

Chapter 12 / Capítulo 12

Realities of business in the face of the 2030
Agenda: Perspectives from organizations in
the Colombian Caribbean
ISBN: 978-9915-9966-0-8
DOI: 10.62486/978-9915-9966-0-8.Ch12
Pages: 264-284



© 2026 The authors. This is an open access
book chapter distributed under the terms of
the Creative Commons Attribution (CC BY)
4.0 License.

Business Ethics, Governance and Organizational Integrity in the Colombian Caribbean within the 2030 Agenda

Ética empresarial, gobernanza e integridad organizacional en el Caribe colombiano ante la Agenda 2030

Primo Ángel Robles Mayoral¹  

Roberto Carlos Hernández Olmos¹  

Libardo Ramón Polanía²  

1 Corporación Universitaria Americana. Barranquilla, Colombia.

2 Universidad de la Amazonia. Florencia, Colombia.

ABSTRACT

Business ethics and governance underpin sustainability by guiding transparent, fair, and accountable decisions involving stakeholders. This chapter examines their implications for organizations in the Colombian Caribbean within the 2030 Agenda. An integrative documentary review brings together stakeholder theory, corporate governance, social responsibility, ethical leadership, due diligence, and digital ethics. It proposes a seven-dimensional conceptual model covering ethical leadership, transparency, anti-corruption, due diligence, fair treatment, responsible technology, and institutional learning, as well as a gradual maturity pathway. Findings are analytical propositions and managerial guidelines rather than empirical diagnoses of individual firms. Organizational integrity ultimately requires alignment between incentives, decisions, and effective mechanisms for review and remediation.

Keywords: 2030 Agenda; business ethics; Colombian Caribbean; governance; organizational integrity

RESUMEN

La ética empresarial y la gobernanza constituyen fundamentos de la sostenibilidad cuando orientan decisiones transparentes, justas y responsables frente a grupos de interés. Este capítulo examina sus implicaciones para las organizaciones del Caribe colombiano en el marco de la Agenda 2030. A través de una revisión documental integradora se articulan la teoría de grupos de interés, el gobierno corporativo, la responsabilidad social, el liderazgo ético, la debida diligencia y la ética digital. Se propone un modelo conceptual de siete dimensiones que relaciona dirección ética, transparencia, anticorrupción, debida diligencia, trato justo, tecnología responsable y aprendizaje institucional, acompañado de una ruta gradual de madurez. Los resultados son proposiciones analíticas y orientaciones de gestión, no diagnósticos empíricos de empresas particulares. Se concluye que la integridad demanda coherencia entre incentivos, decisiones y mecanismos efectivos de revisión y reparación.

Palabras clave: Agenda 2030; Caribe colombiano; ética empresarial; gobernanza; integridad organizacional

INTRODUCCIÓN

La legitimidad de las organizaciones depende de algo más que su capacidad de generar ingresos o cumplir metas operativas. En un escenario marcado por digitalización, redes de proveedores, escrutinio público y demandas de sostenibilidad, las decisiones empresariales distribuyen oportunidades, costos y riesgos entre actores con poder desigual. La ética y la gobernanza permiten analizar las razones que justifican esas decisiones y los mecanismos para revisar sus consecuencias.

En el Caribe colombiano, las organizaciones interactúan en entornos heterogéneos de turismo, logística, comercio, educación, agroindustria y servicios. Allí confluyen autoridades, comunidades, proveedores y consumidores cuyas expectativas pueden no coincidir. La referencia territorial no autoriza diagnosticar prácticas indebidas sin evidencia; más bien invita a formular herramientas de prevención y deliberación que respondan a relaciones productivas e institucionales concretas.

La Agenda 2030 ofrece referentes para este análisis mediante los ODS 8, 12, 16 y 17. La integridad institucional no se limita a evitar sanciones: incluye transparencia, trato justo, prevención de impactos y capacidad de dar cuenta de decisiones. Una organización puede publicar un código ético y, aun así, mantener incentivos que castigan la comunicación de riesgos. De ahí la importancia de evaluar sistemas y resultados.

El propósito de este capítulo es integrar fundamentos de ética empresarial, gobierno corporativo, teoría de grupos de interés, responsabilidad social y debida diligencia para proponer un modelo de integridad organizacional aplicable, con adaptaciones, a organizaciones caribeñas. La revisión es documental y su aporte se expresa en categorías analíticas y orientaciones, no en mediciones empíricas de corrupción o comportamiento empresarial.

MARCO TEÓRICO

ÉTICA EMPRESARIAL: DE LA CONFORMIDAD NORMATIVA AL JUICIO RESPONSABLE

La ética empresarial analiza la justificación de decisiones organizacionales y sus consecuencias para personas, comunidades e instituciones. Su objeto excede el cumplimiento de normas. Una decisión puede ser legal y, aun así, producir daños evitables, distribuir cargas injustamente o erosionar la confianza. La discusión ética exige identificar a quién beneficia una actuación, quién asume sus riesgos, qué alternativas eran disponibles y si los criterios empleados pueden defenderse públicamente.

La distinción entre legalidad y legitimidad es decisiva en contextos caracterizados por asimetrías de información. La observancia de una regla mínima no garantiza trato justo a proveedores, consumidores o trabajadores. Donaldson y Preston (1995) sostienen que la teoría de los grupos de interés tiene dimensiones descriptiva, instrumental y normativa: las partes afectadas no solo importan porque influyan en los resultados, sino porque poseen intereses que merecen consideración.

En empresas del Caribe colombiano, los dilemas pueden surgir de contrataciones, relaciones con autoridades, intermediación comercial, protección de datos y cadenas de suministro. No es válido afirmar que tales prácticas afecten por igual a todas las organizaciones regionales sin evidencia empírica. La pertinencia territorial consiste en reconocer escenarios de riesgo e instituciones relevantes para adaptar controles verificables y mecanismos de deliberación.

GOBIERNO CORPORATIVO, INTEGRIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS

El gobierno corporativo delimita responsabilidades de dirección, supervisión y control. Su dimensión ética pregunta cómo se toman decisiones cuando los intereses de propietarios, administradores, trabajadores y otras partes no coinciden. La teoría de agencia permite examinar conflictos e incentivos (Jensen y Meckling, 1976), mientras la perspectiva de grupos de interés amplía la evaluación hacia quienes soportan impactos de la actividad empresarial. Una arquitectura de integridad combina políticas claras, identificación de riesgos, trazabilidad de decisiones, procedimientos de reporte y medidas correctivas. El código de ética constituye una referencia inicial pero insuficiente si no hay canales confiables, recursos y consecuencias consistentes. La autonomía de los órganos de revisión y la protección de quienes informan irregularidades determinan si las declaraciones se transforman en prácticas.

Las pequeñas y medianas empresas pueden fortalecer su gobierno mediante decisiones proporcionales a su escala: separar autorización y pago, documentar vínculos con proveedores, establecer reglas sobre regalos e identificar conflictos de interés. El principio relevante no es la complejidad de los formatos, sino evitar concentraciones de poder que impidan la revisión independiente de actuaciones sensibles.

RESPONSABILIDAD SOCIAL, VALOR COMPARTIDO Y DEBIDA DILIGENCIA

Carroll (1991) planteó responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas que permiten observar la multiplicidad de exigencias sociales dirigidas a las empresas. La responsabilidad social empresarial resulta más sólida cuando se relaciona con decisiones ordinarias de contratación, abastecimiento, operación y comercialización, y no solamente con actividades complementarias de donación. Porter y Kramer (2011) proponen crear valor compartido, aunque la generación simultánea de beneficios sociales y económicos no elimina los conflictos distributivos.

La debida diligencia introduce una lógica preventiva: identificar impactos negativos reales o potenciales, adoptar respuestas proporcionadas, monitorear su eficacia y comunicar resultados. En relaciones con proveedores debe atenderse quién tiene capacidad para alterar precios, plazos o condiciones y cómo esas decisiones afectan trabajo y ambiente. Un comprador no puede atribuir toda responsabilidad a un proveedor si sus propias exigencias hacen materialmente difícil el cumplimiento.

En ese sentido, Barragán-Morales et al. (2022) ofrecen una revisión de la responsabilidad social y de acciones voluntarias y filantrópicas; este mismo grupo de autores, Barragán Morales et al. (2020) analizan la responsabilidad social empresarial en medios impresos del Atlántico y Magdalena. Ambos aportes permiten vincular el debate normativo con preguntas regionales concretas, sin convertir evidencia sectorial en diagnóstico automático de toda la economía caribeña.

CULTURA ÉTICA, LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La cultura ética se expresa en aquello que una organización premia, permite y sanciona, más que en sus declaraciones formales. Treviño (1986) explica la toma de decisiones éticas mediante la interacción entre características individuales y contexto situacional. Una persona puede conocer una regla y, sin embargo, sentir presión para ignorarla si el sistema de incentivos recompensa exclusivamente metas de corto plazo.

Brown, Treviño y Harrison (2005) relacionan el liderazgo ético con conducta normativa, comunicación y refuerzo de estándares. La acción directiva tiene particular relevancia cuando la ambigüedad de una situación exige deliberación. La consistencia importa: sancionar selectivamente a personas sin poder, mientras se toleran faltas de niveles jerárquicos altos, deteriora la legitimidad de los mecanismos institucionales.

Núñez-Barahona y Espinosa-Cristia (2024) presentan un estudio cuantitativo sobre liderazgo ético y comportamiento de los empleados. Su aporte permite situar el tema dentro de una agenda internacional de investigación; no demuestra, por sí solo, efectos causales en organizaciones del Caribe colombiano. Para analizar el territorio, sería preciso examinar prácticas concretas y percepciones de actores diversos.

