

Gestión de la ética corporativa y diversidad multicultural en las organizaciones contemporáneas

Investigación del Dr. Carlos Manuel Vences López



“La ética corporativa y la diversidad multicultural forman parte de la construcción de organizaciones más íntegras, sostenibles y humanas.”

Introducción

La ética corporativa ha dejado de ser un elemento complementario dentro de las organizaciones para convertirse en un componente esencial de la gestión, el cumplimiento y la toma de decisiones. En un entorno empresarial caracterizado por mayor supervisión social, exigencias regulatorias, internacionalización de las operaciones y diversidad de los grupos de interés, las empresas necesitan establecer mecanismos que permitan orientar la conducta de sus integrantes, identificar riesgos éticos y responder de manera oportuna ante posibles irregularidades. La gestión ética adquiere relevancia cuando los principios institucionales se traducen en sistemas de reporte, procedimientos de control, figuras responsables de cumplimiento y modelos de liderazgo capaces de fortalecer la integridad organizacional.

El análisis de la gestión de la ética corporativa permite comprender que los problemas éticos no se originan exclusivamente en decisiones individuales. También pueden estar relacionados con estructuras de poder, incentivos, estilos de liderazgo, deficiencias en los controles internos o culturas organizacionales que normalizan determinadas conductas. Por esta razón, las organizaciones requieren mecanismos que faciliten la detección, registro y atención de asuntos éticos, además de figuras especializadas como el oficial de ética y cumplimiento y el ombudsman. Estas estructuras contribuyen a generar condiciones de transparencia, confianza y responsabilidad, siempre que cuenten con independencia, legitimidad y respaldo de los niveles superiores de dirección (International Organization for Standardization [ISO], 2021a).

La complejidad aumenta cuando las empresas operan en contextos multiculturales. La expansión internacional, la movilidad de trabajadores, la participación de expatriados y la conformación de equipos integrados por personas con diferentes nacionalidades, experiencias y valores obligan a reconsiderar la manera en que se aplican los principios éticos. Las diferencias culturales pueden influir en la comunicación, las relaciones jerárquicas, la negociación y la interpretación de determinadas prácticas empresariales. Sin embargo, la adaptación al contexto local no elimina la responsabilidad de mantener principios comunes relacionados con la integridad, el respeto, la transparencia y la conducta empresarial responsable (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023).

La diversidad corporativa representa, por tanto, una variable estratégica que requiere gestión y no solamente reconocimiento. Una organización puede reunir personas con perfiles distintos y, al mismo tiempo, mantener prácticas que limiten su participación o desarrollo. La construcción de una cultura organizacional multicultural implica generar condiciones donde las diferencias puedan aportar conocimiento, perspectivas y capacidades sin convertirse en factores de exclusión. Esta responsabilidad abarca procesos de selección, liderazgo, capacitación, comunicación, promoción y diseño de mecanismos institucionales que permitan atender conflictos o dilemas surgidos de la interacción entre diferentes realidades culturales.

La presente investigación aborda la gestión de la ética corporativa y la ética empresarial en entornos multiculturales y diversos, conforme a los temas establecidos en el programa de la asignatura. El análisis comprende los sistemas de informe de ética, los mecanismos de detección, registro y control de asuntos éticos, la función del oficial de ética y cumplimiento, el papel del ombudsman, los modelos de liderazgo y la evaluación de los sistemas de gestión. También se estudian el corporativo multicultural, la situación de los expatriados, la cultura organizacional multicultural, los diferentes niveles de diversidad y las iniciativas orientadas a su adecuada gestión.

Gestión de la ética corporativa



La gestión de la ética corporativa constituye una dimensión estratégica de la administración contemporánea porque transforma principios, valores y compromisos institucionales en estructuras concretas capaces de orientar la conducta de quienes participan en una organización. La existencia de un código de ética, por sí sola, no garantiza comportamientos responsables; se requiere un sistema organizado que permita prevenir, detectar, comunicar, investigar y corregir posibles incumplimientos. La norma ISO 37301 plantea precisamente que los sistemas de gestión de cumplimiento deben integrarse a las organizaciones mediante procesos de establecimiento, implementación, evaluación, mantenimiento y mejora continua, sustentados en principios de buena gobernanza, proporcionalidad, transparencia y sostenibilidad (International Organization for Standardization [ISO], 2021a).

