

De los valores a las decisiones

¿Cómo diseñar una cultura de ética, integridad y cumplimiento que se refleje de manera sostenible en la conducta de las personas?

Una cultura ética e integridad no se demuestra por la cantidad de valores publicados o políticas de integridad redactadas, sino por la manera en que la organización los incorpora en sus decisiones, incentivos, controles y respuestas en situaciones de presión o incertidumbre. En este contexto, el Behavioral Compliance aporta herramientas para comprender cómo el contexto, los sesgos cognitivos y las normas sociales influyen en las conductas de las personas y, por lo tanto, en esas decisiones. Integrado con marcos de gestión como ISO 37001:2025 e ISO 37301:2021, ofrece un camino práctico para transformar compromisos y aspiraciones institucionales en comportamientos observables y sostenibles.

Muchas organizaciones cuentan con Programas de Integridad, Códigos de Ética, políticas detalladas y capacitaciones periódicas. Sin embargo, continúan enfrentando hechos como sobornos, conflictos de interés no declarados, reportes de sostenibilidad incompletos, represalias informales frente a quienes plantean inquietudes o decisiones comerciales incompatibles con los valores que la propia organización promueve.

La explicación más sencilla consiste en atribuir esas conductas a personas deshonestas o insuficientemente capacitadas. Sin embargo, esa mirada ignora una parte decisiva del problema: las personas toman

decisiones y actúan dentro de sistemas organizacionales que fijan metas, distribuyen autoridad, definen incentivos y premian resultados, y moldean la forma en que se perciben las consecuencias de actuar.

El Behavioral Compliance incorpora aportes de las ciencias del comportamiento para analizar esa dimensión. No pretende reemplazar las normas, los controles ni las sanciones sino complementarlos mediante la pregunta: ¿qué factores influyen en el momento concreto de tomar una decisión? La presión que enfrenta la persona por alcanzar resultados, qué hacen sus pares, las expectativas del entorno, qué alternativas aparecen como normales, qué información está disponible, qué tan fácil es racionalizar una excepción y qué consecuencias organizacionales anticipan dentro de la organización son elementos que pueden influir.

La tesis de este artículo es que una cultura ética y sostenible no depende solamente de los valores y las convicciones individuales. Se construye, en gran medida, a partir de las condiciones que las organizaciones crean para que esos valores puedan sostenerse en la práctica. Las normas ISO 37001 e ISO 37301 refuerzan esta idea al vincular cultura con liderazgo, gestión de personas, controles, canales para plantear inquietudes, evaluación del desempeño y mejora continua.



¿Qué es una cultura ética y sostenible?

Los valores declarados expresan aquello que la organización considera importante. Las normas formales establecen lo permitido, lo exigido y lo prohibido. Sin embargo, la cultura efectiva surge de la interacción entre esos elementos y otros factores menos visibles: los supuestos compartidos, los incentivos, las rutinas, los criterios de promoción, las prácticas toleradas y las consecuencias que las personas observan en la cotidianeidad.

Por eso, una organización no conoce su cultura leyendo su Código de Ética o de Conducta, sino observando qué ocurre cuando:

- ▶ una meta comercial entra en tensión con una regla ética;
- ▶ un proveedor estratégico presenta una señal de alerta;
- ▶ un directivo solicita una excepción;
- ▶ una persona informa una inquietud respecto de alguien con influencia o poder de decisión;
- ▶ el cumplimiento de un compromiso ambiental o social incrementa costos en el corto plazo;
- ▶ una investigación involucra a un colaborador de alto desempeño o relevancia para el negocio.

La norma ISO 37301 define la cultura de compliance como el resultado de la interacción entre valores, ética, creencias y conductas con las estructuras y sistemas de control para producir normas de comportamiento orientadas al compliance. ISO 37001 adapta esa lógica a la materia antisoborno, destacando que se prevenga y no se toleren comportamientos que comprometan la lucha contra el soborno. En ambas normas, la cultura no aparece como un atributo declarativo o meramente subjetivo, sino como una realidad que se refleja en decisiones, comportamientos y controles observables.

Una cultura ética y sostenible incorpora una dimensión temporal y relacional: las decisiones deben considerar si el resultado puede mantenerse sin trasladar costos indebidos a colaboradores, comunidades, clientes, proveedores o al ambiente. No significa privilegiar sistemáticamente el largo plazo frente al corto plazo, sino de evitar que los beneficios inmediatos se obtengan a costa de deteriorar capacidades, confianza o legitimidad futura.