CORRUPCIÓN, CONFLICTOS DE INTERÉS Y RELACIONES PÚBLICO-PRIVADAS

Los riesgos de corrupción son más amplios que el intercambio directo de dinero.

Incluyen influencias indebidas, favoritismo, uso instrumental de información, manipulación de criterios de contratación y captura de decisiones. La respuesta organizacional requiere identificar procesos vulnerables, separar funciones críticas y dejar evidencia de los motivos que sustentan adjudicaciones, pagos o modificaciones contractuales.

Un conflicto de interés existe cuando intereses secundarios pueden afectar o parecer afectar la imparcialidad de una decisión. Su identificación no equivale necesariamente a demostrar una conducta corrupta; el objetivo es gestionarlo antes de que produzca daño. Declaración de vínculos, abstención de votar, revisión independiente y publicidad proporcionada son controles posibles, ajustados al riesgo y a las obligaciones legales aplicables.

En proyectos con recursos públicos, alianzas universitarias y contratación territorial, la

confianza exige transparencia sobre beneficiarios, criterios de selección y entregables. Se recomienda diferenciar obligaciones jurídicas específicas de orientaciones generales de buen gobierno. Este capítulo no realiza auditoría jurídica ni evalúa casos particulares, por lo que no puede atribuir incumplimientos a entidades o firmas identificadas.

ÉTICA DIGITAL, DATOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Los sistemas de información amplían la capacidad de registrar transacciones y detectar anomalías, pero introducen dilemas sobre privacidad, vigilancia, sesgos y explicabilidad. En selección de personal, calificación crediticia, mercadeo y atención al usuario, un sistema automatizado puede reproducir inequidades de los datos de entrenamiento. La eficiencia no equivale automáticamente a legitimidad de resultados.

La evaluación ética de herramientas digitales requiere considerar finalidad, necesidad, proporcionalidad, transparencia y posibilidad efectiva de revisión humana. También conviene definir responsabilidades sobre adquisición, configuración, monitoreo y corrección. La existencia de un proveedor externo no transfiere completamente a este la responsabilidad sobre los impactos de decisiones que una organización adopta.

En este sentido, SariánGonzález et al. (2025) analizan oportunidades de la inteligencia artificial para decisiones relacionadas con sostenibilidad y responsabilidad social. Esta línea debe leerse junto con sus límites: calidad de datos, seguridad, capacidad institucional y riesgo de trasladar criterios no examinados a poblaciones vulnerables. Las empresas pequeñas pueden comenzar con inventarios de datos sensibles y controles básicos antes de automatizar decisiones de alto impacto.

AGENDA 2030, LEGITIMIDAD TERRITORIAL Y SOSTENIBILIDAD

El ODS 16 sitúa la paz, la justicia y las instituciones eficaces en el centro de la agenda de desarrollo. Para las organizaciones, ello implica comprender que confianza, cumplimiento y rendición de cuentas condicionan la posibilidad de crear valor sostenible. El ODS 12 añade el consumo y la producción responsables; el ODS 8 exige trabajo decente y el ODS 17 reclama alianzas capaces de movilizar recursos y conocimiento con responsabilidades claras.

La dimensión territorial de la ética incluye relaciones con comunidades receptoras, trabajadores, consumidores, universidades y entidades públicas. Los impactos de una decisión suelen exceder el perímetro jurídico de una empresa. Una expansión turística, por ejemplo, puede activar oportunidades económicas y presiones sobre patrimonio y recursos; una inversión logística puede mejorar conectividad y generar nuevas cargas ambientales o sociales. La evaluación requiere escuchar actores y considerar compensaciones reales.

La sostenibilidad ética demanda reconocer las tensiones, no encubrirlas mediante lenguaje reputacional. Los reportes empresariales deberían distinguir compromisos, acciones ejecutadas, indicadores y resultados comprobables. Cuando una política produce efectos adversos, la capacidad para identificar, reconocer y corregir el problema es un componente central de integridad.

METODOLOGÍA

El capítulo utiliza revisión documental integradora de alcance cualitativo. Se consideraron obras fundacionales de ética empresarial, teoría de agencia, teoría de grupos de interés, liderazgo ético y responsabilidad social, junto con artículos académicos recientes y publicaciones vinculadas al contexto colombiano. También se examinaron referencias internacionales sobre conducta empresarial responsable y Agenda 2030. La selección respondió a relevancia conceptual y capacidad para sostener una discusión aplicada.

El proceso analítico comprendió delimitación de dilemas organizacionales; organización de literatura en gobernanza, cultura ética, relaciones con terceros, riesgos de corrupción, responsabilidad social y ética digital; contraste de supuestos y alcances de enfoques distintos; y elaboración de dimensiones de evaluación y una ruta de implementación. Se tuvo especial cuidado en distinguir criterios éticos propuestos, obligaciones normativas generales y evidencia observada por terceros.

No se realizó una búsqueda sistemática exhaustiva, revisión PRISMA, encuesta, entrevista

ni auditoría de firmas. Tampoco se validaron psicométricamente las dimensiones planteadas. Los resultados deben interpretarse como una síntesis conceptual y un modelo orientador que facilita formular preguntas e indicadores, no como clasificación de organizaciones reales ni como demostración causal de que una práctica produce determinados impactos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

SÍNTESIS CRÍTICA: LA INTEGRIDAD COMO PROPIEDAD DEL SISTEMA DE DECISIONES

La literatura permite considerar la integridad como una propiedad del sistema organizacional, no exclusivamente del carácter individual de los directivos. Procesos, incentivos, controles y posibilidades de participación condicionan las opciones disponibles para las personas. Un código de conducta será poco eficaz cuando los canales de reporte no sean confiables o cuando existan beneficios materiales por ocultar incumplimientos. La coherencia entre reglas y decisiones cotidianas es, por tanto, un criterio de evaluación.

Las tensiones entre intereses no desaparecen mediante declaraciones abstractas. En una cadena de suministro, mayores exigencias de calidad pueden mejorar resultados del comprador y generar costos de adaptación para proveedores pequeños. En decisiones automatizadas, mayor velocidad puede dificultar explicaciones individuales. El examen ético exige analizar quién obtiene beneficios, quién soporta costos y qué mecanismos permiten negociar, prevenir o reparar daños.

Estas proposiciones se derivan de la integración argumentada de teorías y estudios.

No representan frecuencias de comportamiento medidas en el Caribe colombiano. Su utilidad reside en orientar investigación aplicada, evaluación institucional y procesos de mejora adecuados a cada organización.

MODELO PROPUESTO DE INTEGRIDAD Y GOBERNANZA RESPONSABLE

Se propone un marco de siete dimensiones interdependientes: dirección y ejemplo ético; transparencia y rendición de cuentas; conflictos de interés y anticorrupción; debida diligencia socioambiental; trato justo a grupos de interés; protección de información y ética digital; y aprendizaje y reparación. Para cada dimensión se sugiere examinar riesgos, medidas preventivas, responsables, evidencia documentada y procesos de revisión. El modelo no se plantea como catálogo obligatorio universal. La naturaleza de los riesgos varía por actividad económica y exposición. Una institución académica puede priorizar conflictos de interés y manejo responsable de datos; una firma logística, trazabilidad y terceros; una actividad turística, relaciones comunitarias y protección patrimonial. La proporcionalidad no significa relajar principios, sino seleccionar controles factibles y pertinentes.

La validación futura del marco exigiría consulta con especialistas y partes interesadas, pilotajes sectoriales, análisis de confiabilidad de ítems y contraste con eventos y procesos verificables. Sin ello, los indicadores sirven como propuestas preliminares de seguimiento y no deben sumarse en un índice que pretenda precisión científica.

Tabla 1. Dimensiones consideradas

Dimensión	Control orientador	Evidencia para seguimiento
Dirección ética	Criterios y ejemplo de liderazgo	Decisiones revisadas y justificadas
Transparencia	Registro y explicación de decisiones	Informes y trazabilidad
Anticorrupción	Gestión de conflictos y terceros	Declaraciones, abstenciones y controles
Debida diligencia	Identificación de impactos	Planes de mitigación y seguimiento
Trato justo	Participación de grupos afectados	Quejas atendidas y acuerdos
Ética digital	Revisión de datos y algoritmos	Evaluaciones, acceso y corrección
Aprendizaje y reparación	Investigación y respuesta a incidentes	Medidas correctivas verificadas

Fuente. Elaboración propia

NIVELES DE MADUREZ Y ACCIONES PRIORITARIAS

Una ruta gradual comienza por mapear decisiones críticas, responsabilidades y normas aplicables. Posteriormente se definen políticas claras, mecanismos de consulta y controles mínimos. En una tercera etapa, la integridad se integra a adquisiciones, contratación, incentivos y evaluación de proyectos. Una etapa avanzada combina revisión independiente, participación de grupos de interés y capacidad de aprendizaje tras incidentes.

El tránsito entre niveles requiere evidencias comprobables. Publicar una política no equivale a demostrar eficacia; registrar denuncias tampoco permite, por sí solo, concluir que aumentó o disminuyó la corrupción. Es necesario evaluar oportunidad de atención, calidad de investigaciones, protección frente a represalias y cumplimiento de medidas correctivas. Los datos sensibles deben gestionarse con confidencialidad y garantías de debido proceso.

