Memorias conferencia: "Nadie decide solo… ¿Cómo entender y promover una cultura de ética y cumplimiento que funcione?"

A cargo de: Lina M. Velásquez, en representación de Ethicus S.A.S.

Fecha de realización: 20 de octubre de 2026

En el marco del 14.º Foro de Ética del Sector Eléctrico Colombiano, la CEO y fundadora de Ethicus, Lina Velásquez, ofreció una conferencia magistral que **acercó a los participantes a los fundamentos de la ética comportamental y a sus aplicaciones en el diseño de culturas éticas y de cumplimiento, funcionales y sostenibles.** La conferencia se desarrolló en tres momentos: primero, expuso el concepto de racionalidad limitada; luego, explicó cómo el colectivo influye en las decisiones individuales; y, finalmente, integró ambas perspectivas para proponer una forma de explorar la cultura organizacional con el fin de fortalecer una cultura ética.

En un primer momento, Lina Velásquez explicó que durante mucho tiempo, los modelos tradicionales en materia de ética y cumplimiento asumieron que las personas toman decisiones racionales y deliberadas, evaluando conscientemente costos y beneficios. Esto llevó a creer que para mejorar el comportamiento ético de las personas basta con informar las reglas y mostrar consecuencias para que actúen correctamente.

En ese marco, suelen distinguirse tres enfoques tradicionales, cada uno con límites identificables. **El enfoque individualista parte de que la conducta depende del carácter,** de modo que habría manzanas buenas y manzanas malas; sin embargo, los mismos comportamientos aparecen en personas distintas y una misma persona actúa de manera diferente según el contexto, lo que desplaza la atención hacia el barril. **El enfoque legalista supone que quien conoce las reglas las seguirá;** no obstante, aunque estas son importantes porque guían el comportamiento, resultan insuficientes en contextos de incertidumbre y pueden reducir la ética a un chequeo de casilla o llevar a las personas a buscar vacíos. Por último, **el enfoque económico asume que las personas evalúan costos y beneficios frente a incentivos y sanciones;** no obstante, la mayoría de las decisiones éticas ocurren sin deliberación, en piloto automático, con sesgos invisibles y bajo la influencia de emociones y del contexto.

En general, Lina Velásquez resume las limitaciones de estos enfoques en dos premisas: la primera es que **ignoran que la racionalidad y la ética de los seres humanos es limitada;** y la segunda **es que pasan por alto que nadie decide solo,** porque el comportamiento ocurre en un contexto social compartido que incide en nuestras decisiones, pues realizar comportamientos inadecuados es riesgoso y trae un coste social. Por eso en cada decisión se tiene en cuenta la validación social y coordinación con otros.

Nuestra ética **limitada lleva a que las personas no siempre reconozcan que están ante situaciones éticamente relevantes, no siempre ponderen costos y beneficios y les cueste reconocer que han cometido actos poco éticos y reflexionar sobre ellos.** Además, en general, la ética limitada se vincula con la desconexión moral, **un proceso psicológico en el que una persona "desactiva" los mecanismos de autorregulación que normalmente evitarían que se comporte de manera poco ética** (Newman et al., 2020; Welsh et al., 2014). Por tratarse de una forma de autoengaño, permite justificar o racionalizar conductas cuestionables y, a la vez, evitar la culpa o el remordimiento que se sentirían al violar los propios estándares; en ambos casos, se reconstruyen la moralidad (un acto que no era "bueno", se convierte en "bueno") y la agencia (un acto del que soy responsable deja de ser mi responsabilidad mayoritariamente).

Así pues, aunque las conductas poco éticas suelen achacarse a las «manzanas podridas», esta explicación da por sentado que basta con una sola persona con bajos estándares morales para que se produzcan violaciones éticas. Sin embargo, **la evidencia apunta en otra dirección, por tres razones.**

- En primer lugar, desviarse de lo que el grupo espera tiene un costo social, que puede manifestarse como pérdida de reputación, de estatus o de pertenencia, e incluso como castigo.
- En segundo lugar, muchas conductas indebidas no pueden realizarse en solitario, porque requieren coordinación y cooperación con otros.
- Finalmente, nuestros estándares morales se construyen y se validan con los demás, de modo que buscamos que el grupo confirme que nuestra justificación es válida.