El aporte del Behavioral Compliance

Una mirada exclusivamente jurídica suele presuponer, con frecuencia, que una regla clara y una sanción suficientemente disuasiva deberían producir cumplimiento. Aunque esa lógica es necesaria, por sí sola resulta incompleta. Factores como la presión por alcanzar resultados, la fatiga, la ambigüedad, los conflictos de objetivos, la influencia del grupo o la percepción de justicia también inciden en la conducta.

Por ejemplo, una persona puede seleccionar un tercero débilmente evaluado porque “siempre se hizo así”; dividir un gasto para evitar una aprobación porque considera burocrático el control; o ajustar un dato ambiental porque entiende que la diferencia es inmaterial. En muchos casos, estas decisiones no responden necesariamente a un cálculo deliberado entre beneficio y sanciones. Por el contrario, suelen producirse gradualmente, siguiendo prácticas normalizadas o utilizando una justificación que preserve una imagen positiva de sí misma.

Entre los mecanismos relevantes e identificados por las ciencias del comportamiento se encuentran:

sesgo de confirmación que lleva a buscar información favorable sobre una decisión ya tomada;

sesgo de autoridad que dificulta cuestionar pedidos de un superior;

normalización del desvío por la cual excepciones repetidas dejan de percibirse como anormales o riesgosas;

distancia psicológica que reduce la percepción de consecuencias sociales o ambientales lejanas;

fatiga decisional que favorece atajos cuando los procedimientos son complejos;

normas sociales que hacen que la conducta de pares, referentes y líderes opere como guía sobre lo que resulta aceptable;

racionalización que permite justificar una transgresión como necesaria, temporal o incluso favorable para la organización.

En este contexto, cobra relevancia el concepto de “arquitectura de decisiones”, entendido como el diseño del contexto en el que las personas toman decisiones. Aplicado a Compliance, supone ordenar información, procesos de aprobación y autorizaciones, opciones predeterminadas, alertas y responsabilidades para facilitar la conducta esperada y volver cualquier apartamiento más difícil de justificar, más visibles o requieran una acción deliberada. La OCDE ha señalado que las políticas de integridad basadas únicamente en disuasión pueden derivar en sobrerregulación y que la conducta también debe abordarse considerando reflexión moral, contexto y factores sociales.

Desde esta perspectiva, no se trata de manipular decisiones ni de sustituir la responsabilidad individual. Tampoco consiste en multiplicar controles o procedimientos. Se trata de diseñar entornos organizacionales que reduzcan riesgos previsibles y faciliten comportamientos alineados con los valores de la organización.