Una cultura de integridad adquiere credibilidad cuando la alta dirección se somete a reglas equivalentes a las exigidas a los demás. La independencia de decisiones, los controles sobre conflictos y la revisión de incentivos son particularmente importantes allí donde pocos actores concentran funciones de propiedad, contratación y supervisión.

Tabla 2. Niveles de actuación

Nivel	Características	Prioridad de mejora
Reactivo	Normas dispersas, controles informales	Mapear riesgos críticos
Básico	Código, responsables y registros	Fortalecer reporte y trazabilidad
Integrado	Ética en operaciones y evaluación	Revisión de incentivos y terceros
Responsable	Auditoría, participación y reparación	Aprendizaje y transparencia sostenida

AGENDA FUTURA DE EVALUACIÓN, EDUCACIÓN Y ALIANZAS TERRITORIALES

Una agenda académica pertinente puede investigar cómo los códigos éticos se traducen en decisiones concretas, qué incentivos favorecen el reporte temprano de riesgos, cómo se gestionan conflictos de interés en organizaciones familiares y qué efectos tienen las prácticas de debida diligencia sobre proveedores pequeños. Diseños de casos comparados y análisis longitudinal pueden aportar evidencia con mayor validez que mediciones basadas exclusivamente en declaraciones gerenciales.

Las universidades pueden contribuir mediante formación en dilemas reales, simulaciones de decisiones, asistencia técnica para microempresas y observatorios de prácticas de gobernanza. Las alianzas con gremios y entidades públicas deben definir independencia, transparencia y protección de datos para evitar que los mecanismos destinados a fortalecer integridad generen nuevos conflictos.

La medición futura debería reunir perspectivas de trabajadores, usuarios, proveedores y comunidades, además de documentación interna. La triangulación limita el sesgo de autoinforme y permite distinguir existencia formal de controles y capacidad real para prevenir y resolver afectaciones.

GOBIERNO CORPORATIVO Y DISTRIBUCIÓN EFECTIVA DE RESPONSABILIDADES

La gobernanza empresarial responsable no consiste en añadir un código ético a un sistema de dirección que continúa premiando exclusivamente resultados financieros de corto plazo. Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 (OCDE, 2024) sitúan la transparencia, la función de los órganos de dirección, el control de riesgos y la sostenibilidad entre los fundamentos de un gobierno efectivo. Esta perspectiva obliga a preguntar quién decide, quién controla y qué consecuencias enfrenta una decisión cuando genera daños no reflejados en los estados financieros. En una empresa familiar del Caribe colombiano, los vínculos de parentesco pueden facilitar confianza y continuidad, pero también debilitar la independencia del control de operaciones con partes relacionadas.

La integridad se construye mediante separación razonable de funciones, procedimientos para registrar conflictos, criterios públicos de selección de proveedores y mecanismos de revisión de decisiones significativas. La estructura necesaria depende del tamaño y complejidad del negocio:

no se propone un comité especializado para cada microempresa, sino controles proporcionales. Una pequeña unidad puede documentar autorizaciones, contratos y comprobantes, mientras una organización de mayor exposición requiere auditoría interna, comité de riesgos y supervisión independiente. La proporcionalidad no significa permisividad; reconoce que una misma finalidad ética admite instrumentos organizacionales diversos.

El liderazgo es decisivo, pero no sustituye los procedimientos. Brown, Treviño y Harrison (2005) vinculan el liderazgo ético con el aprendizaje social en las organizaciones. Un gerente que exige transparencia y a la vez autoriza excepciones no justificadas erosiona la credibilidad del sistema. Una cultura de integridad debe contemplar consecuencias equivalentes para distintos niveles jerárquicos y explicar decisiones sin comprometer datos personales o investigaciones. De lo contrario, el discurso corporativo corre el riesgo de convertirse en mecanismo de legitimación simbólica.

ANTICORRUPCIÓN BASADA EN RIESGOS Y OBLIGACIONES DIFERENCIADAS

La exposición al riesgo de corrupción depende del modelo de negocio, los terceros, el tipo de contratación y las relaciones con autoridades. Las organizaciones vinculadas con importación y exportación, infraestructura, intermediación comercial o contratación pública pueden enfrentar riesgos específicos de pagos indebidos, conflictos de interés y documentación ficticia. En Colombia, el Capítulo XIII de la Circular Básica Jurídica, expedido mediante la Circular Externa 100-000011 de 2021, desarrolla obligaciones de Programas de Transparencia y Ética Empresarial para sujetos definidos en su ámbito de aplicación (Superintendencia de Sociedades, 2021). No debe afirmarse que todas las empresas están sometidas indistintamente a ese régimen; las obligaciones concretas deben verificarse según la situación y los cambios normativos aplicables.

Como contexto comparado, Transparency International (2026) asignó a Colombia una puntuación de 37 sobre 100 en su Índice de Percepción de la Corrupción 2025. Esta cifra no mide directamente el comportamiento de empresas particulares ni permite inferir la prevalencia de prácticas corruptas en el Caribe colombiano; es un indicador agregado de percepción sobre corrupción en el sector público. Su pertinencia para la gobernanza empresarial reside en justificar una vigilancia institucional sostenida, sin sustituir las evaluaciones de riesgos de cada organización.

El programa eficaz comienza por comprender la operación real, no por copiar políticas de otra organización. Las relaciones con agentes comerciales, intermediarios, contratistas, clientes y funcionarios demandan identificación de señales de alerta, trazabilidad de pagos y reglas sobre obsequios, patrocinios y donaciones. La OCDE (2018) insiste en una debida diligencia basada en riesgos, compatible con el contexto y la gravedad potencial de impactos. Una matriz puede orientar prioridades, pero no reemplaza investigar antecedentes y seguir operaciones concretas cuando existan alertas materiales. El análisis debe valorar tanto probabilidad como severidad, corregir incentivos y revisar prácticas de comercialización.

En regiones de alta heterogeneidad empresarial, una política anticorrupción excesivamente compleja puede volverse irrelevante en el trabajo cotidiano. Conviene traducir principios a decisiones frecuentes: quién aprueba compras, cómo se documentan comparaciones, quién declara parentescos o intereses, cómo se registran descuentos extraordinarios y quién resuelve excepciones. El carácter verificable de estos controles contribuye al ODS 16 con mayor solidez que una declaración genérica de tolerancia cero. La prevención debe medirse por efectividad, corrección de fallas y capacidad de respuesta, sin usar la ausencia de casos reportados como única medida de éxito.

DEBIDA DILIGENCIA, DERECHOS HUMANOS Y CADENAS DE SUMINISTRO

Las responsabilidades empresariales se extienden analíticamente más allá de la sede administrativa. Los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (ACNUDH, 2011) establecen un marco para identificar, prevenir, mitigar y abordar efectos adversos relacionados con la actividad empresarial. El enfoque no equipara cualquier vínculo comercial con responsabilidad jurídica automática, pero obliga a examinar cómo operaciones y relaciones empresariales pueden generar o agravar daños. En el Caribe colombiano, las actividades portuarias, turísticas, agroindustriales y de servicios muestran relaciones densas entre empresas ancla, contratistas, comunidades y proveedores pequeños.

Un operador turístico puede cumplir las condiciones de sus trabajadores directos y continuar

conectado con riesgos de precariedad en servicios tercerizados. Una empresa exportadora puede exigir trazabilidad documental sin considerar el costo que la adaptación impone a proveedores rurales. Una industria puede demostrar reducción de impactos propios mientras desplaza tareas peligrosas a contratistas con menor capacidad de prevención. Estos ejemplos no son hallazgos empíricos atribuidos a organizaciones concretas; ilustran por qué la debida diligencia exige observar cadenas de valor y modalidades de compra. Las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (OCDE, 2023) ofrecen criterios complementarios sobre trabajo, derechos, tecnología, ambiente y corrupción.

La aplicación empresarial debe organizarse por gravedad e influencia. Cuando exista un riesgo severo, la respuesta adecuada puede exigir revisar contratos, suspender una práctica o articular medidas de reparación; cuando el problema resida en capacidades limitadas, es útil combinar condiciones claras con asistencia técnica y plazos razonables. La integridad requiere registrar decisiones y aprender de daños, no limitarse a excluir proveedores vulnerables para mejorar indicadores reputacionales. La compra responsable integra costos sociales y ambientales en la decisión comercial, reconociendo que el precio más bajo puede ocultar externalidades.

DENUNCIAS, REPRESALIAS Y CREDIBILIDAD DE LA CULTURA ÉTICA

El canal de denuncia es uno de los instrumentos más visibles de los programas de integridad, pero su existencia no demuestra que las personas puedan utilizarlo sin temor. En organizaciones de relaciones estrechas, como muchas unidades familiares o empresas locales, el riesgo de identificación del denunciante puede ser alto incluso cuando se ofrece anonimato formal. El liderazgo ético analizado por Brown et al. (2005) y el modelo de decisión de Treviño (1986) permiten plantear que las personas interpretan simultáneamente las normas expresas y las consecuencias observadas de comunicarlas. Si una advertencia provoca aislamiento, pérdida de turnos o represalias encubiertas, el canal se vuelve una ficción.

La garantía organizacional consiste en establecer rutas comprensibles y distintas para consulta, queja y denuncia; personas habilitadas para recibir información; manejo limitado y protegido de datos; y revisión independiente cuando la queja involucre a directivos. Es indispensable comunicar los alcances de confidencialidad y protección sin prometer inmunidades que la empresa no controla. La eficacia puede analizarse mediante tiempos de respuesta, tratamiento de conflictos de interés del investigador, adopción de medidas correctivas y percepción de seguridad para reportar. La ausencia total de reportes debe interpretarse con cautela.