La ética empresarial adquiere relevancia cuando se reconoce que las organizaciones son espacios en los que convergen intereses económicos, responsabilidades profesionales, relaciones de poder y expectativas provenientes de diversos grupos de interés. Una decisión puede encontrarse formalmente dentro de los límites legales y, al mismo tiempo, generar cuestionamientos respecto de su legitimidad, equidad o impacto social. Por ello, la gestión ética no debe entenderse únicamente como prevención de conductas ilegales, sino como una capacidad organizacional para evaluar las consecuencias de las decisiones y determinar si son consistentes con los valores asumidos por la propia institución.

Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable establecen que las organizaciones deben considerar sus impactos sobre trabajadores, derechos humanos, medio ambiente, consumidores, divulgación de información y otras dimensiones de su actuación empresarial. Esta perspectiva amplía el concepto de responsabilidad corporativa porque exige analizar no solamente lo que ocurre dentro de la organización, sino también las consecuencias que sus decisiones pueden generar sobre terceros (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023).

La gestión ética efectiva parte de una premisa fundamental: los problemas éticos no deben atenderse únicamente cuando se transforman en una crisis. El enfoque preventivo obliga a identificar riesgos, revisar procesos, capacitar a los colaboradores, diseñar sistemas de reporte y establecer responsabilidades claras. Desde esta perspectiva, ética y cumplimiento dejan de representar actividades periféricas y se incorporan a la estrategia de gobierno corporativo

Sistemas de informe de ética

Características del sistema de informe ético

- Confianza
- Imparcialidad
- Protección
- Seguimiento del caso

Los sistemas de informe de ética son mecanismos institucionales mediante los cuales colaboradores y otras partes relacionadas pueden comunicar posibles irregularidades, incumplimientos, conductas contrarias a los valores institucionales o situaciones que representen riesgos para la organización. Su utilidad supera la simple recepción de denuncias porque pueden funcionar como sistemas de alerta temprana y como fuentes de información para identificar vulnerabilidades organizacionales.

La norma ISO 37002 establece que un sistema eficaz de denuncia debe sustentarse principalmente en tres principios: confianza, imparcialidad y protección. El procedimiento debe contemplar la recepción de los informes, su evaluación, el tratamiento correspondiente y finalmente el cierre de cada asunto reportado (ISO, 2021b).

Estos sistemas pueden materializarse mediante líneas telefónicas, plataformas digitales, correos institucionales, aplicaciones especializadas, buzones, entrevistas con responsables de cumplimiento o servicios administrados por terceros. La selección del mecanismo debe considerar la naturaleza de la organización, su tamaño, la complejidad de sus operaciones y la distribución territorial de sus trabajadores.

La confidencialidad adquiere una importancia particular. Un mecanismo técnicamente adecuado puede fracasar cuando las personas consideran que reportar una irregularidad provocará represalias laborales, aislamiento profesional o consecuencias sobre su desarrollo dentro de la empresa. ISO (2021b) señala que la protección de quienes informan irregularidades constituye uno de los elementos esenciales de un sistema funcional.

La cantidad de reportes recibidos tampoco debe utilizarse de manera aislada para determinar el nivel ético de una empresa. Una organización que recibe numerosos reportes puede poseer un problema importante de conducta, pero también puede disponer de un sistema en el cual las personas confían. En sentido contrario, la ausencia de reportes no demuestra necesariamente que no existan irregularidades. Puede significar desconocimiento del canal, desconfianza o temor.

Esta situación requiere análisis de segundo nivel. La administración no debería preguntar únicamente cuántas denuncias recibió, sino qué tipo de situaciones se reportaron, en qué áreas aparecieron, cuánto tardaron en investigarse, cuántas fueron comprobadas, qué medidas se adoptaron y si se presentaron nuevamente situaciones similares. El informe ético se convierte así en información administrativa susceptible de utilizarse para mejorar procesos y controles.

Detección, registro y control de asuntos éticos

La detección de asuntos éticos comprende la identificación sistemática de comportamientos, prácticas, decisiones o condiciones organizacionales que puedan generar riesgos de integridad. Las denuncias representan una fuente relevante, pero no la única. Auditorías internas, controles financieros, evaluaciones de cumplimiento, encuestas organizacionales, entrevistas, análisis de proveedores, revisiones de conflictos de interés e indicadores de recursos humanos pueden proporcionar información adicional.

ISO 37301 plantea un enfoque basado en riesgos en el que las organizaciones identifican sus obligaciones de cumplimiento, evalúan exposiciones y establecen controles proporcionales a sus circunstancias particulares (ISO, 2021a). Este principio resulta especialmente relevante porque una empresa no debería distribuir los recursos de control de forma uniforme cuando existen procesos con niveles de riesgo sustancialmente diferentes.

