

PARADIGMAS DE LA GESTIÓN. UNA TAXONOMÍA EN TRES NIVELES

MANAGEMENT PARADIGMS. A THREE-LEVEL TAXONOMY

Pedro Francisco Arcia-Hernández¹

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo explorar la concepción de la gestión desde diferentes lentes paradigmáticos en las ciencias administrativas y empresariales. El contexto del estudio se enmarca en la necesidad de comprender cómo las ciencias administrativas han adaptado su enfoque para responder a las dinámicas cambiantes del entorno. El nudo crítico de la investigación se basa en la idea de que los paradigmas tradicionales son insuficientes para afrontar los desafíos del siglo XXI. Para resolver esta problemática, el estudio se estructuró en tres ejes temáticos: el paradigma administrativo, el paradigma empresarial y el paradigma gerencial. La metodología empleada es una revisión narrativa, con enfoque cualitativo basado en el análisis intertextual de la literatura académica. Un hallazgo clave es que el verdadero estado del arte en la gestión no reside en la adopción de un solo paradigma, sino en su integración. Se concluyó que el paradigma digital de las ciencias administrativas y empresariales es integral porque representa la fusión de los tres niveles históricos. No es un nuevo nivel, sino el catalizador que obliga a las organizaciones a articular la eficiencia interna, la estrategia de mercado y el liderazgo humano, interconectados por la tecnología, para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Palabras Clave: gestión; paradigma; evolución; digital.

ABSTRACT

The paper aims to explore the conception of management from different paradigmatic perspectives in administrative and business sciences. The study's context is framed by the need to understand how administrative sciences have adapted their approach to respond to the changing dynamics of the environment. The critical core of the research is based on the idea that traditional paradigms are insufficient to address the challenges of the 21st century. To solve this problem, the study was structured around three thematic axes: the administrative paradigm, the business paradigm, and the managerial paradigm. The methodology used was a narrative review, with a qualitative approach based on the intertextual analysis of academic literature. A key finding is that the true state of the art in management does not lie in the adoption of a single paradigm, but in its integration. It was concluded that the digital paradigm of administrative and business sciences is integral because it represents the fusion of the three historical levels. It is not a new level, but the catalyst that forces organizations to articulate internal efficiency, market strategy, and human leadership, interconnected by technology, to achieve a sustainable competitive advantage.

Keyword: Management; paradigm; evolution; digital.

JEL: M000, M100

Fecha de recepción: 1 de octubre de 2025

Fecha de aceptación: 13 de marzo de 2026

¹ Doctor en Ciencias de la Educación, Magister en Educación mención Currículum y Evaluación basado en Competencias, Magister en Gerencia administrativa y Licenciado en Administración Comercial, Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos-Venezuela, arciapedro30@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4472-7642>

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, resulta imperioso comprender a las organizaciones y su entorno, para lo cual se debe identificar y analizar metódicamente el medio en el que estas operan. Las empresas, desde su creación, son un espacio donde confluyen múltiples factores internos y externos que pueden afectar su funcionamiento de manera significativa. El estudio de la totalidad de estos factores es lo que permite un conocimiento profundo de las organizaciones y su contexto.

Esta comprensión es posible a través de los denominados estudios organizacionales. De acuerdo con Medina (2007, p.12), "La realidad que se aborda dentro del campo de los [estudios organizacionales] es la organización misma". Por tanto, su análisis es clave para desarrollar estrategias idóneas, eficientes y efectivas que garanticen la existencia, desarrollo y sostenibilidad de la empresa. En este punto, comprender la totalidad de la organización permite identificar los factores que influyen significativamente en ella. Así pues, cabe inferir, en concordancia con Barba (2013, p.147), que, aunque "los estudios organizacionales son, entonces, un campo de conocimiento de las ciencias sociales de reciente formación", constituyen una herramienta valiosa para develar íntegramente aquellos factores ambientales que tienen efectos tanto directos como indirectos sobre la organización.

Es innegable que estos factores ambientales producen efectos que pudieran ser tanto positivos como negativos. Una influencia positiva puede ser el punto de partida hacia nuevos caminos y oportunidades, mientras que una negativa podría incrementar significativamente los riesgos y amenazas ya existentes.

Las organizaciones, concebidas como unidades sociales creadas intencionalmente para el logro de objetivos específicos, son el espacio donde confluyen agrupaciones humanas con perfiles profesionales diversos que hacen posible la consecución de tales fines (Chiavenato, 2007). En este sentido, es de suma importancia tener presentes los aspectos éticos y de valores que envuelven el ambiente organizacional. Tal es así que Guédez (2004, pp.17-18), refiriéndose a las organizaciones, expresa que "es imposible

que un ámbito de resonancia tan amplio y tan vinculado con la actividad humana pueda estar dissociado de las connotaciones éticas".