Las organizaciones con vínculos público-privados enfrentan riesgos adicionales de reputación y continuidad operacional. Por ello, la documentación de decisiones es un activo para prevenir conflictos y rendir cuentas a terceros. No debe confundirse la denuncia con una conclusión de culpabilidad: los procedimientos requieren debido proceso, presunción adecuada, oportunidad de contradicción y proporcionalidad. El objetivo de un sistema íntegro es resolver riesgos de manera justa y mejorar las condiciones para que los problemas puedan conocerse antes de convertirse en daños graves.

ÉTICA DIGITAL Y DECISIONES AUTOMATIZADAS

La digitalización de contratación, mercadeo, evaluación del desempeño y crédito altera la distribución del poder informativo. Una organización puede disponer de bases de datos amplias sin comprender suficientemente sus sesgos, calidad o condiciones de uso. Las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (OCDE, 2023) incluyen recomendaciones sobre ciencia, tecnología, derechos e integridad, mientras el informe Responsible Business Outlook 2026 de la OCDE (2026) diferencia la adopción declarativa de compromisos de la aplicación efectiva de diligencia debida. Esta distinción es crítica cuando la adopción de inteligencia artificial se promueve en nombre de la eficiencia sin explicar cómo se verifican decisiones que afectan personas.

La responsabilidad digital comienza con finalidad legítima, minimización de datos, seguridad, posibilidad de explicación, intervención humana proporcionada y vías de corrección. En gestión de personal, un sistema de puntuación automática no debería impedir que una persona solicite revisión cuando observa un error de registro. En mercadeo, la personalización no equivale a autorización ilimitada para reutilizar información. En selección de proveedores, los modelos predictivos requieren análisis de variables que pudieran excluir sistemáticamente

emprendimientos pequeños. Estas situaciones deben abordarse bajo la normativa vigente de datos y contratación, evitando presentar recomendaciones éticas generales como sustitutos de asesoría jurídica especializada.

La adopción responsable demanda pruebas limitadas antes del despliegue amplio, identificación de responsables por el diseño y los resultados, registro de incidentes y seguimiento de impactos no previstos. La discusión no debe recaer exclusivamente sobre fallas algorítmicas: también importa si las condiciones de trabajo fuerzan a confiar en sistemas opacos y si las personas cuentan con recursos para cuestionar resultados. En este sentido, las decisiones automatizadas ofrecen un caso paradigmático de la relación entre gobierno corporativo y desarrollo sostenible: ninguna herramienta elimina el deber de justificar consecuencias humanas.

TRANSPARENCIA, INDICADORES Y RIESGO DE SOSTENIBILIDAD APARENTE

Las empresas enfrentan presión para demostrar impactos sociales y ambientales, pero los incentivos reputacionales pueden promover selección parcial de indicadores. Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 (OCDE, 2024) destacan la importancia de la divulgación pertinente y de la supervisión de riesgos materiales. No basta con difundir fotografías de actividades de voluntariado o declarar alineación con varios ODS; la rendición de cuentas requiere delimitar unidades de operación, periodo, base de comparación, metodología e incertidumbre. Afirmaciones de neutralidad ambiental o inclusión laboral sin criterios trazables corren el riesgo de inducir a error.

La sostenibilidad empresarial tiene al menos tres niveles de evidencia que conviene no confundir. El primero describe compromisos: políticas, objetivos y adhesiones. El segundo registra productos de gestión: auditorías, capacitaciones o cambios de procedimiento. El tercero busca efectos verificables: reducción de accidentes, mejora de condiciones de proveedores, disminución de impactos y corrección de vulneraciones. El informe OCDE (2026) recuerda que la incorporación de compromisos de conducta responsable en grandes compañías no equivale automáticamente a una aplicación completa de debida diligencia. Esta diferencia impide contabilizar políticas como si fueran transformaciones consumadas.

Para las mipymes del Caribe colombiano, la transparencia proporcional puede comenzar con registros confiables, responsabilidades claras y divulgación selectiva de asuntos materiales, en vez de copiar reportes extensos de grandes empresas. La empresa debe además conservar la posibilidad de explicar resultados desfavorables y acciones correctivas; sin ella, un informe se convierte en publicidad. La meta no es producir más indicadores, sino hacer que la información relevante circule hacia quienes pueden adoptar decisiones y hacia quienes sufren o aprovechan sus efectos.

CONFLICTOS DE INTERÉS, ADQUISICIONES Y ORGANIZACIONES FAMILIARES

La concentración de propiedad y dirección no constituye por sí misma falta ética, pero crea desafíos específicos de gobernanza cuando quien contrata, recibe productos y autoriza pagos mantiene vínculos personales estrechos con proveedores. Los esquemas de agencia de Jensen y Meckling (1976) permiten analizar las divergencias de incentivos entre propietarios, administradores y otros participantes, aunque deben complementarse con la teoría de grupos de interés de Donaldson y Preston (1995). Una decisión puede maximizar beneficios de un grupo y trasladar costos a trabajadores, comunidades o competidores. La ética empresarial exige reconocer estas asimetrías y diseñar procesos de deliberación y revisión.

Las reglas operativas comprenden declaración de intereses antes de seleccionar proveedores, cotizaciones comparables, justificaciones cuando no exista competencia y segregación básica de pagos. Las excepciones deben estar fundamentadas y ser trazables. Cuando el tejido productivo local es pequeño, la prohibición absoluta de cualquier vínculo personal puede resultar impracticable; el objetivo razonable es identificar el conflicto, impedir su ocultamiento y adoptar salvaguardas proporcionales. La regulación y las obligaciones para los sujetos obligados al PTEE deben revisarse en su versión aplicable, conforme a las directrices de la Superintendencia de Sociedades (2021).

Una perspectiva territorial sitúa la integridad en redes de intercambio, contratación y confianza. Los municipios del Caribe pueden depender de cadenas empresariales concentradas, y los emprendimientos necesitan acceso competitivo a compras privadas y públicas. Una gobernanza

transparente facilita reputación y continuidad de relaciones legítimas, aunque no garantiza por sí sola eficiencia o ausencia de corrupción. La evaluación exige combinar documentación, testimonios, resultados de contratación y capacidad real de corregir irregularidades.

ODS 16, RESILIENCIA Y LEGITIMIDAD TERRITORIAL

La sostenibilidad no puede analizarse solo mediante la rentabilidad individual: el entorno de confianza, instituciones y reglas afecta la posibilidad de invertir y cooperar. El ODS 16 vincula paz, justicia e instituciones eficaces, lo que ofrece un horizonte para examinar transparencia, integridad y participación en las relaciones entre empresas, comunidades y autoridades (Naciones Unidas, 2015). La conexión no convierte automáticamente a una compañía privada en responsable de resultados de política pública. Exige, más precisamente, identificar qué decisiones empresariales contribuyen a prevenir daños, facilitar acceso a remedios y fortalecer prácticas de rendición de cuentas.

La legitimidad territorial se deteriora cuando proyectos empresariales prometen beneficios que no pueden sostener, omiten consultar impactos o desplazan conflictos hacia actores de menor poder. El marco de empresas y derechos humanos del ACNUDH (2011) invita a incorporar las voces potencialmente afectadas a la identificación de riesgos. Esto resulta particularmente pertinente en iniciativas turísticas, extractivas, energéticas, portuarias y de infraestructura donde la proximidad territorial amplifica conflictos sobre empleo, uso del suelo y distribución de beneficios. La respuesta institucional debe distinguir participación efectiva de actividades protocolarias: escuchar implica documentar inquietudes, explicar límites y registrar cambios cuando proceda.

La dimensión estratégica aparece cuando la empresa reconoce que integridad y resiliencia están relacionadas. Los conflictos ignorados generan interrupciones, sanciones y pérdida de reputación, pero su prevención no debe justificarse únicamente porque protege activos: también responde a un deber de trato responsable. La gobernanza madura combina exigencias normativas, análisis de impactos y aprendizaje correctivo. El aporte del Caribe colombiano a la Agenda 2030 puede examinarse a partir de esta relación concreta entre decisiones empresariales y calidad de los vínculos territoriales.

DISCUSIÓN COMPLEMENTARIA: TENSIONES ACTUALES DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

DE LA DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS A LOS CONTROLES QUE PUEDEN COMPROBARSE

La integridad empresarial se debilita cuando se limita a un código de conducta firmado y no alcanza las decisiones comerciales cotidianas. La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, 2013) propone un enfoque práctico de ética y cumplimiento que combina compromisos de liderazgo, valoración de riesgos, procedimientos de control, formación y respuesta frente a incumplimientos. Esta perspectiva es especialmente importante en territorios donde empresas grandes y pequeñas participan en cadenas de suministro y contratación con asimetrías significativas de información. En el Caribe colombiano, no toda situación de alta concentración comercial supone irregularidad; tampoco es razonable asumir que una estructura familiar produce, por definición, conflictos indebidos. Lo verificable es la existencia de decisiones relevantes, sus responsables, los intereses concurrentes y los elementos documentales que permitan evaluar si los criterios aplicados fueron consistentes.

La eficacia de un sistema de integridad depende de su correspondencia con los riesgos de cada actividad. En una organización portuaria pueden adquirir especial relevancia la relación con intermediarios, la contratación de servicios y la diligencia sobre proveedores; en una empresa turística, las compras, licencias, contribuciones a terceros y relaciones con autoridades locales; en unidades pequeñas, la segregación básica de funciones y la trazabilidad de pagos. La proporcionalidad no significa suprimir controles, sino diseñar los que pueden operarse y comprobarse. Una política breve con responsables identificables, registros accesibles y revisión periódica puede tener mayor valor preventivo que un manual extenso que nadie utiliza. En todos los casos, la cultura ética requiere claridad sobre las consecuencias de incumplir y protección de quienes plantean inquietudes razonables.