El registro de los asuntos éticos permite desarrollar memoria organizacional. Cada situación adecuadamente documentada produce información sobre las circunstancias del incidente, personas o áreas involucradas, medidas adoptadas y resultados obtenidos. El valor administrativo surge cuando la información histórica se analiza para detectar patrones.

Supóngase que una compañía identifica durante varios meses irregularidades relacionadas con el cumplimiento de metas de ventas. Una respuesta superficial consistiría en sancionar individualmente a quienes participaron. Una evaluación organizacional más profunda tendría que revisar también el diseño de los incentivos, las metas asignadas, el estilo de supervisión y la presión ejercida sobre los equipos. El comportamiento individual puede ser consecuencia de un sistema organizacional que indirectamente recompensa resultados sin considerar suficientemente la forma en que se obtienen.

El control ético debe combinar mecanismos preventivos y correctivos. La prevención puede comprender políticas, capacitación, separación de funciones, controles internos, revisión de proveedores o supervisión de determinadas operaciones. Las medidas correctivas se aplican una vez identificada una desviación y pueden incluir modificaciones de procesos, acciones disciplinarias o fortalecimiento de controles.

La OCDE (2023) destaca la importancia de los procesos de debida diligencia como mecanismo permanente para identificar, prevenir, mitigar y explicar la manera en que las organizaciones responden a impactos negativos vinculados con sus actividades y relaciones comerciales. La gestión ética adopta así una lógica de prevención continua y no solamente de reacción posterior al problema.

Oficial de ética y cumplimiento / Ethics & Compliance Officer (ECO)

Funciones del ECO

- Prevención y asesoría
- Gestión de riesgos
- Capacitación
- Supervisión del cumplimiento

El oficial de ética y cumplimiento es el responsable especializado de promover y supervisar los mecanismos destinados a mantener la integridad institucional y atender las obligaciones de cumplimiento. Su presencia adquiere mayor relevancia conforme aumenta la complejidad regulatoria, el número de operaciones, la expansión internacional de las empresas y la diversidad de riesgos corporativos.

La función del ECO abarca actividades preventivas, consultivas y de supervisión. Puede participar en el diseño y actualización del código de ética, evaluación de riesgos de cumplimiento, administración de políticas contra conflictos de interés, capacitación, gestión de canales de denuncia, coordinación de investigaciones internas y presentación de información a los órganos superiores de gobierno.

ISO 37301 enfatiza que un sistema de cumplimiento necesita asignar responsabilidades, garantizar recursos adecuados y mantener liderazgo y compromiso desde los niveles superiores de la organización (ISO, 2021a). Esto significa que el responsable de cumplimiento no debería funcionar como una figura aislada ni depender únicamente de su capacidad personal.

La independencia funcional constituye una condición especialmente relevante. El ECO necesita suficiente autoridad para analizar situaciones que eventualmente podrían involucrar a puestos jerárquicos elevados. Si el responsable de cumplimiento depende completamente de la persona cuya conducta debe investigar, se produce un conflicto estructural que puede limitar la efectividad del sistema.

Su papel tampoco debería reducirse al de vigilante o sancionador. Una gestión moderna del cumplimiento requiere asesoramiento preventivo. Las áreas comerciales, financieras, operativas y de recursos humanos pueden acudir al responsable antes de adoptar determinadas decisiones. Esta capacidad de consulta modifica sustancialmente el enfoque: cumplimiento deja de participar exclusivamente después de ocurrido un problema y comienza a intervenir en su prevención.

Un ECO competente necesita comprender tanto el marco regulatorio como la operación real. Un sistema excesivamente burocrático puede ser rechazado por quienes realizan las actividades cotidianas; un esquema demasiado flexible puede ser incapaz de controlar los riesgos. La gestión de cumplimiento exige encontrar un equilibrio entre la viabilidad operativa y la protección de la organización.

Ombudsman

El ombudsman organizacional representa una instancia independiente de escucha, orientación y, en determinadas circunstancias, mediación de situaciones relacionadas con conflictos o preocupaciones que aparecen dentro de la organización. Su función puede complementar los sistemas formales de ética y cumplimiento al proporcionar un espacio donde las personas puedan plantear inquietudes antes de que necesariamente se conviertan en procedimientos disciplinarios.

La independencia, neutralidad y confidencialidad resultan esenciales para esta figura. Su valor consiste precisamente en proporcionar una alternativa a los canales jerárquicos ordinarios cuando éstos no resultan adecuados o cuando existe una preocupación sobre posibles conflictos de interés.

El ombudsman no debe confundirse con el oficial de cumplimiento. El ECO trabaja principalmente dentro de estructuras formales de prevención, cumplimiento, investigación y control. El ombudsman generalmente posee una función orientadora y facilitadora. Dependiendo de la estructura institucional, una situación comunicada inicialmente al ombudsman puede posteriormente requerir la intervención de cumplimiento.

