

Título: El entrenamiento ético en un programa de integridad

Autor: Preziosa, María Marta

Publicado en: Sup. Esp. Compliance 2018 (mayo), 18/05/2018, 229

Cita Online: AR/DOC/1038/2018

(\*)

## I. Introducción

El último artículo sobre compliance de la Harvard Business Review —marzo-abril de 2018— lleva un categórico título: "Por qué fallan los programas de compliance y cómo arreglarlos". Los autores Hui Chen y Eugene Soltes señalan sin ambages un problema: desde hace 40 años, en los EE. UU., las corporaciones gastan mucho dinero en programas de compliance, pero todavía las faltas de ética en los negocios siguen estando muy difundidas.

La relevancia de la publicación de HBR se subraya por dos razones. En primer lugar, porque uno de sus autores, la abogada Chen trabajó hasta hace poco en el Departamento de Justicia de los EE. UU. (a partir de ahora, DOJ) aconsejando a los fiscales acerca de cómo evaluar los esfuerzos en compliance de las compañías bajo investigación. En segundo lugar, porque es interesante tener en cuenta sus décadas de experiencia.

En su origen, compliance es una reacción de autorregulación (self-policing) de algunas industrias en busca de una mejor imagen ante reguladores, luego de varios escándalos corporativos de los años 70 y 80. Mas tarde, en 1991, la US Sentences Commission toma este modelo y redacta las Federal Sentences Guidelines for Organizations que prometen la reducción de multas a las empresas que pueden demostrar que tienen un programa de compliance efectivo. Según Chen et al. (2018), "compliance a menudo carece de sustancia". Si bien no es fácil lograr un programa efectivo, lo importante, dicen los autores, es "entrar en la cabeza de la gente" y no solo demostrar a los reguladores que la empresa cumplió con la tarea. Es decir, "no se ha de confundir la responsabilidad legal con un compliance eficaz".

A continuación, revisaremos brevemente algo de literatura norteamericana sobre la cuestión del entrenamiento ético en el marco de un programa de integridad, para luego comentar y reflexionar sobre algunas características locales basadas en la experiencia desarrollada por 20 años en capacitación presencial en ética y compliance en diversas filiales de empresas multinacionales en países del Cono Sur (Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay). El objetivo de los comentarios y la reflexión es contribuir a, en palabras de Chen, "darle sustancia" a compliance mediante la capacitación en ética integridad y compliance.

## II. Las recomendaciones del DOJ sobre la capacitación en ética, integridad y compliance

Chen et al. (2018) consideran que, si bien los programas de compliance consumen mucho tiempo y dinero, las compañías están dispuestas a realizarlos porque funcionan como una póliza de seguro. Sin embargo, advierten, hay dos causas por las que los programas de compliance no son efectivos. La primera es que el compliance es abordado como una especie de check-list legal y la segunda es que las formas de medir la efectividad del programa no sirven. La solución propuesta por los autores consiste en mejorar las métricas para poder mejorar la gestión. Sin embargo, si bien puede ser correcto afirmar como Chen et al. (2018) que estas mediciones no miden nada significativo, la razón es porque no reflejan la profundidad del comportamiento humano. En los puntos IV y V, nos referiremos a ello.

Hui Chen, representando al DOJ, solicitó a los fiscales que trataran de determinar si la corporación que investigaban tenía un programa de compliance "solo en los papeles" (a paper program) o si estaba diseñado, implementado y revisado de una manera efectiva. Chen observaba que las empresas presentaban enormes carpetas con políticas y procedimientos y con los controles realizados sobre la información financiera. Sin embargo, no ofrecían ninguna evidencia de haber testeado si realmente cumplían los objetivos. Según Chen et al. (2018), los tres objetivos más importantes de un programa de integridad son: prevenir y detectar la mala conducta y alinear las políticas corporativas con las leyes y regulaciones. Para ello, Chen diseñó un listado de preguntas para evaluar un programa de compliance corporativo que fue publicado en 2017 [\(1\)](#). Veamos qué preguntas específicas realiza sobre el entrenamiento ético, que, de los tres objetivos, fundamentalmente está orientado a prevenir la mala conducta, según Chen:

Entrenamiento basado en riesgos: ¿qué entrenamiento han recibido los empleados que se desempeñan en funciones de control relevantes? ¿La compañía ofreció entrenamiento a medida para empleados de alto riesgo, abordando los riesgos específicos a los que se enfrentan en su área, si ocurre una falta de ética empresarial?