LA DISTANCIA ENTRE EL MARCO NORMATIVO Y SU IMPLEMENTACIÓN

La OCDE (2024), en Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024, distingue la fortaleza formal de los marcos de integridad de su implementación efectiva. Sus indicadores comparativos se refieren a administraciones y marcos institucionales de países participantes; no deben extrapolarse como tasas de cumplimiento de empresas colombianas. No obstante, el contraste ofrece una advertencia analítica útil: disponer de reglas no significa que estas se apliquen, se documenten o produzcan cambios en las prácticas. La discusión empresarial se beneficia de esa distinción al separar evidencia de existencia, funcionamiento y efectividad. La existencia puede verificarse mediante un procedimiento aprobado; su funcionamiento, mediante expedientes y controles realizados; su efectividad, mediante hallazgos atendidos, riesgos mitigados y mejoras sostenidas.

Una organización que afirma disponer de mecanismos de denuncia pero no puede explicar quién los recibe, qué garantías ofrece ni cómo resuelve los conflictos exhibe una brecha entre diseño y ejecución. Lo mismo ocurre con sistemas de selección de proveedores sin registros de conflicto de interés o con programas de capacitación que solo contabilizan asistencias. Los controles requieren capacidad de aprendizaje, revisión frente a incidentes y protección de información sensible. Este enfoque evita dos extremos: considerar todo incumplimiento administrativo como corrupción y aceptar toda declaración de principios como evidencia de integridad. La evaluación de gobernanza sostenible exige reconocer grados de madurez, riesgos residuales y límites en la disponibilidad de información.

DEBIDA DILIGENCIA Y RESPONSABILIDAD EXTENDIDA A LA CADENA DE VALOR

Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable (OCDE, 2023) amplían la discusión desde los efectos directos de la organización hacia impactos asociados a sus operaciones, productos, servicios y relaciones comerciales. La debida diligencia no equivale a garantizar que nunca ocurrirá un daño; implica identificar y priorizar riesgos, adoptar medidas, evaluar resultados y comunicar de manera proporcionada. En cadenas empresariales del Caribe colombiano, este enfoque invita a examinar prácticas de contratación, intermediación, seguridad, residuos, transporte y condiciones laborales en eslabones que pueden permanecer invisibles para la firma contratante. La relevancia del análisis no depende exclusivamente de la internacionalización: las redes de abastecimiento local también pueden producir impactos sociales y ambientales.

La gobernanza de la cadena de valor plantea tensiones distributivas. Una empresa compradora puede exigir a sus proveedores una certificación costosa sin contribuir a crear las capacidades que esa exigencia demanda. En tales casos, el discurso de diligencia podría traducirse en exclusión de pequeños productores y organizaciones populares. Una aproximación responsable debería combinar expectativas claras, plazos razonables, apoyo técnico proporcional y seguimiento de mejoras, sin renunciar a estándares mínimos de protección. La debida diligencia adquiere entonces una dimensión de construcción de capacidades y no solo de transferencia contractual del riesgo. El indicador central deja de ser el número de cláusulas aceptadas y pasa a incluir la prevención efectiva, el tratamiento de incidentes y la participación de los actores expuestos a consecuencias negativas.

TRANSPARENCIA Y ÉTICA EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO JURÍDICO COLOMBIANO

En Colombia, el Capítulo XIII de la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de Sociedades, incorporado por la Circular Externa 100-000011 de 2021, establece obligaciones de Programas de Transparencia y Ética Empresarial para sujetos comprendidos en su ámbito de aplicación. La propia Superintendencia informa modificaciones posteriores que afectan determinadas categorías de entidades y, por tanto, exige consultar la versión vigente antes de establecer si una organización concreta está obligada (Superintendencia de Sociedades, 2021, 2024). La comparación académica debe distinguir este deber específico de la conveniencia general de gestionar riesgos éticos. No todas las mipymes se encuentran sometidas a idénticos deberes formales; pero ello no elimina la pertinencia de prácticas documentadas de prevención del soborno, conflictos de interés y relacionamiento transparente.

La utilidad territorial de este marco reside en vincular los estándares normativos con las condiciones operativas de la empresa. La implementación en organizaciones pequeñas exige

definir responsables que no dependan de decisiones totalmente discrecionales, establecer criterios para pagos a terceros, conservar soportes y aclarar la trazabilidad de aprobaciones. Al mismo tiempo, los sistemas de gobernanza no deberían confundirse con cargas burocráticas autosuficientes: cada registro debe servir para prevenir, detectar, explicar o corregir un riesgo. La integridad se conecta con el ODS 16 cuando contribuye a relaciones institucionales confiables y con el ODS 8 cuando reduce prácticas comerciales que trasladan sus costos a trabajadores, proveedores o comunidades. Estas conexiones deben demostrarse mediante evidencias y no solo mediante la enunciación de un ODS.

PROFUNDIZACIÓN CRÍTICA Y CONTRASTE DE EVIDENCIA CONTEMPORÁNEA

GOBERNANZA EFECTIVA, LEGITIMIDAD Y DISTANCIA ENTRE POLÍTICAS Y DECISIONES

La gobernanza empresarial incorpora un problema central que los códigos de ética no resuelven por sí solos: la distancia entre la estructura que se declara y los comportamientos que realmente organizan la actividad. Meyer y Rowan (1977) explican que las organizaciones pueden adoptar estructuras formalmente legítimas mientras las rutinas permanecen desacopladas; DiMaggio y Powell (1983) muestran cómo presiones coercitivas, normativas y miméticas pueden producir similitudes institucionales. En términos empresariales, publicar una política anticorrupción no prueba que exista revisión de operaciones, ni que la persona encargada pueda detener una contratación sospechosa. La presión de clientes y reguladores puede inducir documentos semejantes entre compañías con recursos y riesgos muy distintos. Por ello, el examen de la integridad debe distinguir existencia de políticas, aplicación cotidiana, corrección de incumplimientos y capacidad de explicar resultados. El cumplimiento documental es condición organizativa relevante, pero su valor preventivo depende de las facultades reales de quienes implementan controles.

Suchman (1995) diferencia dimensiones pragmática, moral y cognitiva de la legitimidad. Dowling y Pfeffer (1975) relacionan legitimidad organizacional con valores sociales. Estas perspectivas ayudan a comprender por qué la reputación empresarial no es idéntica a la legalidad: una empresa puede cumplir requisitos formales y enfrentar conflictos con comunidades porque sus operaciones generan impactos que no ha reconocido adecuadamente. A la inversa, obtener reconocimiento local no sustituye deberes legales ni permite relativizar responsabilidades. En el Caribe colombiano, las relaciones con proveedores de puertos, empresas turísticas, autoridades territoriales y organizaciones comunitarias merecen análisis situado. Una intervención responsable debe identificar públicos afectados, criterios de decisión y mecanismos de diálogo, sin presentar a la empresa como representante automático de los intereses territoriales. La legitimidad se construye y se revisa mediante práctica verificable; no puede decretarse por una campaña reputacional.

ACCIONISTAS, GRUPOS DE INTERÉS Y RESPONSABILIDADES DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

El gobierno corporativo se ha analizado mediante teorías que privilegian problemas distintos. Shleifer y Vishny (1997) se concentran en mecanismos de protección del capital y problemas de control; Aguilera y Jackson (2003) muestran que los arreglos de gobernanza dependen también de instituciones y relaciones sociales nacionales. Donaldson y Davis (1991) contrastan las lógicas de agencia y de custodia o *stewardship*, que atribuyen motivaciones diferentes a directivos. No corresponde elegir un único modelo para todas las empresas del Caribe colombiano: la sociedad familiar, la cooperativa, la empresa exportadora y la organización con participación estatal presentan relaciones de propiedad, información y responsabilidad diferentes. Sin embargo, todas necesitan definir quién aprueba operaciones excepcionales, quién examina conflictos de interés y cómo se explican las decisiones relevantes a quienes poseen intereses legítimos. La proporcionalidad no justifica la concentración ilimitada de facultades sin documentación.

Los principios de control no agotan la responsabilidad frente a impactos sociales.

Campbell (2007) relaciona conducta empresarial responsable con condiciones institucionales que incluyen regulación, monitoreo independiente y diálogo de partes interesadas. Matten y Moon (2008) distinguen formas implícitas y explícitas de responsabilidad empresarial según contextos institucionales, lo que explica diferencias de políticas sin suponer que un formato de

reporte sea universal. La cuestión sustantiva es si la empresa dispone de arreglos para atender conflictos, prevenir daños y repartir responsabilidades. En un mercado con múltiples proveedores de pequeña escala, la evaluación deberá examinar criterios de selección y pagos, mecanismos de reclamación y cambios introducidos frente a denuncias. El resultado de gobierno corporativo no puede reducirse a contar reuniones, pues su principal relevancia radica en la calidad y trazabilidad de decisiones efectivamente tomadas.