La existencia de mecanismos diferentes de comunicación permite reconocer que no todos los problemas organizacionales poseen la misma naturaleza. Un desacuerdo entre colaboradores puede requerir mediación; un posible fraude necesita investigación; una duda respecto de la aplicación de una política puede requerir orientación. La eficiencia de un sistema ético depende también de su capacidad para dirigir cada situación hacia la instancia apropiada.

Modelos de liderazgo para la gestión de la ética

“El liderazgo ético exige coherencia entre discurso y comportamiento.”

El liderazgo posee una influencia central sobre la gestión de la ética porque las personas interpretan los valores organizacionales no solamente a través de documentos, sino observando la conducta de quienes poseen autoridad. ISO 37301 atribuye especial relevancia al liderazgo, al compromiso de la alta dirección y a la construcción de una cultura en la que el cumplimiento sea parte de la actuación cotidiana de la organización (ISO, 2021a).

El liderazgo ético exige coherencia entre discurso y comportamiento. Una organización puede declarar que la integridad constituye un valor fundamental; sin embargo, si reconoce exclusivamente resultados financieros y tolera prácticas cuestionables cuando permiten alcanzar objetivos, los trabajadores reciben un mensaje diferente al establecido formalmente.

El liderazgo transformacional puede contribuir al comportamiento ético al promover propósitos compartidos y estimular a las personas para que observen objetivos colectivos. Su efectividad ética depende de que la influencia del líder esté acompañada de controles, responsabilidad y apertura al cuestionamiento. El carisma sin mecanismos de supervisión no garantiza necesariamente decisiones responsables.

El liderazgo participativo puede fortalecer la gestión ética cuando permite que las personas cuestionen decisiones, expresen preocupaciones y presenten perspectivas distintas. Esta característica adquiere relevancia porque numerosos errores organizacionales no proceden exclusivamente de una conducta deliberadamente incorrecta; pueden aparecer cuando grupos altamente cohesionados evitan cuestionar las decisiones de quienes poseen mayor autoridad.

Los nuevos modelos de trabajo también demandan formas de liderazgo capaces de reconocer grupos y culturas internas diferentes. Deloitte (2024) identifica que las organizaciones contemporáneas funcionan cada vez más mediante estructuras y equipos con límites menos rígidos, donde capacidades humanas como empatía, curiosidad, confianza y adaptación adquieren mayor importancia.

El liderazgo responsable amplía el análisis hacia los diferentes grupos de interés. Las decisiones dejan de valorarse exclusivamente por su rendimiento económico y comienzan a analizarse también por sus consecuencias para trabajadores, consumidores, proveedores, comunidades y demás actores relacionados.

Evaluación de los modelos de gestión de la ética

Un sistema de ética corporativa necesita ser evaluado para determinar si realmente produce resultados. La mera existencia de políticas, códigos, capacitaciones o líneas de denuncia no constituye evidencia suficiente de su efectividad.

La evaluación puede comenzar mediante un análisis estructural: existencia de políticas, responsables, controles, procedimientos de investigación, mecanismos de reporte y programas de capacitación. Un segundo nivel corresponde a la evaluación de los procesos: tiempos de atención, porcentaje de personal capacitado, número y naturaleza de los reportes, conflictos de interés identificados y seguimiento de acciones correctivas.

El tercer nivel debe concentrarse en la cultura y los resultados. Pueden analizarse la percepción de confianza, disposición para comunicar irregularidades, consistencia del liderazgo, recurrencia de determinados problemas y percepción de justicia en la aplicación de las normas.

ISO 37301 establece una lógica de evaluación y mejora del sistema de cumplimiento, lo que implica revisar periódicamente su desempeño y realizar modificaciones cuando aparecen deficiencias o cambios en el contexto organizacional (ISO, 2021a).

La evaluación requiere interpretación y no solamente recopilación de indicadores. Una reducción en las denuncias podría significar disminución de problemas, pero igualmente podría reflejar pérdida de confianza. Un incremento de informes después de implementar un nuevo sistema no representa necesariamente deterioro ético; puede significar que los colaboradores conocen el mecanismo y consideran seguro utilizarlo.

ÉTICA · CUMPLIMIENTO · DIVERSIDAD · GOBERNANZA

Ética corporativa en entornos multiculturales y diversos



La internacionalización de las organizaciones ha generado escenarios donde personas con diferentes nacionalidades, idiomas, experiencias, sistemas de valores y formas de interpretar las relaciones laborales participan en una misma estructura empresarial. La ética corporativa adquiere una dimensión más compleja cuando principios globales deben aplicarse dentro de contextos culturales diferentes.