Los aportes de Dan Ariely: utilidad y límites

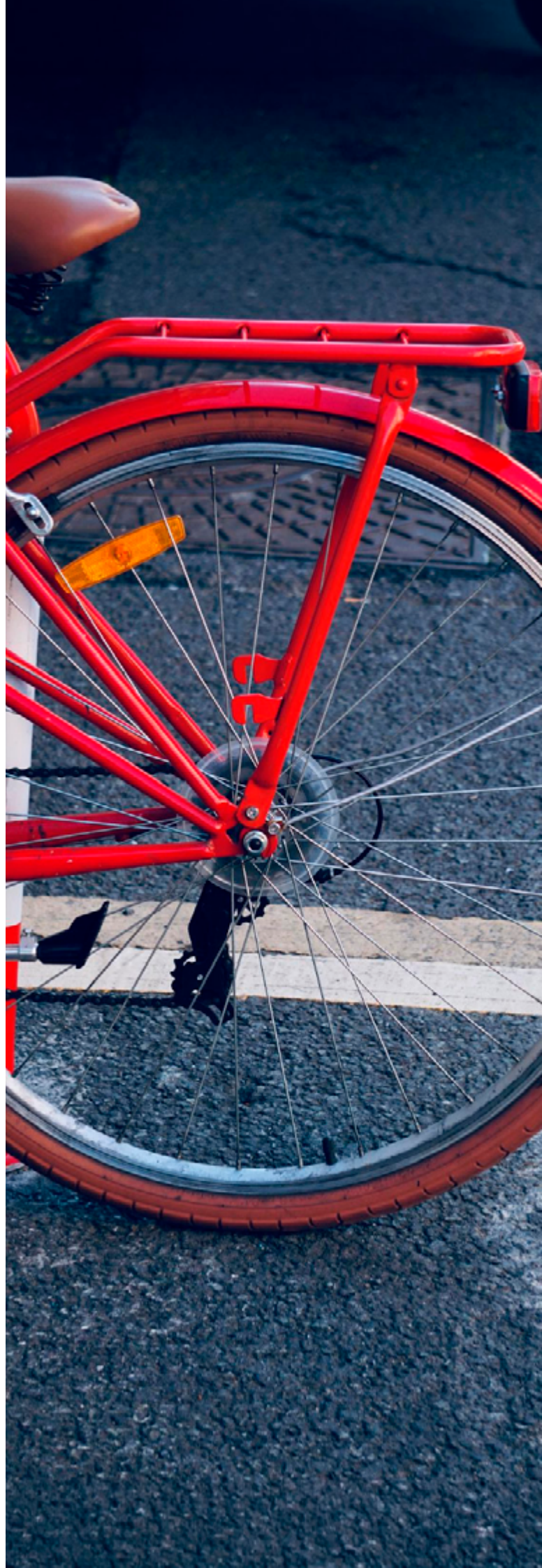
En Las trampas del deseo, Dan Ariely presenta experimentos y ejemplos orientados a mostrar que las decisiones pueden apartarse sistemáticamente de los modelos de racionalidad plena. Su principal aporte para las organizaciones no es afirmar que todas las personas reaccionarán de igual manera, sino reconocer que factores como el contexto, la comparación disponible, la forma de presentar alternativas y las expectativas previas pueden modificar e influir significativamente en la conducta.

Desde esta perspectiva, no se trata de manipular decisiones ni de sustituir la responsabilidad individual. Tampoco consiste en multiplicar controles o procedimientos. Se trata de diseñar entornos organizacionales que reduzcan riesgos previsibles y faciliten comportamientos alineados con los valores de la organización.

En La honesta verdad sobre la deshonestidad, propone que muchas transgresiones no responden únicamente a un cálculo económico. Las personas podrían obtener un beneficio limitado mediante pequeñas conductas deshonestas y, al mismo tiempo, conservar una autoimagen positiva, de honestidad mediante mecanismos de racionalización. La obra analiza, entre otros asuntos, conflictos de interés, fatiga, recordatorios morales, distancia respecto del dinero y pequeños engaños acumulativos.

Trasladadas al ámbito organizacional, estas dinámicas pueden observarse en situaciones cotidianas. Un reembolso levemente inflado puede justificarse como compensación por gastos no reconocidos; aceptar una hospitalidad puede interpretarse como práctica comercial habitual; y omitir una advertencia sobre un indicador ESG como una corrección que “se explicará el próximo trimestre”. El riesgo no suele surgir de una única decisión significativa sino de la acumulación progresiva de excepciones: una excepción disminuye el umbral de la siguiente excepción.

Estas ideas son valiosas como hipótesis de análisis y diagnóstico, no como leyes universales. Los experimentos conductuales dependen del contexto, sus efectos no siempre se replican con igual magnitud y no deben emplearse para etiquetar personas o predecir conductas. Su utilidad radica en formular mejores preguntas y diseñar intervenciones más efectivas. La propia OCDE advierte que todavía existen interrogantes para comprender la duración de los efectos conductuales y su variación entre grupos y contextos.





La cultura como componente de ISO 37001 e ISO 37301

ISO 37001 exige desarrollar, mantener y promover una cultura antisoborno en todos los niveles de la organización. Su apartado 5.1.3 requiere un compromiso activo, visible, coherente y sostenido del órgano de gobierno y/o alta dirección, así como fomentar conductas que apoyen el sistema de gestión antisoborno y no tolerar aquellas que lo comprometan. Por su parte, el Anexo A -de carácter informativo y no obligatorio- menciona como factores que contribuyen al desarrollo de esa cultura el liderazgo con el ejemplo, la comunicación continua, el reconocimiento y la consistencia frente a incumplimientos.