CULTURA ÉTICA COMO PRÁCTICA SITUADA Y NO SIMPLE ADOPCIÓN DE CÓDIGOS

Kaptein (2008) desarrolla un modelo de virtudes éticas corporativas que incluye claridad, congruencia del liderazgo, viabilidad de cumplir, apoyo, transparencia, discusión y sancionabilidad. En un estudio posterior, Kaptein (2011) muestra que varias dimensiones de cultura ética se relacionan con comportamientos observables. Estos aportes precisan por qué los procedimientos fracasan cuando el personal percibe que su dirección exige resultados incompatibles con las reglas declaradas. La integridad no consiste en exigir obediencia mientras se premia la adquisición de contratos a cualquier costo. Un sistema verificable requiere incentivos consistentes, protección frente a represalias y facultades para cuestionar operaciones aun cuando resulten financieramente convenientes. Los estándares éticos se vuelven creíbles cuando quienes dirigen están sometidos a las mismas reglas que supervisan. Weaver et al. (1999) diferencian prácticas de responsabilidad corporativa integradas de aquellas que permanecen desacopladas por efecto de presión externa. Esta distinción invita a examinar cómo se toman decisiones en compras, contratación y relacionamiento institucional: una política puede prescribir diligencia de proveedores y la práctica seleccionar únicamente por precio y urgencia. La dirección debe resolver la contradicción entre reglas e incentivos. Ello exige procedimientos de excepción justificados, posibilidad de escalar alertas y revisión posterior de contrataciones con riesgos elevados. En microempresas, tales garantías pueden consistir en revisión cruzada y soportes simples; en sociedades complejas, probablemente requieran comités o responsables funcionalmente independientes. El criterio transversal es que los controles sean comprensibles, proporcionales y auditables.

RIESGO DE CORRUPCIÓN Y EVOLUCIÓN DEL MARCO COLOMBIANO

La Ley 1778 de 2016 estableció en Colombia un régimen relativo a responsabilidad administrativa de personas jurídicas por soborno transnacional; la Ley 2195 de 2022 introdujo medidas adicionales de transparencia y modificó disposiciones previas (Colombia, Congreso de la República, 2016, 2022). Estos instrumentos deben leerse conforme a su ámbito de aplicación y versiones vigentes, sin suponer que todas las sociedades están sujetas a idénticas obligaciones de programa formal. La Superintendencia de Sociedades ya aparece citada en este capítulo mediante su regulación de Programas de Transparencia y Ética Empresarial. La conclusión analítica no es que toda pyme deba reproducir la estructura de una multinacional, sino que la integridad exige definir riesgos relevantes, responsables de prevención y procedimientos cuya complejidad corresponda a la operación. El riesgo jurídico debe interpretarse junto con riesgos reputacionales, financieros y de afectación a trabajadores y comunidades.

El informe de evaluación de la OCDE sobre la fase 4 de la Convención Antisoborno en Colombia, publicado en diciembre de 2025 (OCDE, 2025), ofrece un contexto específico sobre cumplimiento del instrumento internacional, detección, sanción y cooperación. Se trata de una evaluación de marco nacional: sus hallazgos no pueden convertirse en tasas de corrupción de empresas caribeñas. La OCDE (2024a), en su panorama sobre anticorrupción e integridad, distingue avances formales de brechas de aplicación en países examinados. Esa distinción debe trasladarse como criterio analítico: existencia de un canal de denuncias no equivale a su funcionamiento, y funcionamiento no equivale necesariamente a protección suficiente. Para evaluar una empresa concreta harían falta registros de incidentes, tratamientos confidenciales, decisiones motivadas y medidas de no repetición, respetando las restricciones legales de acceso a información.

ESTÁNDARES INTERNACIONALES Y LÍMITES DE SU APLICACIÓN MECÁNICA

La norma ISO 37001:2025 ofrece requisitos y orientaciones para sistemas de gestión antisoborno; ISO 37301:2021 se refiere a sistemas de gestión del cumplimiento con alcance más

amplio, mientras ISO 31000:2018 contiene directrices generales de gestión del riesgo (International Organization for Standardization [ISO], 2018, 2021, 2025). Su utilidad académica consiste en diferenciar objetivos: prevenir y responder al soborno, organizar obligaciones de cumplimiento y comprender incertidumbres. La mera adopción verbal de un estándar no prueba certificación, ni una certificación constituye garantía absoluta de ausencia de incidentes. La aplicación debe situarse frente a la estructura de operaciones y a condiciones sectoriales reales. Una empresa exportadora que utiliza agentes comerciales enfrenta riesgos diferentes de una entidad turística cuyo principal relacionamiento es con proveedores locales, aunque ambas puedan requerir evaluación de terceros y documentación de autorizaciones.

Robert Simons (1995) distingue sistemas de creencias, límites, diagnóstico e interacción como mecanismos complementarios de control estratégico. Este marco ayuda a evitar que los departamentos de cumplimiento operen desligados de la estrategia: los valores enunciados requieren límites claros, los controles necesitan detectar desviaciones y la dirección debe revisar problemas emergentes. La supervisión excesivamente burocrática puede conducir a cumplir formularios sin comprender riesgos, mientras la confianza sin control puede dejar conflictos invisibles. El diseño apropiado se pregunta qué decisiones no pueden adoptarse sin revisión, qué alertas requieren escalamiento y quién dispone de autonomía para detener una operación. Tales preguntas permiten pasar del manual formal al sistema efectivo de gobernanza, incluso cuando se empleen instrumentos sencillos.

DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN, MATERIALIDAD Y LEGITIMIDAD PÚBLICA

Healy y Palepu (2001) explican cómo la información financiera y la divulgación ayudan a reducir asimetrías entre las empresas y usuarios externos, aunque los incentivos de directivos pueden condicionar la información compartida. La GRI 2: Divulgaciones Generales 2021 establece contenidos sobre actividades, trabajadores, gobernanza, estrategia y relación con grupos de interés (Global Reporting Initiative, 2021). Estos referentes deben utilizarse de manera diferenciada: el primero aporta un argumento teórico sobre información y mercados, y el segundo un instrumento de reporte. La transparencia no consiste en publicar cualquier cantidad de datos, sino en proporcionar información relevante, comprensible, consistente y susceptible de contraste. Un informe de sostenibilidad con numerosas fotografías y pocas explicaciones sobre asuntos materiales puede incrementar visibilidad sin reducir incertidumbre de los grupos afectados.

La comparación entre normas, estructura de gobierno y relatos públicos obliga a identificar tres niveles. El primero es la decisión realmente adoptada —por ejemplo, selección de proveedor, tratamiento de residuo o medida laboral—; el segundo, la evidencia que permite comprobar su ejecución; el tercero, la declaración realizada ante terceros. Estos niveles pueden diferir sin intención necesariamente fraudulenta, pero la integridad exige reconocer y corregir diferencias significativas. Una entidad puede divulgar programas de formación mientras sus proveedores mantienen brechas de protección que permanecen fuera del relato. No corresponde atribuirles a todas las firmas iguales obligaciones de divulgación; corresponde, sí, exigir que las afirmaciones voluntarias sean responsables, no omitan límites conocidos y permitan verificar el alcance de los resultados reportados.

LA EMPRESA COMO ACTOR POLÍTICO Y LOS LÍMITES DE LA REPRESENTACIÓN TERRITORIAL

Scherer y Palazzo (2011) discuten cómo las empresas pueden participar en tareas de gobernanza cuando existen problemas que exceden la capacidad inmediata de los Estados. Ello no significa que las firmas tengan un mandato democrático para sustituir la deliberación pública. En el Caribe colombiano, los proyectos de infraestructura, turismo o desarrollo productivo pueden exigir cooperación con instituciones y comunidades, pero esa cooperación necesita procedimientos de consulta, transparencia y resolución de desacuerdos. La participación de una empresa en una mesa territorial no demuestra que todos los grupos afectados estén representados. El principio de gobernanza responsable exige reconocer la diversidad de intereses y conservar independencia de las instituciones públicas. La empresa debe responder por impactos de su operación sin apropiarse discursivamente del interés general.

El contraste entre legitimidad y responsabilidad cobra particular relevancia cuando existen asimetrías de información y poder negociador. Una empresa que financia actividades comunitarias puede contribuir al bienestar local, pero también debe explicar de manera clara

los criterios de selección, el tratamiento de potenciales conflictos de interés y las expectativas de las partes. Campbell (2007) enfatiza el papel del monitoreo y el diálogo institucional; Suchman (1995) ayuda a analizar cómo distintos públicos construyen juicios de legitimidad. La discusión no se resuelve comparando cantidades de donaciones: requiere identificar procesos de decisión, participación y efectos distributivos. En investigación aplicada, conviene distinguir percepción de confianza, cumplimiento normativo y reducción de daños medidos, pues corresponden a preguntas distintas.

GOBERNANZA DE ENTIDADES CON PARTICIPACIÓN PÚBLICA Y RELACIONES CONTRACTUALES

Las Directrices de la OCDE sobre gobierno corporativo de empresas estatales, revisadas en 2024 (OCDE, 2024b), subrayan responsabilidad de órganos de dirección, transparencia y supervisión. Aunque su destinatario primordial son las empresas de propiedad estatal, sus principios permiten formular preguntas sobre relaciones entre Estado, accionistas y gestores. No constituyen, sin embargo, obligaciones automáticamente transferibles a todas las sociedades privadas colombianas. Cuando una organización participa en contratación pública, resulta indispensable separar el control de sus propios actos del control gubernamental aplicable al procedimiento. Un contrato lícito puede coexistir con riesgos de favoritismo en subcontrataciones; una relación comercial frecuente con una entidad pública no equivale por sí sola a corrupción. Lo evaluable es la existencia de reglas, conflictos declarados, decisiones motivadas y mecanismos proporcionales de revisión.