Por ello, es fundamental fomentar una cultura de liderazgo ético en toda la organización, lo que implica la promoción de valores éticos y enfoques integrales en la toma de decisiones empresariales. Esto se traduce en el establecimiento de buenas prácticas como la transparencia, la ética empresarial y la responsabilidad social. Siendo, además, esencial que el líder ético tenga un comportamiento virtuoso, cuyos pilares son la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza (Wigodski & Santibáñez, 2012).

Una vez dicho esto, el presente artículo tiene como objetivo analizar los postulados doctrinales sobre el cumplimiento normativo y su relación directa con el liderazgo ético en las organizaciones empresariales, así como su influencia en la construcción de una cultura corporativa sólida.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se enmarca en un estudio de corte documental con un nivel descriptivo-comprensivo. Su propósito fue ampliar y profundizar el conocimiento sobre la naturaleza del cumplimiento normativo y el liderazgo ético en las organizaciones empresariales, apoyándose en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos y electrónicos (Barrios, 2010). El abordaje metodológico se sustenta en una rigurosa arquitectura epistémica que considera las dimensiones fundamentales que subyacen a todo proceso investigativo de carácter científico.

Dimensión ontológica

Desde el punto de vista ontológico, la investigación asume una postura que reconoce la realidad social de las organizaciones empresariales como una construcción compleja, dinámica y multifacética. Se parte del supuesto de que la realidad organizacional no es un dato objetivo y estático, sino que emerge de las interacciones humanas, los discursos, las prácticas institucionales y los sistemas de significados compartidos por los actores que conforman la vida empresarial. En este sentido, se adopta una

perspectiva que podría denominarse realismo crítico, en la medida que se reconoce la existencia de una realidad organizacional independiente del investigador, pero cuya aprehensión está mediada por interpretaciones, contextos históricos y marcos teóricos que la configuran. La realidad del cumplimiento normativo y el liderazgo ético se concibe, entonces, como una totalidad integrada por dimensiones objetivas (normas, estructuras, procedimientos) y subjetivas (valores, percepciones, sentidos) que se co-determinan mutuamente.

Esta posición ontológica se fundamenta en los planteamientos de Bhaskar (1978) sobre el realismo crítico, que distingue entre lo real (los mecanismos profundos que generan fenómenos), lo actual (los eventos que ocurren cuando esos mecanismos se activan) y lo empírico (las experiencias que podemos observar). Aplicado a esta investigación, lo real estaría constituido por las estructuras profundas de sentido que subyacen a las prácticas de cumplimiento y liderazgo ético; lo actual, por las manifestaciones concretas de esas prácticas en las organizaciones; y lo empírico, por los discursos doctrinales que sobre ellas se han producido y que constituyen el corpus documental analizado.

Dimensión epistemológica

En el plano epistemológico, la investigación se inscribe en el paradigma hermenéutico-interpretativo, asumiendo que el conocimiento no se descubre pasivamente, sino que se construye activamente a través de la interpretación y comprensión de los significados contenidos en los textos y discursos que constituyen la doctrina especializada sobre la materia. Se reconoce, siguiendo a Gadamer (2005), que todo acto de comprensión está históricamente situado y mediado por la tradición, los prejuicios legítimos y la fusión de horizontes entre el intérprete y el texto interpretado. Esta posición epistemológica implica una relación dialógica entre la investigadora y el corpus documental analizado, donde la subjetividad no es un obstáculo a eliminar, sino un recurso hermenéutico fundamental para la producción de sentido. La validez del conocimiento generado no reside en su correspondencia con una verdad absoluta externa, sino en su coherencia interna, su capacidad para iluminar aspectos relevantes

de la realidad estudiada y su apertura al diálogo intersubjetivo con la comunidad académica.

La opción epistemológica se justifica por la naturaleza del objeto de estudio: el cumplimiento normativo y el liderazgo ético no son entidades físicas susceptibles de medición directa, sino constructos sociales cargados de significado, que adquieren sentido en contextos históricos, culturales y organizacionales específicos. Su comprensión requiere, por tanto, un abordaje interpretativo que pueda captar la densidad semántica de los discursos doctrinales que los abordan.

Dimensión metodológica

Metodológicamente, se asumió el método hermenéutico en su acepción más profunda, no como simple técnica de análisis textual, sino como el modo fundamental de ser-en-el-mundo del ser humano que busca comprender (Heidegger, 1974). Este método es inherente a la labor investigadora, ya que la mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa (Martínez, 1996). En el ámbito de las ciencias sociales, la hermenéutica aporta un valor fundamental al permitir una interpretación profunda del mundo de la vida y sus componentes, reconociendo que los fenómenos organizacionales no pueden ser reducidos a meras variables cuantificables, sino que requieren ser comprendidos en su densidad simbólica y contextual.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se estructuró como un estudio documental con enfoque cualitativo y alcance descriptivo-comprensivo, orientado por el método hermenéutico. Se optó por un diseño flexible y emergente, característico de las investigaciones cualitativas, que permitió ajustar el proceso a medida que se profundizaba en la comprensión del fenómeno y surgían nuevas categorías de análisis. Este diseño no siguió una secuencia lineal rígida, sino un movimiento en espiral donde la revisión documental, el análisis y la interpretación se retroalimentaron constantemente.