¿Qué análisis hizo la compañía para determinar quién debe ser entrenado y en qué temas?

Forma, contenido, efectividad del entrenamiento: ¿se ha ofrecido en un lenguaje y forma apropiados para la audiencia a la que se dirige? ¿La empresa ha medido su efectividad? (...).

Disponibilidad de guía/consejo: ¿qué recursos están disponibles para que los empleados reciban consejos prácticos sobre la aplicación de las políticas de la empresa? ¿La empresa ha evaluado si los empleados saben cuándo buscar consejo y si estarían dispuestos a hacerlo? (DOJ, 2017:5).

Ahora bien, según indican Chen et al. (2018), estas preguntas generaron un efecto indeseado, ya que las empresas comenzaron a seleccionar los datos para responder y demostrar que eran efectivos, en lugar de revisar y reconocer en qué estaban fallando.

Chen et al. (2018) dan ejemplos de cómo mejorar la medición de la efectividad del entrenamiento a fin de ofrecer evidencia más rigurosa a los fiscales, los tribunales y los reguladores. Por ejemplo, proponen no sólo medir quiénes y cuántos completaron el entrenamiento sino también, cuántos empleados —y cuántos no— fueron disciplinados por alguna violación de las políticas corporativas. Asimismo, proponen medir no sólo la comprensión de las normas, sino también si los empleados saben discernir entre diversos escenarios posibles. A su vez, sugieren que no se evalúe mediante encuestas a los entrenados la efectividad del entrenamiento, ya que la gente responde con un sesgo subjetivo. Otra propuesta es evaluar el conocimiento anterior y posterior a la capacitación a fin de ajustar los contenidos ya sea por carencia o sea por redundancia. En definitiva, proponen medir la calidad, la pertinencia y su efectividad, es decir, si los empleados lo ponen en práctica.

### III. Los objetivos de la capacitación en ética, integridad y compliance

De acuerdo con Chen et al. (2018), "el objetivo del entrenamiento no ha de ser solo mejorar la comprensión que los empleados tienen de las reglas, sino el de inculcar y perpetuar el comportamiento adecuado". Es decir, el objetivo principal es "internalizar las reglas". Para ello es muy importante "reconocer que muchos factores intervienen en la violación de las normas".

En esa línea el eticista Paul Verhezen (2010) afirma que compliance no solo debe buscar satisfacer a los reguladores, sino lograr que la empresa tenga un buen gobierno. Para Verhezen (2010), la capacitación en ética debe crear un nivel de concientización tal, que pueda surgir cuando la situación lo requiera. Sin esa concientización instalada de modo tácito en la organización no es posible la institucionalización de prácticas que sean cultura cotidiana.

El Institute of Management and Administration (2003) propone hacerse las siguientes preguntas para evaluar la integración del entrenamiento ético en la cultura organizativa:

¿Los valores de la organización son consistentes entre sí?; ¿las reglas siguen siendo las mismas cuando las cosas van bien y cuando van mal?; ¿los empleados comprenden el impacto del clima ético en la productividad, la calidad y el servicio al cliente? (...); ¿los empleados son entrenados tanto en "cómo" actuar, como en el "por qué" actuar de tal modo?

Por otra parte, para Stephen Knouse y Robert Giacalone (1996) el objetivo del training no es enseñar ética, sino ayudar al empleado a tomar decisiones. Para ello, el enfoque tiene que ser muy práctico y específico. Knouse et al. (1996) subrayan que el entrenamiento tiene que conducir a los que lo realizan, a reflexionar sobre las decisiones que ya tomaron en el pasado y qué consistencia tenían con los valores de la empresa y con los propios para poder decidir en el futuro. Knouse et al. (1996) identifican los elementos que tiene un entrenamiento ético exitoso. Primero, el empleado logró revisar la consistencia de su decisión con los valores de la organización y los propios. Luego, el entrenamiento ofreció la posibilidad de comprender cuáles son las propias tendencias éticas. Y, por último, el entrenamiento contempló de forma realista los factores que obstaculizan las decisiones éticas.