La gobernanza territorial tiene además una dimensión de acceso a oportunidades. Si los requerimientos de integridad son opacos o excesivos, pueden excluir a proveedores pequeños que carecen de departamentos jurídicos. La debida diligencia responsable no debe traducirse en transferencia total de costos de cumplimiento al eslabón más débil de una cadena. Es razonable exigir estándares mínimos de protección y documentación, pero también prever asistencia, plazos y mecanismos de mejora cuando la naturaleza del riesgo lo permita. La relación entre capacidades empresariales, competencia justa e integridad debe estudiarse sin confundir tamaño con honestidad ni informalidad con corrupción. La finalidad es que controles proporcionados favorezcan competencia verificable y continuidad comercial, no que creen barreras artificiales de entrada.

TENSIONES ENTRE EVALUACIÓN DE RIESGOS, DENUNCIA Y APRENDIZAJE

Un sistema de integridad es útil cuando permite reconocer que el riesgo cambia en el tiempo. ISO (2018) plantea una estructura para identificar, evaluar, tratar y revisar riesgos, pero la organización debe decidir qué evidencia resulta pertinente. Kaptein (2008, 2011) muestra la relevancia de discusión y congruencia directiva para explicar comportamientos, por lo que un canal de denuncia aislado resulta insuficiente si sus responsables carecen de independencia o si se reprime a quien advierte una irregularidad. La investigación debe distinguir reportes presentados, incidentes confirmados, tiempo de atención y medidas correctivas. Una reducción brusca del número de alertas puede significar menor exposición o menor confianza en el mecanismo; sin información adicional sería metodológicamente incorrecto interpretar el dato como una mejora segura.

La dirección también debe evitar que los sistemas automáticos de calificación de proveedores o empleados sustituyan el juicio explicable. Si un algoritmo clasifica como riesgosa a una organización pequeña por escasa huella digital, podría amplificar una brecha de acceso y convertir la falta de datos en sospecha. La supervisión debe permitir contraste de evidencia, revisión humana y rectificación de información incorrecta. La integridad de decisiones tecnológicas requiere conocer los datos utilizados, los propósitos, las reglas de acceso y los responsables del resultado. Estos criterios conectan gobernanza con transformación tecnológica, pero no permiten afirmar que la implantación de inteligencia artificial haya mejorado efectivamente las prácticas éticas sin evaluación independiente.

CONTRASTES INSTITUCIONALES, IMPLEMENTACIÓN Y CONTRIBUCIÓN VERIFICABLE A LOS ODS

Las escuelas de gobierno corporativo y teoría institucional examinan facetas complementarias. Aguilera y Jackson (2003) muestran variación de estructuras de gobierno según contextos; Meyer y Rowan (1977) explican la posible desconexión entre apariencia formal y operación; Shleifer y Vishny (1997) insisten en riesgos de control y protección de inversores. En las organizaciones del Caribe estas perspectivas conducen a preguntas empíricas distintas: quién controla los activos, qué documentos reflejan sus responsabilidades, qué intereses son escuchados y cómo se detectan desviaciones. Una investigación rigurosa no debería seleccionar únicamente casos exitosos reportados por empresas ni interpretar políticas publicadas como medidas equivalentes de eficacia. La triangulación entre documentos, decisiones y experiencias ayuda a evitar conclusiones complacientes, pero requiere respeto por confidencialidad y marcos legales aplicables.

Vincular esta agenda con el ODS 16 demanda indicadores de comportamiento: tratamiento de conflictos, seguimiento a recomendaciones, calidad de la información y atención a efectos negativos. También importa el ODS 8 cuando las relaciones comerciales se traducen en condiciones de trabajo dignas, y el ODS 17 cuando las alianzas crean mecanismos claros de rendición de cuentas. La correspondencia temática con un objetivo global no representa prueba de aporte atribuible. Una perspectiva rigurosa del territorio exige identificar para cada afirmación sobre el Caribe si procede de fuente local, legislación nacional, evidencia comparativa o propuesta conceptual. Ese criterio permite formular investigaciones viables y evita convertir un capítulo de ética en un inventario de preceptos sin contraste. La contribución académica principal consiste en mostrar cómo estructuras, prácticas e impactos se articulan, entran en tensión y deben ser evaluados separadamente.

MATERIALIDAD Y DIVULGACIÓN: IMPACTOS FRENTE A RIESGOS FINANCIEROS

Los sistemas de información de sostenibilidad no responden todos a la misma pregunta. GRI 3: Material Topics 2021 organiza la determinación de asuntos materiales alrededor de impactos significativos en economía, ambiente y personas, incluyendo derechos humanos (Global Reporting Initiative, 2021b). Las normas IFRS S1 e IFRS S2, emitidas por el International Sustainability Standards Board en 2023, se enfocan en divulgaciones sobre riesgos y oportunidades de sostenibilidad relevantes para las perspectivas financieras de la entidad, y de manera específica sobre cuestiones climáticas (IFRS Foundation, 2023a, 2023b). Estas orientaciones pueden complementarse, pero sus objetivos de información y usuarios prioritarios no son idénticos. Una empresa que controla adecuadamente riesgos de precio de carbono podría seguir generando impactos sobre comunidades que requieran atención distinta; de forma recíproca, una política comunitaria valiosa no demuestra que los riesgos climáticos estén incorporados a la planeación financiera.

Este contraste obliga a superar la idea de que el número de indicadores publicados determina la calidad de la gobernanza. Un reporte puede contener tablas detalladas que omitan procesos de reclamación o criterios de selección de proveedores; otro puede reconocer limitaciones y ofrecer seguimiento de medidas correctivas verificables. Los Estándares Universales GRI, incluidos GRI 1 y GRI 2, establecen bases y divulgaciones generales para reportar en ese marco (Global Reporting Initiative, 2021a, 2021c). Su existencia no implica que todas las sociedades privadas colombianas deban reportar bajo tales estándares. Para el análisis del Caribe colombiano se propone examinar quién define asuntos relevantes, qué grupos fueron escuchados, cuáles son las fuentes de datos y qué afirmaciones pueden probarse. La información corporativa es útil cuando reduce asimetrías sin ocultar incertidumbres, en consonancia con las preguntas planteadas por Healy y Palepu (2001).

ÉTICA COMERCIAL Y PRIORIZACIÓN DE RIESGOS EN RELACIONES DE MERCADO

La participación empresarial en cadenas complejas plantea riesgos de integridad que no pueden asignarse exclusivamente al empleado que firma el contrato. Las políticas de abastecimiento, las metas comerciales y el tratamiento de intermediarios condicionan las oportunidades para conductas indebidas. Una empresa que exige precios inferiores a costos razonables mientras mantiene plazos de pago prolongados puede generar incentivos para ocultar

prácticas laborales o de calidad. La responsabilidad concreta debe determinarse con evidencia, pero la pregunta de gobernanza es si los controles internos detectan tensiones estructurales y si existen responsables para corregirlas. El modelo de virtudes éticas de Kaptein (2008) y la diferencia entre prácticas integradas y desacopladas de Weaver et al. (1999) permiten explicar por qué declaraciones formales sin cambios en metas operativas tienden a perder credibilidad. El control debe incluir revisión de excepciones, documentos de contratación y evaluación de consecuencias sobre terceros.

No toda relación con una autoridad, cliente público o empresa dominante implica corrupción; extrapolar sospechas al conjunto de una actividad económica sería inaceptable. El informe sobre la aplicación de la Convención Antisoborno en Colombia (OCDE, 2025) ofrece un referente nacional para distinguir los desafíos de detección y aplicación del marco legal. Las Leyes 1778 de 2016 y 2195 de 2022 establecen instrumentos de prevención y responsabilidad que requieren interpretación según sujeto, conducta y vigencia normativa. El objetivo empresarial consiste en definir límites comprensibles, capacitar al personal expuesto, registrar regalos y conflictos relevantes, y atender las alertas con garantías. En microempresas, la proporcionalidad aconseja procedimientos breves y asesoría según riesgo; en estructuras amplias, pueden necesitarse instancias diferenciadas de supervisión. Ni la informalidad empresarial ni la proximidad territorial justifican la presunción de conducta indebida.

CONFIANZA INSTITUCIONAL Y MECANISMOS PARA REPARAR FALLAS

La confianza en una empresa no se deriva de la ausencia de controversias públicas.

Puede aumentar cuando una organización identifica fallas, reconoce sus límites y ofrece medidas de reparación proporcionadas. Suchman (1995) muestra que la legitimidad adopta fundamentos diferentes y que su mantenimiento exige comprender expectativas de públicos específicos. El análisis de cultura ética de Kaptein (2011) invita a observar la posibilidad real de discutir dilemas y corregir comportamientos. A partir de esas aproximaciones, la organización podría registrar una secuencia de incidentes: advertencia, evaluación, decisión, corrección y comprobación posterior. Este procedimiento debe cuidar la confidencialidad y el debido proceso, de modo que documentar alertas no se confunda con declarar culpabilidades. También debe admitir que algunos riesgos son sistémicos, producidos por metas e incentivos, y no por un único empleado. La dirección debe estudiar cuándo un incidente es manifestación de una regla mal diseñada. Para organizaciones ubicadas en territorios con expectativas sociales muy diversas, los mecanismos de queja deben contemplar barreras de lenguaje, conectividad y confianza. Un canal exclusivamente digital puede resultar suficiente para cierto proveedor urbano y poco accesible para una comunidad rural. En proyectos con impactos ambientales y sociales es necesario establecer qué asuntos puede resolver directamente la empresa y cuáles deben someterse a autoridades competentes. Las alianzas pueden ampliar capacidad de escucha, pero no sustituyen los deberes corporativos ni la autonomía comunitaria. La relación con el ODS 16 exige demostrar que existan mecanismos de responsabilidad y atención, no simplemente que se haya suscrito un código de conducta. Por eso, las memorias públicas deben diferenciar compromisos adoptados, acciones realizadas y resultados efectivamente verificados.