Las Líneas Directrices de la OCDE reconocen que las empresas multinacionales desarrollan sus operaciones en contextos económicos, sociales, jurídicos y culturales diversos, aunque mantienen responsabilidades asociadas con una conducta empresarial responsable independientemente de la región donde operen (OCDE, 2023).

La multiculturalidad genera una tensión administrativa relevante: determinar cuáles elementos pueden adaptarse al contexto local y cuáles representan principios institucionales no negociables. Las diferencias culturales pueden modificar estilos de comunicación, formas de negociación, relaciones jerárquicas, interpretación del tiempo o prácticas sociales. Esto no significa que cualquier comportamiento deba aceptarse bajo una justificación cultural.

Las empresas necesitan establecer un núcleo ético común que permanezca independientemente del territorio. Integridad, respeto, cumplimiento de la legislación aplicable, rechazo de prácticas corruptas y protección de derechos fundamentales pueden formar parte de este núcleo.

El corporativo multicultural

Una corporación multicultural es aquella en la que interactúan personas y unidades pertenecientes a contextos culturales diversos. Esta característica puede derivarse de expansión internacional, fusiones y adquisiciones, contratación de talento extranjero, movilidad internacional o integración de equipos virtuales distribuidos geográficamente.

El entorno contemporáneo ha reducido muchas de las fronteras tradicionales del trabajo. Los equipos ya no necesariamente comparten una misma oficina, nacionalidad o incluso relación laboral convencional. Deloitte (2024) sostiene que las transformaciones en la naturaleza del trabajo están modificando los límites tradicionales de las organizaciones y aumentando la importancia de capacidades humanas asociadas con la adaptación y la colaboración.

La diversidad de perspectivas puede enriquecer el análisis de problemas, pero también introduce desafíos relacionados con comunicación, interpretación de comportamientos, construcción de confianza y ejercicio de autoridad. La organización multicultural necesita desarrollar procesos capaces de aprovechar las diferencias sin convertirlas en fuente permanente de fragmentación.

La cultura corporativa global no debería construirse mediante la imposición absoluta de las prácticas del país donde se encuentra la oficina central. Tampoco puede permitir que cada operación funcione sin principios compartidos. La administración necesita definir aquello que pertenece a la identidad central de la empresa y aquello que puede adaptarse.

La ética y su relación con los expatriados y su aplicabilidad en la multiculturalidad de la organización

El expatriado es un colaborador que desarrolla temporalmente funciones profesionales fuera de su país de origen. Su responsabilidad supera las tareas propias de su puesto porque, en numerosas ocasiones, actúa como representante de la cultura y los principios de la organización frente a trabajadores locales, proveedores, autoridades y clientes.

La expatriación introduce dilemas relacionados con la adaptación cultural. El colaborador puede encontrar prácticas comerciales o sociales diferentes a las existentes en su lugar de origen. El reto consiste en adaptarse adecuadamente sin abandonar los estándares de conducta establecidos por la organización.

Este fenómeno puede observarse en asuntos como regalos comerciales, hospitalidad, relaciones jerárquicas, negociación o interacción con autoridades. Determinadas prácticas socialmente habituales en un territorio pueden estar sujetas a políticas corporativas específicas o producir riesgos de cumplimiento.

Las directrices de conducta empresarial responsable recomiendan que las organizaciones adopten procesos de debida diligencia capaces de identificar y gestionar impactos vinculados con sus operaciones y relaciones comerciales, incluyendo aquellos que se producen en diferentes jurisdicciones (OCDE, 2023).

La responsabilidad ética también corresponde a la empresa. La expatriación requiere preparación intercultural, información sobre el contexto local, mecanismos de apoyo y criterios transparentes respecto de las condiciones laborales. Las diferencias entre personal expatriado y local deben poder justificarse con criterios profesionales y administrativos claros para evitar percepciones injustificadas de privilegio.

La cultura organizacional multicultural

La cultura organizacional multicultural surge de la interacción entre una identidad corporativa común y diferentes culturas presentes dentro de la empresa. No se limita a la existencia de trabajadores de distintas nacionalidades; implica la creación de mecanismos que permitan colaborar bajo principios compartidos respetando diferencias legítimas.

Las organizaciones actuales también pueden contener múltiples microculturas asociadas con equipos, funciones, regiones o formas de trabajo. Deloitte (2024) señala que la cultura puede presentar variaciones internas y que la gestión contemporánea requiere reconocer cómo se construyen experiencias específicas dentro de los equipos sin perder coherencia organizacional.