ISO 37301 establece una obligación equivalente respecto de la cultura de compliance en su apartado 5.1.2. También exige integrar el compliance en los procesos de negocio, alinear los objetivos estratégicos y operativos con las obligaciones de compliance, incorporar criterios de desempeño de compliance en evaluaciones del personal y revisar periódicamente los incentivos para evitar que fomenten incumplimientos. Su Anexo A recomienda medir la cultura y conocer la percepción de los colaboradores sobre el compromiso demostrado por la dirección.

Ambas normas conectan la cultura con elementos concretos y verificables:

- ▶ liderazgo y supervisión del órgano de gobierno y la alta dirección;
- ▶ autoridad, independencia y acceso de las funciones de compliance;
- ▶ competencia, toma de conciencia y formación basada en riesgos;
- ▶ revisión de objetivos, bonos e incentivos; controles operacionales y los mecanismos de debida diligencia sobre terceros;
- ▶ canales accesibles, confidenciales y protegidos contra represalias;
- ▶ investigaciones imparciales y oportunas;
- ▶ actividades de seguimiento, medición, auditoría y revisión por la dirección;
- ▶ análisis de causas y acciones correctivas.

Mientras que ISO 37001 concentra estos elementos en prevenir, detectar y dar respuesta frente al soborno, incluyendo aspectos como la gestión de riesgos, la debida diligencia, los controles financieros y no financieros, los regalos y hospitalidades y la gestión de socios de negocios, ISO 37301 ofrece un marco más amplio para todas las obligaciones de compliance, incluidas aquellas asumidas voluntariamente por la organización. Esta amplitud facilita la integración de compromisos vinculados a sostenibilidad, ética empresarial y la gobernanza corporativa.

La complementariedad entre ambas normas es clara: ISO 37301 puede funcionar como sistema general mientras que ISO 37001 aporta un desarrollo específico para la gestión del riesgo de soborno.

Pero la obtención de la certificación no demuestra, por sí sola, la existencia de una cultura efectiva. Que una organización cuente con políticas, procedimientos y controles documentados no garantiza que las personas se sientan seguras para levantar la mano o cuestionar decisiones inapropiadas, plantear inquietudes o actuar conforme a los valores declarados cuando enfrentan presiones o incentivos contradictorios.

Por ello, ambas normas además exigen evaluar eficacia del sistema y verificar que los principios definidos se traduzcan efectivamente en comportamientos observables.

Veamos algunos ejemplos que nos solemos encontrar en nuestra práctica profesional:

01 Intermediario para obtener un permiso

Situación: un proyecto crítico requiere un permiso y un consultor afirma que puede “destrabarlo” gracias a sus relaciones personales.

Riesgo conductual: aceptar una debida diligencia superficial para no retrasar el proyecto.

Mecanismo: presión temporal, sesgo de confirmación y difusión de responsabilidad.

Respuesta tradicional: incorporar cláusula antisoborno en el contrato y requerir la aprobación de Compliance.

Respuesta mejorada: segregar las funciones entre quien impulsa la contratación y quien la evalúa, exigir evidencia del servicio a prestar, mostrar alertas antes de contratar y requerir una justificación documentada sobre necesidad, razonabilidad de los honorarios y la naturaleza de las interacciones previstas con organismos públicos.

Relación normativa: evaluación de riesgos, debida diligencia y controles sobre socios de negocios de ISO 37001, apartados 4.5, 8.2, 8.4 y 8.5.

Indicador: porcentaje de terceros de riesgo rechazados, sujetos a medidas de mitigación o escalados para revisión antes de la contratación.

02 Hospitalidad durante una negociación

Situación: un cliente estratégico invita al equipo a un evento cuando se encuentra en curso una negociación para la renovación de un contrato.

Riesgo conductual: considerar que rechazar afectará la relación o las posibilidades de éxito.

Mecanismo: reciprocidad, norma social y racionalización por bajo valor individual.

Respuesta tradicional: límite monetario anual y requerir la declaración o aprobación de regalos y hospitalidades.

Respuesta mejorada: incorporar alerta automática por proximidad con procesos de contratación o licitaciones, analizar de forma segregada la frecuencia y el valor, evaluación de percepción externa y opción sencilla de consulta previa, facilitar mecanismos ágiles de consulta previa ante casos dudosos.

Relación normativa: ISO 37001 exige procedimientos destinados a prevenir la oferta, promesa, entrega, solicitud o aceptación de beneficios que sean o puedan percibirse razonablemente como soborno, apartado 8.7.