(Schaefer et al., 2026; Boakye et al., 2022).

En consecuencia, adoptar un comportamiento poco ético resulta costoso socialmente y requiere cierto grado de validación del contexto.

Entonces, **el foco no debería ser ¿cómo lidiar con "las manzanas podridas"? sino ¿cómo comprender la cultura de mi organización para fomentar una mejor cultura ética y de cumplimiento?**

Para empezar, Lina Velásquez explica cómo conciben Treviño et al. (2017) la cultura ética organizacional. Para ello, primero, define cultura organizacional como **el conjunto de valores, normas y prácticas compartidas en una organización que guían el comportamiento de sus miembros y la forma cómo toman decisiones.** Luego, apoyado en estos autores, explica que la cultura de ética e integridad es una rebanada de la cultura organizacional que **impacta la forma como la gente piensa y actúa en situaciones relacionadas con la ética y el cumplimiento** y les permite determinar qué es lo correcto o cómo ser correcto.

Teniendo en claro que cuando hablamos de cultura ética y de integridad nos referimos específicamente a una porción de la cultura organizacional, Lina Velásquez procedió a determinar los componentes de la cultura ética. En este sentido, la cultura ética y de integridad está compuesta de dos tipos de elementos. **Por un lado, están los elementos formales,** que hace referencia a políticas, procedimientos, sistemas de selección y evaluación, etc., es decir "la cultura en el papel". **Por el otro, los elementos informales**, que son las normas sociales,

los rituales y las creencias, es decir “la cultura en la práctica” (Treviño & Brown, 2004; Raajimakers, 2026).

Idealmente, ambos sistemas conservan coherencia y consistencia, por lo que, si formalmente se declara, por ejemplo, una política, en la práctica debería de vivirse ese mismo valor en cada decisión, conversación o espacio. **Sin embargo, la mayoría de las organizaciones se ubica en un punto intermedio entre estos dos extremos.** En ellas, las personas reciben mensajes contradictorios desde distintos componentes de la cultura y deben interpretar por sí mismas qué comportamientos se esperan de ellas y qué pueden o no hacer.

De ahí que resulte indispensable explorar la cultura de ética e integridad que ya existe en nuestras organizaciones, porque **son precisamente esas contradicciones las que pueden inclinar una decisión** hacia una acción reprochable o hacia una acción coherente con los valores declarados. La pregunta que nos queda por responder es cómo podemos acercarnos a la cultura organizacional para poder fomentar, especialmente, una cultura de ética e integridad. Para ello, **les proponemos empezar desde cinco ejes clave:** la toma de decisiones éticas, diálogo abierto, justicia organizacional, *accountability* y liderazgo ético.

Estos cinco ejes permiten observar la cultura desde ángulos complementarios. La toma de decisiones éticas se refiere a la capacidad de reconocer y resolver con asertividad los retos éticos y las zonas de ambigüedad moral. El speak-up (diálogo abierto) recoge qué tan seguro resulta alzar la voz y ser realmente escuchado, más allá del canal de denuncias. La justicia organizacional alude a la consistencia percibida en las decisiones, los procesos y la comunicación. La accountability describe la responsabilidad que las personas asumen ante los riesgos y las decisiones éticas en su cotidianidad. Por último, el liderazgo ético refleja la coherencia entre lo que los líderes predican y lo que hacen bajo presión.

Dado que estas dimensiones combinan percepciones, prácticas y contextos, **resulta esencial abordarlas con instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos:** los primeros permiten dimensionar y comparar lo que ocurre en distintas áreas de la organización, mientras que los segundos ayudan a comprender por qué ocurre y qué significado le atribuyen las personas. Solo con ambas miradas es posible identificar las contradicciones entre lo formal y lo informal que, como vimos, orientan las decisiones hacia un lado u otro. **Para profundizar en cómo explorar la cultura organizacional, la infografía facilitada por el equipo de Ethicus** para la evaluación de la cultura ética y de integridad ofrece ideas para acercarse a estas cinco dimensiones, desde las encuestas (herramienta que permite cuantificar) o las entrevistas (herramienta que permite describir de forma cualitativa).