El diseño contempló los siguientes elementos estructurales:

1. Unidad de análisis: La unidad de análisis estuvo constituida por el conjunto de postulados doctrinales, teorías y enfoques sobre cumplimiento normativo, liderazgo ético y cultura corporativa en organizaciones empresariales, expresados en textos académicos y profesionales.
2. Corpus documental: El corpus quedó conformado por 18 fuentes documentales seleccionadas, incluyendo: 8 artículos científicos indexados, 5 libros especializados, 2 capítulos de libro, 2 informes técnicos institucionales y 1 ponencia académica. Las fuentes abarcaron un período aproximado de dos décadas (2002-2022), con énfasis en publicaciones en español que abordaran la temática en contextos latinoamericanos y, particularmente, venezolanos.
3. Criterios de inclusión y exclusión: Se establecieron los siguientes criterios de inclusión: (a) pertinencia temática directa con al menos uno de los ejes del estudio; (b) rigor académico avalado por arbitraje, indexación o reconocimiento institucional; (c) actualidad (priorizando publicaciones de las últimas dos décadas); (d) disponibilidad en texto completo; y (e) relevancia en el campo disciplinar. Se excluyeron fuentes no académicas, aquellas con enfoque exclusivamente divulgativo y las que abordaban la temática de manera tangencial.

Fases de la investigación

El proceso investigativo se desarrolló en cinco fases interrelacionadas, cada una con objetivos específicos, procedimientos y productos asociados, siguiendo un movimiento hermenéutico de comprensión progresiva:

Fase 1: Fase preparatoria y de delimitación del campo

Esta fase inicial tuvo como propósito establecer los fundamentos conceptuales y operativos que orientarían todo el proceso investigativo. Se inició con la definición del área problemática a partir de la experiencia profesional de la investigadora en el campo del asesoramiento legal y consultoría organizacional, así como de la revisión preliminar de la literatura. Se identificó la necesidad de comprender las relaciones entre

cumplimiento normativo, liderazgo ético y cultura corporativa como factores clave para la sostenibilidad organizacional.

En esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Formulación de la pregunta de investigación y los objetivos del estudio.
- Exploración inicial de bases de datos académicas (Dialnet, Redalyc, SciELO, Google Académico) para identificar la producción científica relevante.
- Establecimiento de los criterios de búsqueda y selección documental.
- Definición de las dimensiones ontológica, epistemológica, axiológica y teleológica que sustentarían el estudio.
- Diseño del plan de trabajo y cronograma tentativo.

El producto principal de esta fase fue el diseño teórico-metodológico de la investigación y el plan de búsqueda documental.

Fase 2: Fase heurística de recopilación y selección documental

La fase heurística correspondió al trabajo sistemático de localización, recuperación y selección de las fuentes documentales que conformarían el corpus de análisis. Se implementó una estrategia de búsqueda multicanal que incluyó:

- Consulta en bases de datos académicas especializadas utilizando combinaciones de términos clave en español e inglés: "cumplimiento normativo", "*compliance*", "liderazgo ético", "*ethical leadership*", "cultura corporativa", "*corporate culture*", "ética empresarial", "*business ethics*".
- Revisión de listas de referencias de artículos y libros clave (técnica de "bola de nieve" o referencias cruzadas) para identificar fuentes adicionales relevantes.
- Consulta a repositorios institucionales de universidades venezolanas y latinoamericanas.

- Localización de informes técnicos de organizaciones especializadas (KPMG, Venfort) y documentos de trabajo académico.

La búsqueda se realizó entre enero y marzo de 2024, abarcando un período de publicación comprendido aproximadamente entre 2000 y 2023. Se recuperaron inicialmente 47 fuentes potenciales, que fueron sometidas a un proceso de selección basado en los criterios de inclusión previamente establecidos. Tras la aplicación de estos criterios, se seleccionaron 18 fuentes para su análisis en profundidad, garantizando la representatividad, relevancia y calidad del corpus.

Fase 3: Fase hermenéutica de lectura y análisis comprensivo

Esta fase constituyó el núcleo interpretativo de la investigación. Se llevó a cabo un proceso de lectura sistemática y análisis hermenéutico del corpus documental seleccionado, siguiendo los principios del círculo hermenéutico (Gadamer, 2005), que implica un movimiento continuo entre la comprensión de las partes y la comprensión del todo.