Indicador: porcentaje de hospitalidades detectadas preventivamente respecto del total registrado.





Paso a paso: cómo construir una cultura ética y sostenible que se refleje en las decisiones

01 Definir conductas críticas

Identificar con claridad qué conductas se esperan que las personas adopten y cuáles eviten frente a situaciones de riesgo o dilemas frecuentes.

Pregunta: ¿qué conducta demostraría ese valor frente una situación difícil o presiones? **Herramienta:** análisis de dilemas éticos. **Evidencia:** conductas esperadas definidas por rol. **Error:** formular valores de manera genérica sin traducirlos en expectativas concretas de comportamiento.

02 Identificar decisiones de mayor riesgo

No todas las decisiones tienen el mismo impacto. Mapear procesos, terceros, impactos y puntos de discrecionalidad individual que puedan generar consecuencias significativas para la organización. **Pregunta:** ¿dónde una decisión individual puede generar consecuencias significativas? **Herramienta:** mapas de riesgo y procesos. **Evidencia:** decisiones priorizadas según nivel de riesgo. **Error:** analizar únicamente riesgos legales y dejar de lado riesgos éticos, reputacionales o de sostenibilidad.

03 Escuchar la experiencia real

La cultura se expresa en la práctica cotidiana y es fundamental conocer cómo funcionan los procesos en el día a día y cuáles son los obstáculos para cumplir las expectativas establecidas. **Pregunta:** ¿qué debe hacer una persona para cumplir cuando está bajo presión por resultados? **Herramienta:** entrevistas, grupos focales y encuestas. **Evidencia:** brechas entre procedimiento y práctica. **Error:** limitar las evaluaciones a verificar si los colaboradores conocen el Código o políticas internas.

04 Detectar presiones y racionalizaciones

Es necesario comprender qué presiones reciben las personas, qué comportamientos son recompensados y qué argumentos suelen utilizarse para justificar excepciones como, por ejemplo, analizar metas, plazos, incentivos y mensajes informales. Pregunta: ¿qué motivos podrían llevar a una persona a justificar una excepción y apartarse de la conducta esperada? Herramienta: mapeo de incentivos y datos y tendencias de los canales de consulta y denuncia. Evidencia: concentración de excepciones o patrones de comportamientos similares. Error: atribuir todo a falta de capacitación o desconocimiento.

05 Revisar el liderazgo

Las personas observan más las decisiones que los discursos. Pregunta: ¿qué sucede cuando un líder sacrifica un resultado, una oportunidad o una meta actuar de manera consistente con los valores de la organización? Herramienta: evaluación 360, análisis de decisiones, revisión de casos y reconocimientos. Evidencia: consistencia disciplinaria, coherencia entre mensaje y decisiones, mecanismos de reconocimiento. Error: limitarse al tono de la alta dirección e ignorar el rol de las jefaturas y los mandos medios.

06 Rediseñar la arquitectura de decisiones

Simplificar reglas, incorporar alertas, segregar responsabilidades y eliminar barreras innecesarias para actuar correctamente. Pregunta: ¿la opción ética es clara y practicable? Herramienta: pruebas de controles y nudges. Evidencia: consultas preventivas y reducción de excepciones y desvíos. Error: aumentar burocracia sin evaluar si los controles resultan comprensibles, proporcionales y eficaces.

07 Integrar personas, ética y sostenibilidad

Alinear los procesos de desempeño, promoción y remuneración con los valores y compromisos de la organización. Pregunta: ¿puede alguien ser considerado exitoso si alcanza resultados incumpliendo los compromisos de la organización? Herramienta: revisión de metas y compensaciones. Evidencia: consecuencias positivas y negativas efectivamente aplicadas. Error: premiar solo resultados económicos sin considerar la manera en que fueron obtenidos.

08 Medir, aprender y ajustar

Combinar datos cuantitativos y cualitativos al evaluar periódicamente la eficacia de la cultura. Pregunta: ¿cambió la conducta o solo aumentó la actividad del sistema de gestión antisoborno/compliance? Herramienta: tablero de indicadores y análisis de causas, tendencias y auditorías. Evidencia: evolución de comportamientos, mejora de controles y reducción de riesgos recurrentes. Error: interpretar una métrica aislada como prueba de la cultura organizacional.