Una empresa multicultural debe evitar dos extremos. El primero consiste en imponer de manera absoluta la cultura de la sede central. El segundo consiste en permitir que cada filial interprete libremente los valores corporativos. Ambos modelos pueden producir problemas: el primero limita la adaptación y el segundo puede fragmentar la identidad organizacional.

La solución consiste en separar principios y prácticas. Los principios éticos fundamentales pueden mantenerse globalmente, mientras determinadas prácticas administrativas o de comunicación pueden ajustarse a condiciones locales.

Gestión de la diversidad corporativa

Dimensiones de la diversidad

- Nacionalidad y cultura
- Experiencia y formación
- Trayectoria laboral
- Estilos de pensamiento

La gestión de la diversidad corporativa comprende el conjunto de políticas y prácticas orientadas a reconocer las diferencias existentes entre las personas y evitar que dichas diferencias se conviertan en barreras injustificadas para la participación, desarrollo o toma de decisiones.

La diversidad puede encontrarse en nacionalidad, experiencia profesional, edad, formación académica, idioma, trayectoria laboral, capacidades, formas de pensamiento y múltiples características personales. Su administración no consiste simplemente en incorporar personas diferentes a la plantilla. Requiere analizar si esas personas poseen condiciones reales para participar en la organización.

Las estructuras contemporáneas de trabajo demandan una perspectiva cada vez más centrada en las personas. El informe de Tendencias Globales de Capital Humano sostiene que la sostenibilidad humana implica crear valor para las personas relacionadas con la organización y no reducir el desempeño únicamente a métricas tradicionales de productividad (Deloitte, 2024).

Una empresa puede presentar elevados niveles de diversidad en su contratación y, simultáneamente, mantener estructuras poco inclusivas si los principales espacios de decisión continúan concentrados en perfiles similares. Por ello, la gestión necesita evaluar no solamente composición, sino también oportunidades de desarrollo, promoción, permanencia y participación.

Niveles de diversidad

La diversidad puede analizarse desde distintos niveles. La diversidad observable comprende características que pueden ser percibidas de manera relativamente inmediata. Estas diferencias pueden influir inicialmente en la interacción y provocar estereotipos cuando se utilizan para anticipar comportamientos o capacidades sin evidencia suficiente.

La diversidad profunda comprende valores, conocimientos, experiencias, creencias, personalidad, estilos de pensamiento y formas de resolver problemas. Muchos de estos elementos sólo pueden conocerse mediante interacción prolongada.

La diversidad funcional está relacionada con las experiencias profesionales y áreas de especialización. Un problema empresarial puede ser interpretado de manera distinta por personas provenientes de finanzas, operaciones, mercadotecnia, recursos humanos o tecnología.

La diversidad cultural incorpora diferencias derivadas de nacionalidad, idioma, tradiciones y contextos sociales. Su importancia se incrementa en organizaciones internacionales porque puede afectar comunicación, liderazgo, negociación y relaciones laborales.

Estos niveles interactúan. No resulta metodológicamente adecuado asumir que personas con características visibles semejantes poseen necesariamente valores o perspectivas equivalentes. La gestión de la diversidad exige evitar simplificaciones y reconocer la individualidad.

Iniciativas orientadas a la diversidad organizacional

Las iniciativas de diversidad necesitan integrarse en los procesos administrativos. Las acciones aisladas de comunicación pueden generar visibilidad, pero poseen escaso impacto cuando los sistemas de contratación, evaluación, promoción y liderazgo permanecen sin modificaciones.

El reclutamiento constituye una primera área de intervención. Revisar requisitos, lenguaje de las vacantes, canales de selección y criterios utilizados por los entrevistadores permite analizar si determinados procedimientos producen barreras innecesarias.

La mentoría puede utilizarse como mecanismo para ampliar oportunidades de desarrollo, particularmente cuando algunas personas encuentran mayores dificultades para ingresar a redes informales de colaboración y liderazgo.

La capacitación intercultural también adquiere importancia, especialmente en organizaciones internacionales. No debería limitarse a memorizar diferencias entre países. Su finalidad consiste en mejorar la capacidad para reconocer interpretaciones culturales distintas, evitar generalizaciones y adaptar la comunicación.

Los sistemas flexibles de organización del trabajo pueden igualmente contribuir a entornos más inclusivos cuando se establecen mediante criterios transparentes. Deloitte (2024) destaca que las fronteras tradicionales entre puestos, lugares de trabajo y estructuras laborales se han vuelto menos rígidas, lo que exige reconsiderar modelos administrativos tradicionales.