El análisis se desarrolló mediante los siguientes procedimientos:

1. Lectura flotante inicial: Primer acercamiento a cada texto para obtener una comprensión global de su contenido, identificar sus tesis principales y evaluar su pertinencia para los objetivos del estudio.
2. Lectura en profundidad y anotación: Segunda lectura sistemática con registro de ideas clave, citas textuales relevantes, y primeras impresiones interpretativas. Se utilizaron fichas de lectura y matrices de análisis para organizar la información.
3. Identificación de categorías emergentes: A partir de la lectura reiterada, se identificaron categorías analíticas que emergían de los propios textos, tales como: "factores del entorno organizacional", "programas de cumplimiento", "cultura ética", "liderazgo virtuoso", "valores organizacionales", "transdisciplinariedad", "contexto venezolano", entre otras.

4. Establecimiento de relaciones y tensiones: Se analizaron las relaciones entre categorías, identificando convergencias, complementariedades, contradicciones y tensiones entre las diferentes posturas doctrinales. Este análisis permitió construir una visión integrada del campo.

5. Interpretación y construcción de sentido: Se procedió a la interpretación profunda de los hallazgos, integrando las categorías y relaciones identificadas en una comprensión más amplia del fenómeno. Esta interpretación se nutrió del diálogo constante entre los textos, el marco teórico de la investigadora y el contexto socio-organizacional desde el cual se realiza el estudio.

Fase 4: Fase de síntesis y construcción teórica

La cuarta fase tuvo como propósito integrar los resultados del análisis hermenéutico en una síntesis comprensiva que trascendiera la mera descripción para ofrecer un aporte teórico original. Esta fase implicó:

- La elaboración de una interpretación integradora que diera cuenta de las relaciones fundamentales entre cumplimiento normativo, liderazgo ético y cultura corporativa.
- La construcción del Modelo de Madurez en Cultura de *Compliance* Ético (MCCE) como síntesis teórica emergente del proceso interpretativo. El modelo se estructuró en tres niveles progresivos (Cumplimiento Reactivo, Cumplimiento Preventivo y Cultura de Integridad Proactiva), que representan una trayectoria evolutiva en la internalización de la ética organizacional.
- La redacción de los resultados, la discusión y las conclusiones, integrando las citas textuales de las fuentes analizadas con la interpretación de la investigadora.
- La validación interna de las interpretaciones mediante la verificación de su coherencia con el corpus documental y su capacidad para explicar las relaciones identificadas.

Fase 5: Fase de redacción y comunicación de resultados

La fase final comprendió la elaboración del informe de investigación en formato de artículo científico, atendiendo a las normas de publicación establecidas por la Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Esta fase incluyó:

- La estructuración del manuscrito según el formato IMRyD (Introducción, Materiales y Métodos, Resultados, Discusión).
- La redacción de cada sección con rigor académico y claridad expositiva.
- La revisión y corrección de estilo, incluyendo la optimización de la redacción con apoyo de herramientas de inteligencia artificial bajo supervisión humana.
- La verificación de la correspondencia entre citas y referencias.
- La elaboración de la declaración sobre uso de IA y demás aspectos éticos.
- La revisión final para asegurar la coherencia interna, la solidez argumentativa y el cumplimiento de todos los requisitos formales.

Dimensión axiológica

En cuanto a la dimensión axiológica, esta investigación reconoce explícitamente el papel constitutivo de los valores en todo el proceso investigativo. Se parte del supuesto de que la investigación social no puede ni debe pretender una neutralidad valorativa absoluta, sino que debe explicitar los valores que guían sus opciones teóricas, metodológicas e interpretativas. En este estudio, los valores de honestidad intelectual, rigor académico, responsabilidad social y compromiso con la verdad sustentan las decisiones tomadas. Asimismo, el objeto mismo de estudio —el liderazgo ético y el cumplimiento normativo— implica una toma de posición valorativa a favor de concepciones de la gestión empresarial que privilegian la integridad, la transparencia y el bien común por encima de visiones meramente instrumentales o economicistas. La investigadora reconoce su propia posición como profesional del derecho y consultora independiente, lo que implica una perspectiva particular desde la cual se aborda el

fenómeno, sin que ello menoscabe el rigor del análisis, sino enriqueciéndolo con una mirada situada.

Dimensión teleológica

La dimensión teleológica de esta investigación se expresa en la finalidad última que orienta todo el proceso investigativo. Más allá del objetivo formal de analizar los postulados doctrinales sobre cumplimiento normativo y liderazgo ético, la investigación persigue un propósito más profundo: contribuir a la construcción de organizaciones empresariales más íntegras, humanas y sostenibles, donde la ética no sea un adorno retórico sino el fundamento de la acción corporativa. Se aspira a que los hallazgos y el modelo propuesto (MCCE) sirvan como herramienta conceptual para diagnosticar, reflexionar y transformar las prácticas organizacionales en contextos latinoamericanos y venezolanos, caracterizados por desafíos particulares en materia de institucionalidad, transparencia y desarrollo ético. La teleología de la investigación se alinea, así, con una visión de la ciencia como práctica transformadora y comprometida con el bienestar colectivo, en consonancia con los planteamientos de autores como Morin (2002) y Martínez (2005) acerca del papel de la investigación en la construcción de una sociedad más humana.