Según la renombrada abogada y eticista Lynn Sharp Paine (1991), la educación ética puede fortalecer y refinar las capacidades del ejecutivo de negocios, específicamente, su sensibilidad ética, su razonamiento ético, su conducta ética y su capacidad de liderazgo. La sensibilidad ética es lo que permite reconocer factores éticamente relevantes de una situación. Por otra parte, el razonamiento ético permite encuadrar los casos particulares en los principios generales y hacer una correcta determinación de alternativas. Para Paine (1991), en los talleres se puede conducir a los participantes a evaluar, por ejemplo, el peso de las presiones, las tentaciones y de las racionalizaciones en la toma de decisiones. Como afirma van Luijk (2002):

La discusión, mejora la sensibilidad y la competencia moral (...) y entrena en consultarse mutuamente registrando tanto las posibilidades como los obstáculos para el comportamiento ético dentro de la estructura y cultura de su organización. (ISBEE, 2002:5)

Según Richard Guerrette (1988), un programa de capacitación en ética está más cerca de un programa de gestión del cambio porque implican "resetear el ethos corporativo" y reordenar el sistema de valores de la corporación. Para Guerrette (1988), "el desafío de reestablecer el ethos de la compañía es hacer que las estructuras hagan posible tomar decisiones éticas".

En síntesis, la empresa tiene varias alternativas a considerar en cuanto a cómo enfocar la capacitación teniendo en cuenta o bien un objetivo "de mínima" o bien un objetivo "de máxima". Como objetivo de máxima, se puede encontrar con la oportunidad para un cambio cultural o una mejorar el gobierno de la empresa. En este último caso, es necesario que la capacitación tenga un espacio para que los sujetos que participan de ella puedan reflexionar y dialogar. Es decir, que no solo reciban una instrucción unidireccional sobre las normas y las consecuencias de su incumplimiento, sino puedan acceder a un diálogo —con pares y superiores— que aumente su sensibilidad ética para reconocer problemas donde antes no los veían, en donde reconozcan sus sesgos subjetivos y se identifiquen los rasgos de la cultura compartida que dificultan el cumplimiento de las normas. Estos, entre otros, son algunos de los múltiples factores a los que elípticamente se refieren Chen et al. (2018) y que "intervienen en la violación de las normas".

#### IV. El estilo cognitivo de los ejecutivos de empresa y el silencio moral

El entrenamiento no solo transmite información, sino que genera capacidades. En el caso del entrenamiento ético, ha de generar la habilidad de tomar decisiones éticas en el contexto de una empresa determinada. Para entrenar adecuadamente, hemos de considerar que cada profesión tiene su mentalidad e idiosincrasia, es decir, una forma habitual de analizar la realidad y sus problemas y de buscar soluciones para ellos. En cuanto a los ejecutivos de empresa, se ha estudiado largamente el estilo cognitivo de los ejecutivos y, específicamente, se ha investigado cómo "funciona" en relación con los temas éticos. Por tanto, se recomienda que la capacitación o entrenamiento tenga en cuenta el estilo cognitivo de aquellos a quienes va a capacitar, al menos las tendencias generales. A continuación, algunas de ellas.

Según Max Bazerman y Ann Tenbrunsel (2011) los ejecutivos tienden a la "decolorar" los aspectos éticos de las decisiones bajo el deseo de lograr un objetivo o de obtener un beneficio. La cuestión no es que carezcan de educación moral, afirman los autores, sino que es posible observar en ellos un proceso psicológico que "decolora" la ética. Bazerman et al. (2011) afirman que no se puede saber cuán consciente o inconsciente es este proceso, pero sí que permite que las personas se comporten de una manera egoísta y al mismo tiempo estén convencidas de que son éticas. Por otra parte, Jessica Kennedy y Cameron Anderson (2017) señalan que a los ejecutivos de alto rango les cuesta mucho más que a los de bajo rango, reconocer que su empresa se comporta de forma no ética. La razón que encontraron es que los altos directivos se identifican mucho más con la organización que dirigen y ello les hace difícil reconocer el error y reconducir a la empresa hacia mejores prácticas.