La evaluación constituye el último componente. No basta con registrar el número de iniciativas realizadas. Resulta necesario analizar si existen cambios verificables en participación, desarrollo, permanencia, acceso a responsabilidades y percepción de inclusión.

Mejores prácticas para la gestión ética en organizaciones multiculturales o diversas

“La ética es el lenguaje común que permite construir confianza en cualquier cultura.”

La primera práctica consiste en establecer principios corporativos globales claros. Las diferencias culturales no deberían provocar que la empresa modifique arbitrariamente sus compromisos fundamentales dependiendo del territorio. Las directrices internacionales de conducta empresarial responsable proporcionan un marco común relacionado con derechos humanos, empleo, medio ambiente, divulgación, lucha contra la corrupción, intereses del consumidor y otras responsabilidades empresariales (OCDE, 2023).

La segunda práctica corresponde a la adaptación local. El código corporativo puede poseer principios internacionales y disponer simultáneamente de lineamientos específicos que faciliten su interpretación conforme a legislación, idioma y características culturales de cada región.

La tercera consiste en utilizar capacitación basada en dilemas. Los colaboradores necesitan analizar situaciones que puedan encontrarse realmente: regalos empresariales, relaciones con autoridades, conflictos de interés, discriminación, utilización de información confidencial, relaciones con proveedores y diferencias culturales en la negociación.

La cuarta se relaciona con los sistemas de denuncia. ISO 37002 establece que el mecanismo debe construirse sobre confianza, imparcialidad y protección (ISO, 2021b). En una corporación internacional esto implica considerar también idioma, accesibilidad, legislación local y características culturales que puedan influir sobre la disposición para reportar irregularidades.

La quinta práctica consiste en garantizar coherencia desde los niveles superiores. La ética multicultural fracasa cuando existen reglas diferentes dependiendo del nivel jerárquico, país o importancia económica de una unidad. El liderazgo debe demostrar que los principios establecidos se aplican de manera consistente.

La sexta práctica corresponde a la evaluación continua. La globalización modifica rápidamente las operaciones, relaciones comerciales y formas de trabajo. Un sistema ético diseñado para una organización doméstica puede dejar de ser suficiente cuando la empresa expande operaciones, integra trabajadores remotos o incorpora nuevos mercados.

ÉTICA · CUMPLIMIENTO · DIVERSIDAD · GOBERNANZA

Conclusión



La gestión de la ética corporativa constituye una función estratégica que permite a las organizaciones establecer criterios claros para orientar la conducta, prevenir irregularidades y fortalecer la responsabilidad en todos los niveles de decisión. Su alcance no se limita a la formulación de códigos, reglamentos o declaraciones institucionales, sino que requiere mecanismos capaces de transformar los principios éticos en prácticas observables. Los sistemas de informe, la detección y registro de asuntos éticos, la participación del oficial de ética y cumplimiento, la figura del ombudsman, los modelos de liderazgo y la evaluación periódica de los sistemas de gestión conforman una estructura que permite responder de manera organizada ante los riesgos derivados de la

actividad empresarial. Estos elementos corresponden precisamente a los componentes centrales del tema de gestión de la ética corporativa establecido en el programa de la asignatura.

La eficacia de estos mecanismos depende en gran medida de la cultura organizacional y del comportamiento de quienes ocupan posiciones de autoridad. Una empresa puede disponer de procedimientos formalmente adecuados y, aun así, obtener resultados limitados cuando existe temor a denunciar, falta de independencia en las investigaciones, aplicación desigual de las normas o contradicciones entre los valores declarados y las decisiones directivas. La ética corporativa exige coherencia entre estructuras, liderazgo y comportamiento cotidiano, porque la credibilidad institucional se construye a partir de la manera en que las organizaciones actúan frente a situaciones reales y no únicamente mediante lo que establecen en sus documentos internos.

La dimensión multicultural introduce un nivel adicional de complejidad. Las organizaciones contemporáneas desarrollan actividades en contextos donde convergen diferentes nacionalidades, costumbres, idiomas, experiencias y formas de interpretar las relaciones laborales. El corporativo multicultural, la participación de expatriados, la cultura organizacional multicultural, los niveles de diversidad y las iniciativas orientadas a su gestión forman parte del análisis requerido para comprender cómo la ética debe aplicarse dentro de escenarios heterogéneos. La diversidad puede convertirse en una fuente de conocimiento, innovación y capacidad de adaptación, pero también puede generar conflictos cuando no existen criterios institucionales suficientemente claros para orientar las relaciones entre personas y unidades organizacionales.