Procedimiento de análisis e interpretación

El análisis de la información se realizó mediante un proceso de triangulación hermenéutica que implicó:

1. Análisis horizontal: Comparación sistemática entre las diferentes fuentes documentales para identificar patrones comunes, divergencias y complementariedades en el tratamiento de cada categoría analítica.
2. Análisis vertical: Profundización en el análisis de cada fuente individual, considerando su contexto de producción, sus supuestos epistemológicos implícitos y su contribución específica a la comprensión del fenómeno.

3. Síntesis interpretativa: Integración de los hallazgos del análisis horizontal y vertical en una interpretación global que diera cuenta de la complejidad del fenómeno y permitiera la construcción del modelo teórico propuesto.

4. Validación hermenéutica: Verificación continua de la coherencia entre las interpretaciones parciales y la comprensión global, asegurando que cada parte ilumine el todo y que la comprensión del todo enriquezca la interpretación de las partes.

Criterios de calidad científica

Para garantizar el rigor y la calidad de la investigación, se atendieron los siguientes criterios propios de la investigación cualitativa:

- **Credibilidad:** Se aseguró mediante la triangulación de fuentes, la revisión sistemática del corpus documental y la explicitación del proceso interpretativo.
- **Transferibilidad:** Se facilitó mediante la descripción densa del contexto teórico y empírico del estudio, así como de las características del corpus documental analizado.
- **Dependencia:** Se garantizó mediante la documentación detallada del proceso investigativo y la explicitación de las decisiones metodológicas.
- **Confirmabilidad:** Se aseguró mediante la explicitación de la posición de la investigadora, el reconocimiento de sus presupuestos y la transparencia en el proceso de análisis e interpretación.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

En coherencia con las políticas de transparencia e integridad académica exigidas por la revista, y en consonancia con las dimensiones axiológica y epistemológica explicitadas, se declara que durante la preparación de este trabajo se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa (asistentes de lenguaje) de manera complementaria y bajo estricta supervisión humana. Específicamente, estas herramientas se emplearon para:

1. Optimizar la redacción y claridad expresiva del texto, respetando siempre el contenido sustantivo y las ideas originales de la autora.
2. Sugerir estructuras organizativas para facilitar la comprensión de los argumentos.
3. Asistir en la verificación y formato de las referencias bibliográficas según las normas APA.

Es importante señalar que en ningún momento la inteligencia artificial sustituyó el trabajo intelectual fundamental de la investigadora: la concepción del estudio, la selección e interpretación crítica de las fuentes doctrinales, la construcción del modelo teórico MCCE, el análisis hermenéutico de los textos, la identificación de categorías emergentes, el establecimiento de relaciones entre autores y posturas, y la formulación de las conclusiones son producto exclusivo del juicio, conocimiento experto y reflexión de la autora. La IA actuó únicamente como herramienta de apoyo en aspectos formales y de estilo, siempre bajo la dirección, revisión y control de la investigadora, quien asume plena responsabilidad por el contenido final del artículo.

El uso de estas herramientas se realizó con plena conciencia de sus limitaciones y riesgos potenciales (alucinaciones, sesgos, simplificaciones), por lo que cada sugerencia fue sometida a escrutinio crítico y solo se incorporó cuando se consideró que mejoraba la calidad del trabajo sin distorsionar su contenido sustantivo. La investigadora se aseguró de que el núcleo argumental, la originalidad del modelo propuesto y la interpretación de las fuentes permanecieran como productos genuinos de su trabajo intelectual.

Esta declaración se realiza en cumplimiento de los principios de transparencia, honestidad intelectual y rigor académico que rigen la comunicación científica, reconociendo que las nuevas tecnologías pueden ser valiosas aliadas del quehacer investigativo siempre que su uso sea ético, responsable y debidamente explicitado.

RESULTADOS

Organizaciones empresariales y su entorno

En la sociedad moderna, todo proceso productivo se realiza por medio de organizaciones, las cuales funcionan como un organismo social vivo y en constante cambio (Chiavenato, 2007). Una organización no solo debe ser exitosa, sino procurar su sostenibilidad en el tiempo. Para ello, debe determinar cuáles factores de su entorno estudiar para extraer información valiosa para su desarrollo.