Según el eticista Eduardo Schmidt (1993) los ejecutivos suelen tener una moralidad de tipo acrítica, es decir, una moralidad prerreflexiva donde priman los "sentimientos" éticos. En esta línea, Ann Tenbrunsel y David Messick (2004) señalan que el fracaso de los "entrenamientos éticos" se debe a que se basan en una presunción errónea. Se suele presuponer que, si el entrenamiento subraya los componentes morales de una decisión, es más probable que los ejecutivos la elijan. En verdad, para que no fracase el entrenamiento hay que "reconocer la tendencia psicológica innata de las personas a autoengañarse" (Tenbrunsel et al., 2004). El autoengaño, según los autores, tiene "varias capas gruesas". Se compone de prejuicios, sesgos, negaciones y racionalizaciones. Si bien es claro que esta capacidad es propia de todo ser humano, en una empresa es posible encontrar muchas excusas para racionalizar. Tal como definimos en otro lugar:

"La racionalización es el proceso que un sujeto lleva a cabo en su conciencia mediante el que juzga como buena una acción realizada (o a realizar) que él sabe que es moralmente mala y cuyo resultado es la falta de reproche de la conciencia". (Preziosa, 2016).

Este proceso de carácter psico-moral diluye la conciencia de responsabilidad individual sobre la acción realizada atribuyendo la inclinación de la propia voluntad "a una fuerza superior a ella misma, por ejemplo, la autoridad, el grupo, los deseos de superación, la necesidad de seguridad, el logro de los objetivos, etc." (Preziosa, 2016).

Tal como afirma Stelios C. Zyglidopoulos et al. (2008), el proceso de racionalización posibilita la dilución de la conciencia y la colaboración al mal realizado colectivamente en una organización. Este proceso facilita que la persona experimente una cierta "consonancia"<sup>(2)</sup> consigo misma. Esto es lo que explica por qué los individuos corruptos tienden a no verse a sí mismos como corruptos.

Por tanto, se podría afirmar que, en el estilo cognitivo de los ejecutivos de empresa, la racionalidad y la objetividad pueden quedar disminuidas en lo que se refiere a los aspectos éticos en la toma de decisiones. Es decir, la racionalidad y la objetividad se mezclan o se enmascaran bajo emociones y sentimientos pre-reflexivos, prejuicios y creencias acríticas y bajo autoengaños y justificaciones (en función de los objetivos a lograr o de los beneficios a obtener). Esta disminución de la racionalidad y la objetividad dificulta el desarrollo de una conciencia equilibrada que se ha de caracterizar por una "racionalidad atenta y empática" (Goodpaster, 2007). Por ello, Schmidt (1993) sostiene que la educación ética debe conectar a los ejecutivos con su moralidad más profunda y reflexiva, ayudándolos a dar pasos en esta línea mediante un análisis crítico.

Ahora bien, un estilo cognitivo acarrea también un estilo comunicacional. Según Verhezen (2010), no todos los integrantes de una empresa suelen estar versados en expresar sus preocupaciones y visiones relacionadas con la ética. Para este autor, los gerentes regularmente usan formas del discurso que oscurecen estas preocupaciones. Por otra parte, según Frederick Bird y James Waters (1989), los ejecutivos suelen considerar que hablar de ética en la empresa es ineficiente, ya que lleva a culpabilizar a la gente y a habilitar que se quejen. Además, dado el esquema de autoridad de las organizaciones, muchos sobreentienden que no es necesario discutir qué hacer sobre ciertas cuestiones, porque para eso está la cadena de mando.

Sin embargo, Bird et al. (1989) advierten que no hablar de estos temas conduce a un importante aumento del estrés. A este fenómeno lo denominan "mudez moral" (moral muteness). Verhezen (2010) sobre este fenómeno, que denomina "silencio moral" (moral silence), afirma que consiste en no señalar abusos, violaciones o mala conducta, en no disentir abiertamente acerca de las políticas de la organización que pueden incluir comportamientos moralmente discutibles, en no proponer el debate de decisiones cuya moralidad no es clara, en no proveer feedback a los superiores o pares sobre estas cuestiones éticas, en no hablar de los ideales morales personales y no negociar con fuerza sobre lo que amenaza los valores. Verhezen (2010) destaca dos posibles razones: o bien el temor a comprometerse en una discusión ética con el riesgo de mostrarse sin solvencia en la argumentación; o bien la gente porque solo quiere encontrar la respuesta correcta, resolver el problema y seguir adelante.