APORTE TEÓRICO TRANSVERSAL DE UNA GOBERNANZA EMPRESARIAL COMPROBABLE

La comprensión de ética y gobernanza como sistema permite articular varias tradiciones sin disolver sus diferencias. La teoría de agencia examina los controles frente a intereses divergentes; la teoría institucional explica la reproducción de estructuras legítimas; la cultura ética se ocupa de normas cotidianas; y la responsabilidad empresarial amplía la mirada hacia daños y efectos que trascienden a los accionistas (Aguilera y Jackson, 2003; Meyer y Rowan, 1977; Kaptein, 2008; Campbell, 2007). Cada enfoque ilumina una dimensión, pero ninguno acredita por sí solo el funcionamiento de controles de una empresa particular. La contribución conceptual de este capítulo es proponer que se observen simultáneamente reglas, incentivos, decisiones, evidencia y reparación. Esta propuesta requiere validación en escenarios sectoriales concretos, con prudencia frente a la diversidad de formas empresariales caribeñas.

El contraste de sistemas de reporte refuerza esa conclusión. GRI 3 orienta el análisis hacia los impactos más significativos; IFRS S1 y S2, hacia riesgos y oportunidades capaces de incidir en perspectivas financieras de las entidades que aplican esos estándares. Ambas preocupaciones

pueden ser pertinentes para la dirección, pero su coexistencia no elimina la necesidad de definir ámbito jurídico, destinatarios de información y fuentes probatorias (Global Reporting Initiative, 2021b; IFRS Foundation, 2023a, 2023b). Para que las organizaciones del Caribe colombiano aporten al desarrollo sostenible, la gestión ética debe reconocer problemas verificables, distribuir responsabilidades y corregir daños, al tiempo que conserva un vínculo razonado entre divulgación y realidad operativa. El resultado académico esperable es una agenda de investigación comparativa, no un sello universal de integridad conferido sin evaluación.

En consecuencia, la calidad institucional de la empresa no debe inferirse de la cantidad de compromisos que declara ni del número de certificaciones que presenta. Para establecer una contribución demostrable a la Agenda 2030 es preciso contrastar las medidas con decisiones documentadas, posibles efectos adversos, canales de respuesta y evidencias de corrección. Las comparaciones entre organizaciones deberán considerar tamaño, actividad, cadena de valor y entorno normativo, sin atribuir automáticamente responsabilidad por hechos no verificados. Esta cautela fortalece el aporte científico del capítulo porque convierte la integridad en un objeto evaluable y no en una etiqueta de prestigio.

CONCLUSIONES

La ética empresarial adquiere relevancia estratégica cuando orienta criterios que pueden explicarse, verificarse y corregirse. El cumplimiento normativo es necesario, pero insuficiente para abordar las asimetrías de poder y los impactos que generan las decisiones empresariales sobre trabajadores, clientes, proveedores y comunidades. La Agenda 2030 permite integrar esas exigencias con objetivos de trabajo decente, producción responsable e instituciones eficaces.

La síntesis fundamenta un marco de siete dimensiones que combina liderazgo, transparencia, prevención de corrupción, debida diligencia, trato justo, responsabilidad digital y aprendizaje. Su valor es orientador: requiere adaptación sectorial, validación con actores y observación empírica antes de ser tratado como índice de integridad.

Para las organizaciones del Caribe colombiano, la prioridad es fortalecer procesos proporcionales y verificables, especialmente donde existen dependencias de terceros, relaciones público-privadas o decisiones automatizadas. Investigaciones posteriores deberían comparar prácticas efectivas, incorporar voces externas y evaluar la capacidad institucional de reconocer y reparar daños.

DECLARATORIA DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En la elaboración de este capítulo se emplearon herramientas de inteligencia artificial generativa como recursos de apoyo para la búsqueda y recopilación preliminar de información, la organización y sistematización de contenidos, el procesamiento de información, la estructuración del manuscrito y el mejoramiento de su redacción y presentación editorial.

Su utilización se desarrolló bajo la dirección y supervisión de los autores, quienes conservaron la responsabilidad sobre el diseño y desarrollo del trabajo, la selección y evaluación crítica de las fuentes, la verificación de la información, el análisis e interpretación de los hallazgos y la construcción de los aportes académicos. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron consideradas fuentes primarias de evidencia científica ni sustituyeron el criterio, el rigor metodológico o el juicio académico de los autores.

En consecuencia, los autores reconocen expresamente el uso de estas tecnologías como instrumentos auxiliares y asumen la responsabilidad integral por la originalidad, integridad, precisión y contenido de la obra, así como por la revisión y aprobación de su versión final. La utilización de inteligencia artificial no implica atribución de autoría a dichas herramientas ni modifica la titularidad de los derechos que legalmente correspondan a los autores sobre sus contribuciones originales.

REFERENCIAS

- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196772>
- Barragán Morales, C. E., García-Guillany, J. E., Meza-Rodríguez, V. A., Mercado Zapata, M., & Olarte Durán, L. (2020). Responsabilidad social empresarial en medios impresos en los departamentos del Atlántico y Magdalena (Colombia). *Económicas CUC*, 41(1), 187–202. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.3>
- Barragán-Morales, C. E., Medina-De-Moya, F., Gómez-Pedroza, F., & Sierra-Arias, J. P. (2022). Responsabilidad social: una revisión sistemática para la generación de acciones voluntarias y filantrópicas. *Saber, Ciencia y Libertad*, 17(2), 285–304. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n2.9293>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Colombia, Congreso de la República. (2016). Ley 1778 de 2016: Responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67542>
- Colombia, Congreso de la República. (2022). Ley 2195 de 2022: Medidas de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=175606>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136. <https://doi.org/10.2307/1388226>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.
- Global Reporting Initiative. (2021a). GRI 1: Foundation 2021. <https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-1foundation-2021/>
- Global Reporting Initiative. (2021b). GRI 3: Material topics 2021. <https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-3-materialtopics-2021/>
- Global Reporting Initiative. (2021c). GRI 2: General disclosures 2021. <https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-2-general disclosures-2021/>
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1–3), 405–440. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0)
- IFRS Foundation. (2023a). IFRS S1: General requirements for disclosure of sustainability-related financial information. <https://www.ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/ifrs-s1/>
- IFRS Foundation. (2023b). IFRS S2: Climate-related disclosures. <https://www.ifrs.org/supporting-implementation/supporting-materials-for-ifrs-sustainability-disclosure-standards/ifrs-s2/>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018: Risk management — Guidelines. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021: Compliance management systems—Requirements with guidance for use. <https://www.iso.org/standard/75080.html>
- International Organization for Standardization. (2025). ISO 37001:2025: Anti-bribery management systems—Requirements with guidance for use. <https://www.iso.org/es/norma/37001>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869. <https://doi.org/10.1177/0018726710390536>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Núñez-Barahona, E. G., & Espinosa-Cristia, J. F. (2024). Liderazgo ético y comportamiento de los empleados. *Análisis cuantitativo en la producción científica. Región Científica*, 3(2), 2024295. <https://doi.org/10.58763/rc2024295>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2013). An anti-corruption ethics and compliance programme for business: A practical guide. Naciones Unidas. <https://businessintegrity.unodc.org/bip/>

- uploads/documents/resources/An_Anti-Corruption_Ethics_and_Compliance_Programme_for_Business_A_Practical_Guide.pdf
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2011). Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para proteger, respetar y remediar. Naciones Unidas. <https://searchlibrary.ohchr.org/record/14958>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). OECD due diligence guidance for responsible business conduct. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/02/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct_c669bd57/15f5f4b3-en.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales sobre conducta empresarial responsable. OCDE. <https://doi.org/10.1787/7abea681-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024a). Anti-corruption and integrity outlook 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/968587cd-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024b). OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/18a24f43-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024c). Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20 2023. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). OECD anti-bribery convention phase 4 report on Colombia. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/223c7071-en>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2026). OECD responsible business outlook 2026: Making commitments count. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/2b15370f-en>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Sarián González, M., Bruna Román, C., Robles Lagos, C., & Vaca Lombana, G. (2025). Gestión empresarial de la sostenibilidad, RSE e Inteligencia Artificial. Una nueva frontera en las decisiones. *Región Científica*, 4(1), 2025382. <https://doi.org/10.58763/rc2025382>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press. https://openlibrary.org/books/OL1085217M/Levers_of_control
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Superintendencia de Sociedades. (2021). Circular Externa 100-000011 de 2021: Capítulo XIII de la Circular Básica Jurídica, Programas de Transparencia y Ética Empresarial. <https://www.supersociedades.gov.co/web/nuestra-entidad/cap-13instrucciones-y-recomendaciones-administrativas>
- Superintendencia de Sociedades. (2024). Circular Externa 100-300000 de 2024: Modificación del ámbito de aplicación del Programa de Transparencia y Ética Empresarial. <https://supersociedades.gov.co/web/nuestra-entidad/cap-13instrucciones-y-recomendaciones-administrativas>
- Transparency International. (2026). Corruption perceptions index 2025. <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617. <https://doi.org/10.2307/258313>
- United Nations Global Compact. (2004). Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world. United Nations.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42(5), 539–552. <https://doi.org/10.2307/256975>