Estos factores pueden ser de impacto indirecto, relacionados con el entorno macro sobre el cual la organización no puede influir, pero al cual debe adaptarse (económico, político, social, tecnológico, ambiental y demográfico). Asimismo, deben considerarse los factores del entorno interno, que están bajo su control directo y son vitales para su funcionamiento, como la cultura corporativa, el factor organizacional, el personal, la tecnología y los recursos. Un conocimiento profundo y una gestión adecuada de estos factores conducen a la necesidad primordial de fomentar una cultura de cumplimiento normativo en toda la organización.

Cumplimiento normativo en organizaciones empresariales

El cumplimiento normativo, o *compliance*, es la gestión cuyo objetivo es desarrollar las actividades y negocios de conformidad con la normativa vigente y las políticas y procedimientos internos, asegurando que la empresa opere con integridad. Hoy día, juega un papel fundamental en las organizaciones empresariales, ya que su implementación no solo garantiza el cumplimiento de las leyes, sino que contribuye a la sostenibilidad, estabilidad y reputación corporativa.

Los términos cumplimiento normativo, cumplimiento corporativo y *compliance* son empleados como sinónimos, aunque su significado es amplio, pues no solo implica el cumplimiento legal, sino también el de normativas internas, códigos de conducta y la adaptación a la cultura organizacional. Los programas de cumplimiento, si son diseñados correctamente y se acompañan de un clima de confianza basado en valores éticos, pueden repercutir positivamente en la gestión empresarial. Marán y Tachón (2021, párr. 5 y 7) señalan que:

Así, es necesario comprender que las empresas se encuentran expuestas a riesgos por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del marco legal,

regulatorio y ético, y también a la comisión de delitos, pérdidas financieras y crisis reputacionales, las cuales podrían causar grandes perjuicios a las organizaciones (...) Podemos afirmar entonces que, el propósito del Cumplimiento Corporativo (Compliance) está relacionado con la instauración de un modelo o programa de gestión el cual fomente eficazmente al cumplimiento de las normas, los códigos éticos, así como, los principios y valores de la organización, lo cual incidirá positivamente en la sostenibilidad empresarial.

En Venezuela, el *compliance* es una disciplina con gran potencial, aunque todavía incipiente. Promueve la transparencia, la ética, la prevención de riesgos legales y la mejora de la imagen corporativa. Sin embargo, un estudio de KPMG (2022, p. 17) revela que:

Concluimos que actualmente en Venezuela la cultura ética, compliance y buen gobierno corporativo no ha evolucionado. Aun muchas empresas no se han dedicado a diseñar e implementar programas de vigilancia y cumplimiento normativo, más allá de las exigidas por el tipo de actividad a la que se dedican. Las políticas de compliance, o de prevención de riesgos legales, son una práctica que poco a poco debe desarrollarse con mayor frecuencia en las empresas para detectar, mitigar y prevenir riesgos.

Liderazgo Ético

La ética, como rama de la filosofía, estudia los actos humanos realizados con voluntad y libertad. Es una "disciplina normativa que tiene su soporte en la razón, y depende de la filosofía... establece reglas, y regula por ese medio las actividades humanas" (Ramos, 2002, citado por Ibáñez y Castillo, 2009, p.3). Maturana y Dávila (2008 citados por Ibáñez y Castillo, 2009, p.11) complementan esta idea al exponer que "lo que guía el quehacer humano no son las teorías, las técnicas, las ideologías o los argumentos racionales, sino que los sentires con que se fundamenta el razonar". Estos sentires constituyen el valor intrínseco de los individuos que conforman las organizaciones, por lo que "el compromiso ético es la guía fundamental de todo quehacer de la organización que busca la excelencia en su participación inevitable en la transformación de la antroposfera y la biosfera que lo hace posible y sostiene" (Maturana y Dávila, 2008, citados por Ibáñez y Castillo, 2009, p.11).

En esta línea, Mujica, Ibáñez y Castillo (2018) sostienen que la administración, como disciplina científica, ha evolucionado hacia un carácter transdisciplinario y complejo, lo que implica que la comprensión de las organizaciones y su entorno requiere necesariamente de la confluencia de múltiples saberes —entre ellos, la ética y el derecho— para abordar los desafíos contemporáneos de la gestión empresarial.

De esta manera, se entiende que el liderazgo ético es una conducta centrada en el respeto irrestricto de la ética y los valores, así como de las normas, los derechos y la dignidad de las personas. Conceptos como honestidad, integridad, equidad, justicia y la búsqueda del bien común constituyen aspectos críticos e indeclinables (Ciulla, 2014; Correa-Meneses *et al.*, 2018). Según Wigodski y Santibáñez (2012), las conductas de los líderes son éticas cuando reconocen y se hacen cargo de los requerimientos de los grupos de interés, crean valor para la empresa y respetan los derechos de los colaboradores y las leyes.