Hasta aquí, podríamos subsumir todas estas características del estilo cognitivo de la gente de empresa bajo la tendencia general de considerar las decisiones en la empresa sin su carácter moral (amorales), donde no hablar del tema y justificar las decisiones en función de los beneficios obtenidos contribuyen a dicha tendencia. A continuación, de acuerdo con lo observado en discusiones y argumentaciones conducidas en talleres de capacitación presencial en empresas en la Argentina, se agregan otros cuatro rasgos a esta caracterización del ejecutivo de empresa.

En primer lugar, se ha observado cierta tendencia al pensamiento dicotómico (dualista o maniqueo) donde se identifican extremos irreconciliables y no se advierten alternativas o valoraciones intermedias. Esta dificultad para encontrar matices necesita ser desarrollada en la capacitación de modo que se facilite encontrar la mejor alternativa posible de decisión en un determinado contexto y bajo ciertos principios. En segundo lugar, es posible observar una tendencia a no distinguir entre los incentivos externos de la conducta (autoridad, recompensa, etc.) y los incentivos internos y la libertad personal. Confundir lo externo y lo interno conduce fácilmente a la racionalización. Además, no promueve que el individuo reconozca el alcance de su responsabilidad moral personal, tendiendo a victimizarse respecto del entorno organizacional o del mercado. En tercer lugar, se puede observar una tendencia a la "obediencia debida" basada en la conveniencia y en el temor al despido. Es decir, se tiende a aceptar o ver como "normales" ciertas prácticas en función de la supervivencia personal dentro del entorno de la organización. En cuarto y último lugar, se observa una tendencia a no distinguir entre el juicio que proviene de la mirada de los otros y el juicio de la propia conciencia. Esta no distinción facilita también la racionalización y el no reconocimiento de la responsabilidad moral individual.

#### V. Capacitación, cultura organizacional y el "speak up"

Tomando en cuenta las recomendaciones para los entrenamientos ya citadas y considerando, además, las características del ejecutivo de empresa, cabe preguntarse si la capacitación puede solamente focalizarse en los aspectos racionales de los temas éticos y legales.

Ann Tenbrunsel et al. (2004) afirma que en el interior del sujeto "compiten" las razones que brindan los incentivos económicos contra las razones éticas. Por ello, para la autora una capacitación meramente racional en las cuestiones éticas solamente logra que en esa "competencia interior" ganen las razones económicas. Como decía L. S. Paine (1991), la capacitación debe permitir la reflexión sobre las presiones y demás factores que dificultan las decisiones éticas (Chen et al. 2018) y permitir que los que se entrenan reconozcan sus propias tendencias. En términos de Tenbrunsel (2004), la capacitación tiene que tener como objetivo remover las diferentes "capas" que facilitan el autoengaño.

Esta recomendación de los autores citados se corrobora con la experiencia realizada en empresas. Se ha podido observar que en la discusión de casos (racional) muchas veces se filtran cuestiones no estrictamente racionales como la desconfianza, el cinismo, la frustración o los temores y que en el debate aparecen como sarcasmo o como "argumentos defensivos" (Argyris, 1994). Lograr que los elementos no-rationales, conscientes o no conscientes puedan ser elaborados en los talleres de capacitación, permite ubicar las normas en la experiencia real que los empleados tienen en la empresa. (Cfr. Preziosa, 2016).

Ahora bien, a este objetivo de reconocimiento de los aspectos subjetivos de quienes participan del entrenamiento, se sugiere agregar, con ocasión de la capacitación, el objetivo de reconocer los rasgos de la cultura organizacional en la que se está inserto y, por ejemplo, contrastarlas con las normas del código de ética.