Medición de la cultura

- ▶ Los indicadores de actividad incluyen capacitaciones, comunicaciones o controles ejecutados.
- ▶ Los de percepción miden confianza, justicia, coherencia del liderazgo y seguridad para plantear inquietudes.
- ▶ Los de comportamiento observan consultas preventivas, declaraciones de conflictos, excepciones y decisiones de rechazo.
- ▶ Los de resultados consideran incumplimientos, recurrencia, pérdidas e impactos.
- ▶ Las señales tempranas incluyen rotación en áreas críticas, metas reiteradamente incumplibles, anulaciones de controles, denuncias retiradas o demoras en investigaciones.

ISO 37301 evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de compliance mediante indicadores apropiados. Del mismo modo, ISO 37001 exige determinar qué medir, con qué métodos y cuándo evaluar los resultados. Ninguna métrica aislada permite concluir que existe una cultura ética sólida. Por ejemplo, un aumento de denuncias puede indicar un incremento de los riesgos, pero también una mayor confianza en los canales disponibles. La interpretación requiere contexto, tendencias y triangulación de múltiples fuentes de información.

La cultura ética y sostenible se construye cuando los valores influyen efectivamente en las metas, los incentivos, los procesos, los controles y las decisiones cotidianas. Su prueba más relevante aparece bajo presión, cuando actuar de acuerdo con un principio implica asumir un costo, una demora o una decisión menos conveniente en el corto plazo.

El órgano de gobierno debe supervisar la coherencia del sistema; la alta dirección debe integrar los compromisos de ética, integridad y cumplimiento en la estrategia y asignar recursos necesarios; y los mandos medios deben traducirlos en decisiones concretas dentro de la operación diaria. Compliance, Recursos Humanos, Auditoría Interna y Sostenibilidad deben trabajar sobre una misma realidad organizacional, aunque mantengan responsabilidades diferenciadas.

El Behavioral Compliance aporta herramientas para comprender por qué las personas se desvían de las conductas esperadas y cómo rediseñar entornos que favorezcan mejores decisiones. Las normas ISO 37001 e ISO 37301 aportan un marco de gestión que asigna responsabilidades, establece controles y exige mecanismos de evaluación de la eficacia. Su integración permite pasar de principios declarados a comportamientos observables y de aspiraciones institucionales a una gestión verificable.

En definitiva, el desafío profesional no es agregar nuevos mensajes éticos o de integridad, sino en preguntarse si la organización hace posible, visible y valorada la conducta que declara esperar. Allí comienza una cultura capaz de sostenerse en el tiempo.



Sobre los autores



Joaquín Tribolo

Gerente de Compliance & ESG en **BDO Argentina** y Líder de las prácticas de Compliance y ESG Services. Con más de 10 años de experiencia profesional ha liderado y ejecutado proyectos relacionados con Compliance y Sostenibilidad en Cías. de distintos tamaños en Argentina y países de LATAM y España. Fue Cofundador y es codirector de la Comisión de Sostenibilidad en la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC) y Dirige el Programa Ejecutivo en Compliance con enfoque Sostenible en Compliance 360 Executive Education de Perú. Es profesor en temas de Compliance y Sostenibilidad en tres universidades de Argentina (UdeSA, UNR y UCEMA) y una de Perú. Es Contador Público por la UNR, certificado internacionalmente en Ética y Compliance por la UCEMA-AAEC-IFCA, especialista en Gestión y Aseguramiento ESG por el IAIA y en Finanzas Sostenibles por la Universidad de San Andrés.



Virginia Guelbort

Especialista Sr. de Compliance en **BDO Argentina**. Ha participado en proyectos de consultoría sobre diseño, implementación y revisión de Programas de Integridad (PDI) según ley argentina 27401 y en proyectos de consultoría sobre riesgos, investigaciones de fraudes, compliance y antisoborno. Asimismo, ha participado en la planificación, diseño e implementación de Sistemas de Gestión según ISO 37001 (Sistema de Gestión Antisoborno) e ISO 37301 (Sistema de Gestión de Compliance) en organizaciones de distintos tamaños en más de tres países. Es Abogada por la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano (UCEL) y certificada en Compliance para Especialistas por la Universidad Austral (IAE-ECI) y en Compliance corporativo por la Universidad Católica Argentina (UCA).