Los valores, entendidos como normas ideales de comportamiento (Siliceo *et al.*, 1999) o directrices estratégicas para regir la conducta y alcanzar objetivos (García & Dolan, 1997), otorgan coherencia y cohesión a una organización. Toda empresa debe tener explícitamente definidos sus valores finales (orientados a la visión y misión) y sus valores instrumentales (medios operativos para alcanzar las metas), ambos enmarcados en una forma de pensar y actuar que responda a las exigencias del entorno.

HACIA UN MODELO INTEGRADOR: MADUREZ EN CULTURA DE COMPLIANCE ÉTICO

La revisión documental realizada no solo permite describir los componentes del cumplimiento normativo y el liderazgo ético, sino que posibilita un ejercicio de síntesis que constituye el principal aporte teórico de este artículo. A partir de la integración de los postulados de Chiavenato (2007) sobre la organización como unidad social intencional, de Guédez (2004) sobre la inevitabilidad de la ética en la gestión, y de Wigodski & Santibáñez (2012) acerca de las virtudes del líder ético, se propone un Modelo de Madurez en Cultura de *Compliance* Ético (MCCE). Este modelo busca

explicar la trayectoria evolutiva de las organizaciones en la internalización de la ética y el cumplimiento, y consta de tres niveles progresivos:

- Nivel 1: Cumplimiento Reactivo (Orientación Externa). En este estadio, la organización se limita a satisfacer exigencias legales mínimas, generalmente por imposición de entes regulatorios o para evitar sanciones. El liderazgo es predominantemente transaccional y la ética no está institucionalizada; los valores, si existen, son declaraciones formales sin arraigo en la toma de decisiones. Es el nivel predominante en contextos donde el *compliance* es incipiente (KPMG, 2022).
- Nivel 2: Cumplimiento Preventivo (Orientación a la Gestión de Riesgos). La organización implementa programas formales de *compliance*, códigos de ética y mapas de riesgos. Existe una estructura de cumplimiento claramente definida (oficiales de cumplimiento, canales de denuncia). Sin embargo, el liderazgo ético aún no permea todos los niveles gerenciales; la motivación para el cumplimiento sigue siendo principalmente la mitigación de riesgos legales y reputacionales, más que una convicción ética profunda. Se corresponde con la fase de "instauración de un modelo de gestión" descrita por Marán & Tachon (2021).
- Nivel 3: Cultura de Integridad Proactiva (Orientación a Valores). En este nivel superior, el *compliance* trasciende lo normativo para convertirse en un valor estratégico y un eje de la identidad organizacional. El liderazgo ético, basado en las virtudes de prudencia, justicia, fortaleza y templanza (Wigodski & Santibáñez, 2012), es ejercido de manera consistente en todos los niveles. La cultura corporativa se caracteriza por la autorregulación, la transparencia y la toma de decisiones basada en principios, donde los "sentires" y valores intrínsecos de los que hablan Maturana & Dávila (2008) guían el quehacer cotidiano. La ética no es un freno, sino un habilitador de la sostenibilidad y la excelencia.

Este modelo teórico ofrece una hoja de ruta conceptual para diagnosticar el estado actual de una organización y trazar estrategias de desarrollo. Sin embargo, su validación empírica constituye una línea de investigación futura impostergable.

DISCUSIÓN

El camino investigativo desarrollado confirma que en las organizaciones empresariales existe una sensibilidad inherente hacia el cumplimiento normativo, la cultura ética y el liderazgo ético. Los hallazgos sugieren que las empresas, si aún no lo son, deben impregnar su actuar corporativo y gerencial de valores ético-morales que les permitan conseguir objetivos estratégicos que vinculen su protagonismo con la sociedad de manera responsable y sostenible. Esta idea se alinea con la postura de Guédez (2004), quien sostiene la imposibilidad de disociar la actividad humana organizacional de las connotaciones éticas.

Es evidente que, tanto dentro como fuera de las organizaciones, se plantean problemas de carácter moral que afectan a los individuos. Dado que el comportamiento moral es propio de los individuos, y las empresas son lugares de encuentro entre personas con distintos intereses, la gestión ética se vuelve un imperativo. Sin embargo, a pesar de que los líderes puedan tener consciencia de los beneficios de la cultura ética, persiste una resistencia a la implementación de programas formales de cumplimiento, como lo evidencia el estudio de KPMG (2022) en el contexto venezolano. Esta resistencia contrasta con la necesidad de que las empresas no se ciñan únicamente a criterios económicos, sino que integren tópicos éticos y sociales anteriormente ignorados.

El afán de producir dividendos económicos a corto plazo puede llevar al empresario a actuar sin límites éticos, desprovisto de una visión responsable. Esta problemática no tiene una sola fuente, sino que se nutre de la carencia de programas éticos normativos, políticas gubernamentales imprecisas, apertura a la corrupción, falta de educación en la materia y, en casos graves, la falta de escrúpulos de algunos líderes.