La cultura de una organización se compone de muchas "creencias". Es decir, los integrantes de una organización suelen compartir algunas "presunciones básicas subyacentes" (Schein, 1999) de las que muchas veces no son totalmente conscientes. Algunas de esas presunciones o creencias son explicaciones acerca de cómo funciona la empresa (3). Esto, que llamamos la mentalidad compartida (Preziosa, 2016), es una trama subyacente que rige las interacciones de sus integrantes y a la que los nuevos integrantes de la organización se adaptan.

La mentalidad compartida tiene un cierto carácter normativo —basado en el uso y la costumbre— y contiene una interpretación de la realidad del mercado, de la organización y de la gente que la integra. Asimismo, le asigna, en el imaginario colectivo, un rol y una medida de poder a sus integrantes para influir —o no— en la organización. La fuerza de la mentalidad compartida otorga unidad, certeza y estabilidad y ofrece criterios para la toma de decisiones. La mentalidad funciona desde ese nivel pre-reflexivo y acrítico que antes citábamos y tiene mucho más peso, cuando el grado de institucionalización de la empresa es bajo.

Una capacitación en ética, compliance e integridad será más efectiva en la medida que permita que los integrantes de la organización sean conscientes de los puntos fuertes y débiles de su mentalidad y su cultura. Así como también, si la institucionalización y rutinización de ciertas prácticas acompaña la capacitación, se podría llegar a generar una especie de "conciencia corporativa" (Goodpaster, 2007) atenta a los aspectos éticos del negocio. De acuerdo con Verhezen (2010) una transformación profunda de la mentalidad o del ethos cultural en sí mismo debe ser conducida por el liderazgo, esto es, el directorio y el máximo nivel gerencial mediante la creación de una atmósfera de apertura y honestidad.

La posibilidad de diálogo (Van Luijk, 2002) que brinda una capacitación presencial en el formato de taller permite confrontar la objetividad y racionalidad de las normas con los aspectos subjetivos individuales y con los rasgos culturales organizacionales. Asimismo, mediante el diálogo se anima y se entrena el *speaking up*, es decir, que los integrantes de la organización superen el silencio moral (Verhezen, 2010) entablando conversaciones sobre estos temas, ya sea buscando consejo, deliberando alternativas o denunciando. Generando este contexto organizacional, disminuye la probabilidad de aducir "obediencia debida" como justificación de ciertas acciones y principalmente se fortalece a aquellos integrantes de la organización que desean actuar éticamente. En el diálogo también es más factible comprender el sentido de las normas. Es decir, no ver solo el aspecto de prohibición de la norma, sino comprender aquellos bienes que se están protegiendo con la misma y que son de interés de todos. A su vez, comprendiendo su sentido se puede ser más creativo en la determinación de los diferentes caminos a seguir.

## VI. Breve reflexión final

Como afirman Chen et al. (2018), hay que ver el compliance como una ciencia del comportamiento y no solamente como un ejercicio legal. En estas líneas, se ha intentado poner de manifiesto algunos de los aspectos del comportamiento humano psico-morales y psico-sociales que son relevantes a la hora del cumplimiento normativo en el contexto tan particular de trabajar en una empresa u organización.

Por último, cabe recordar que la empresa no capacita solamente en los entrenamientos sino todos los días,

sin proponérselo, con las decisiones que se toman, las recompensas e incentivos que se ofrecen, la comunicación que se establece, la forma en que se evalúa el desempeño, los despidos, los ascensos, etc. Su influencia educadora "por default" es grande. Por ello, es importante destacarla como un actor social relevante en la cultura de trabajo en nuestra sociedad y tener en cuenta que el ciudadano "de a pie" es más receptivo a las normas intra-empresa y a los lineamientos de sus líderes y jefes que, al poder de control y sanción del Estado, porque es en la empresa, su lugar de trabajo, donde se juega el día a día de su supervivencia individual.

## VII. Bibliografía

Argyris, Chris, "Good Communication that Blocks Learning", Harvard Business Review, julio-agosto 1994, ps. 77-85.

Bazerman, Max - Tenbrunsel, A., "Ethical Breakdowns. Good people often let bad things happen. Why?", Harvard Business Review, 89(4):58-65, 2011.