La multiculturalidad no implica que los principios éticos deban modificarse completamente en función de cada contexto. Las organizaciones requieren identificar aquellos valores que constituyen la base común de su actuación y distinguirlos de las prácticas que pueden adaptarse de acuerdo con las características locales. Integridad, respeto, transparencia, responsabilidad y cumplimiento representan referentes que permiten mantener una identidad corporativa común sin eliminar las diferencias culturales. Este equilibrio resulta especialmente relevante para las empresas que operan internacionalmente, pues necesitan responder simultáneamente a regulaciones, culturas y expectativas sociales distintas.

La gestión de la diversidad tampoco puede reducirse a incrementar la representación de determinados perfiles dentro de la organización. Su verdadera relevancia aparece cuando las diferencias pueden participar efectivamente en los procesos de decisión, desarrollo profesional y generación de valor. Una estructura aparentemente diversa puede continuar reproduciendo prácticas excluyentes cuando las oportunidades de liderazgo, reconocimiento o crecimiento permanecen concentradas en determinados grupos. La evaluación de las iniciativas de diversidad debe considerar resultados organizacionales y no únicamente la cantidad de programas implementados.

Desde una perspectiva de maestría, el análisis conjunto de la gestión ética y la multiculturalidad permite comprender que los problemas empresariales relacionados con la conducta no pueden atribuirse exclusivamente a decisiones individuales. Las estructuras de incentivos, las relaciones de poder, los estilos de liderazgo, los controles institucionales y la cultura organizacional influyen directamente sobre la manera en que las personas interpretan y aplican los principios éticos. La responsabilidad de la organización consiste, por tanto, en diseñar condiciones que favorezcan comportamientos consistentes con sus valores y permitan detectar oportunamente las desviaciones.

La incorporación de sistemas formales de cumplimiento y denuncia fortalece esta capacidad cuando se fundamenta en criterios de confianza, imparcialidad y protección. ISO 37301 plantea que la gestión del cumplimiento debe integrarse dentro de los procesos organizacionales y mantenerse mediante evaluación y mejora continua, mientras que ISO 37002 establece principios específicos para la gestión de sistemas de denuncia (International Organization for Standardization [ISO], 2021a, 2021b). La relevancia de estos marcos no radica únicamente en su aplicación normativa, sino en la posibilidad de convertir la ética en un proceso sistemático de prevención, aprendizaje y mejora.

La relación entre ética, diversidad y gobierno corporativo también muestra que las organizaciones necesitan ampliar su visión más allá de los resultados económicos inmediatos. La conducta empresarial responsable implica considerar los efectos de las decisiones sobre trabajadores, clientes, proveedores, comunidades y otros grupos relacionados con la organización. Las directrices de la OCDE (2023) refuerzan esta perspectiva al destacar la necesidad de integrar procesos de debida diligencia que permitan identificar, prevenir y atender impactos adversos derivados de la actividad empresarial.

La principal conclusión de esta investigación es que la ética corporativa debe entenderse como una capacidad institucional permanente. No basta con reaccionar ante irregularidades ni con establecer políticas una sola vez. La organización necesita observar continuamente su funcionamiento, revisar sus riesgos, evaluar sus mecanismos de control, capacitar a sus integrantes y adaptar sus estructuras frente a nuevas condiciones sociales, culturales y empresariales. Esta lógica de mejora continua convierte a la ética en una herramienta de gestión y no solamente en una aspiración normativa.

La empresa que logra integrar sistemas de cumplimiento, liderazgo responsable, diversidad, mecanismos de reporte y evaluación fortalece su capacidad para construir relaciones de confianza y tomar decisiones consistentes en contextos complejos. El verdadero valor de la ética corporativa se manifiesta cuando sus principios son capaces de orientar decisiones difíciles, incluso cuando existen presiones económicas, diferencias culturales o intereses contrapuestos. Bajo esta perspectiva, la ética deja de representar una obligación externa y se transforma en uno de los elementos que sostienen la legitimidad, la estabilidad y la continuidad de la organización en el largo plazo.

ÉTICA · CUMPLIMIENTO · DIVERSIDAD · GOBERNANZA**Referencias**

Deloitte. (2024). 2024 global human capital trends: Thriving beyond boundaries—Human performance in a boundaryless world. Deloitte Insights.

Deloitte. (2024). Tendencias globales de capital humano 2024: Prosperar más allá de las fronteras. Deloitte.

International Organization for Standardization. (2021a). ISO 37301:2021 Compliance management systems—Requirements with guidance for use. ISO.

International Organization for Standardization. (2021b). ISO 37002:2021 Whistleblowing management systems—Guidelines. ISO.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7abea681-es>