Frente a esto, los líderes responsables deben asumir un compromiso ético-moral, en consonancia con una cultura de cumplimiento. Todos los miembros de la organización tienen la capacidad de alcanzar los propósitos empresariales dentro de un marco de acción centrado en la gestión ética y apoyado en valores organizacionales sólidos. La ética empresarial, por tanto, no es un adorno, sino una herramienta que fortalece la

cultura organizacional, moldea la voluntad y las decisiones del líder, y lo afirma en sus convicciones.

CONCLUSIONES

Cuando se comprenda que una actividad empresarial más íntegra y transparente es posible gracias a la implementación de una cultura corporativa de cumplimiento ético, se estará en posesión de una herramienta poderosa que protege la actividad corporativa. Esta cultura tiene una incidencia directa en la lucha contra la corrupción, el fraude y otros delitos de los cuales no están exentas las organizaciones. Al implementar eficientemente esta cultura, se da un paso adelante en la gestión, enfocándose en la prevención y reduciendo significativamente la posibilidad de afectar negativamente a la empresa.

En vista de las profundas repercusiones de la cultura ética en la vida de una empresa, el cumplimiento normativo se presenta como un futuro inmediato e indispensable en la actividad empresarial, y no como una opción voluntaria. Es natural que, debido al convulso contexto socioeconómico, el *compliance* sea visto solo como un atenuante de riesgos y no como un proceso de transformación organizacional y mejora continua. Sin embargo, las organizaciones deben procurar que sus actuaciones estén enmarcadas en un proceso de interiorización y reflexión para que la conducción empresarial sea, ante todo, ética y moral.

En consecuencia, se deduce que una cultura corporativa de cumplimiento ético, eficientemente implementada, puede convertirse en una garantía para las empresas, fungiendo como un agente mitigador de riesgos. Si bien un número importante de empresas ya dispone de mapas de riesgos, códigos de ética y valores definidos, es cierto que queda mucho camino por conocer y recorrer en esta temática para lograr una integración plena y efectiva.

Finalmente, como prospectiva derivada del modelo MCCE propuesto, se identifican al menos dos grandes rutas para la investigación futura en el contexto venezolano y latinoamericano: (i) el desarrollo y validación de instrumentos que permitan medir

empíricamente el nivel de madurez ética de las organizaciones, y (ii) la realización de estudios de caso longitudinales que documenten el tránsito de empresas entre los distintos niveles del modelo, identificando los facilitadores y las barreras para la consolidación de una auténtica cultura de integridad.

REFERENCIAS

- Barba, A. (2013). Conferencia administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. *Tres campos de conocimiento, tres identidades*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Barrios, M. (2010). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Ciulla, J. (2014). *Ethics, the heart of leadership*. Praeger.
- Correa-Meneses, J., Rodríguez-Córdoba, M., y Pantoja-Ospina, M. (2018). Liderazgo ético: un desafío en contextos organizacionales contemporáneos. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 341-351.
- García, S., y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Gómez, E. (2008). Responsabilidad moral más que social. En M. C. Villasmil (Ed.), *Tres visiones de la ética y la responsabilidad social en la empresa del siglo XXI* (pp. 17-23). Norma Color C.A.
- Guédez, V. (2004). *La ética gerencial: Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas* (3ª ed.). Editorial Planeta.
- Heidegger, M. (1974). *El Ser y el Tiempo*. Fondo de Cultura Económica.
- Ibáñez, N., y Castillo, R. (2009). La formación en ética del capital humano para la acción empresarial. *Orbis. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 4(12), 47-68.
- KPMG. (2022). *La cultura ética, compliance y buen gobierno corporativo en el ámbito empresarial venezolano*. <https://kpmg.com/ve/es/home/insights/2022/12/la-cultura-etica-compliance-y-buen-gobierno-corporativo.html>

- Marán, B., y Tachon, M. (2021). *Qué es el Cumplimiento Normativo (Corporate Compliance) y su importancia en Venezuela*. Venfort. <https://venfort.com/es/que-es-el-cumplimiento-normativo-corporate-compliance-su-importancia-en-venezuela/>
- Martínez, M. (1996). *Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación*. Trillas.
- Medina Salgado, C. (2007). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad EAFIT*, 43(148), 9-24.
- Mujica, M., Ibáñez, N., y Castillo, R. (2018). La administración como disciplina científica transdisciplinaria y compleja: un estudio latinoamericano. *Negotium. Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 14(40), 5-27.
- Siliceo, A., Cazarez, A., y González, J. (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. McGraw Hill Interamericana.
- Wigodski, T., y Santibáñez, X. (2012). *Fortaleciendo el gobierno corporativo: responsabilidad penal de la empresa*. Trend Management, (Edición Especial), 38-44. <https://www.dii.uchile.cl/wpcontent/uploads/2012/06/Responsabilidad-penal-de-la-mpresa-Teodoro-Wigodski-y-Ximena-Santibanez.pdf>