Brown, Marvin T., "The Ethical Process: An Approach to Disagreements and Controversial Issues", Prentice Hall, Pennsylvania, 2002.

Chen, Hui - Soltes, Eugene, "Why Compliance Programs Fail and How to Fix them", Harvard Business Review, marzo-abril 2018, ps. 116-125.

Goodpaster, Kenneth, Conscience and Corporate Culture, Wiley-Blackwell Publishing, Nueva York, 2007.

ISBEE, "Interview with Henk van Luijk", en International Society of Business, Economics, and Ethics Newsletter, vol. 1, nro. 2, 2002, ps. 4-5.

Kennedy, Jessica A. - Anderson, Cameron, "Hierarchical rank and principled dissent: How holding higher rank suppresses objection to unethical practices", Organizational Behavior and Human Decision Processes 139, 2017, ps. 30-49.

Knouse, Stephen - Giacalone, R., "The Six Components of a Successful Ethics Training", Business & Society Review (00453609). Summer 96, Issue 98, 1996, p. 10.

Ovejero, A., extracto de la "Teoría de la disonancia cognoscitiva" de la obra de León Festinger, Psicothema, vol. 5, nro. 1, 1993, ps. 201-206.

Paine, Lynn S., "Ethics as Character Development. Reflections on the Objective of Ethics Education", The Ruffin Series in Business Ethics, 1991, ps. 67-86, DOI: 10.5840/ruffinoup199122.

— "Managing for Organizational Integrity", Harvard Business Review, 72, nro. 2, 1994, ps. 106-117.

Patterson, Susan, "Ethics Training: Tips to design a program that works", Institute of Management and Administration's Report on Managing Training & Development, New York, 2003, ps. 1-5.

Preziosa, María Marta, La mentalidad compartida en la empresa, Teseo, Buenos Aires, 2016.

— "Compliance o la cercanía de la ley", Revista Portal Empresa de ACDE, 2017, disponible en: <http://empresa.org.ar/2016/compliance-o-la-cercania-de-la-ley/>.

— "El silencio moral y el habla del sentido común", Revista Portal Empresa de ACDE, disponible en: <http://empresa.org.ar/2017/el-silencio-moral-y-el-habla-del-sentido-comun/>.

Schein, Edgar, The Corporate Culture Survival Guide- Sense and Nonsense About Culture Change, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999.

Schmidt, Eduardo, Ética y negocios para América Latina, Universidad del Pacífico, 1993, Lima.

Tenbrunsel, Ann - Messick, D., "Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior", Social Justice Research, vol. 17, nro. 2, 2004, ps. 223-236.

US Department of Justice, "Criminal Division, Fraud Section, 'Evaluation of Corporate Compliance Programs'", 2017, disponible en: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>.

Verhezen, Paul, "Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity", Journal of Business Ethics, nro. 96, 2010, ps. 187-206.

Zyglidopoulos, Stelios. C. - Fleming, P. - Rothenberg, S., "Rationalization, Overcompensation and the Escalation of Corruption in Organizations", *Journal of Business Ethics*, vol. 84, 2008, ps. 65-73.

(\*) Doctora en Filosofía por la Universidad de Navarra (2015). Máster en Administración de Empresas, Escuela Superior de Administración de IDEA (1992), Filosofía, UCA (1989). Profesora Titular e Investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas (UCA). Directora de la Certificación en Compliance, ética y derecho (UCA). Profesora de Ética en la Maestría en Derecho Empresario Económico y en el MBA, UCA. Experiencia en consultoría y capacitación en ética y compliance en empresas multinacionales.

(1) U.S. Department of Justice, "Criminal Division, Fraud Section, 'Evaluation of Corporate Compliance Programs'", 2017, disponible en <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>.

(2) La disonancia cognitiva o ansiedad moral es un concepto de León Festinger (cf. Ovejero, 1993).

(3) Ejemplos de esas presunciones: "Acá siempre las cosas se hicieron así"; "estamos en la Argentina y esta es la única forma de hacer plata", "acá los héroes están en la Chacarita", etc.

## Información Relacionada

Voces:

**RESPONSABILIDAD PENAL DE LA PERSONA JURIDICA ~ COMPLIANCE**