

EDITORIAL SECTION / SECCIÓN EDITORIAL CRITERIO PROPIO.

Más allá del behavioral compliance: arquitectura de decisiones y proceso decisional en la construcción de culturas de cumplimiento. Beyond Behavioral Compliance: Decision Architecture and the Decision-Making Process in Building Compliance Cultures.

Tania De León

Instituto Universitario de Investigación Ortega Marañón (IUIOM), Madrid, España.

Contact email: taniandb@gmail.com

RESUMEN

Este artículo propone una aproximación conceptual al compliance desde una dimensión cognitiva, explorando cómo los procesos decisionales influyen en la construcción de culturas de cumplimiento dentro de las organizaciones. A partir de los aportes de la psicología cognitiva, la economía conductual y la teoría organizacional, se argumenta que el enfoque tradicional del compliance, centrado en normas, controles y sanciones, resulta insuficiente para explicar el comportamiento organizacional frente al cumplimiento normativo. En este sentido, el trabajo plantea que las conductas observables constituyen únicamente la manifestación final de procesos cognitivos y decisionales más profundos, condicionados por factores como la arquitectura de decisiones, los incentivos organizacionales, las presiones contextuales y los sesgos cognitivos. Desde esta perspectiva, se propone ampliar el alcance del compliance hacia el análisis y diseño de los procesos decisionales que preceden al comportamiento organizacional, entendiendo la arquitectura de decisiones como un elemento clave para fortalecer la integridad institucional y promover de manera sostenible culturas de cumplimiento dentro de las organizaciones.

ABSTRACT

This article proposes a conceptual approach to compliance from a cognitive perspective, exploring how decision-making processes influence the building of compliance cultures within organizations. Drawing on contributions from cognitive psychology, behavioral economics, and organizational theory, it argues that the traditional approach to compliance—centered on rules, controls, and sanctions—is insufficient to explain organizational behavior regarding regulatory compliance. In this regard, the study posits that observable behaviors constitute only the final manifestation of deeper cognitive and decision-making processes, conditioned by factors such as decision architecture, organizational incentives, contextual pressures, and cognitive biases. From this perspective, the paper proposes expanding the scope of compliance to include the analysis and design of the decision-making processes that precede organizational behavior, viewing decision architecture as a key element for strengthening institutional integrity and sustainably promoting cultures of compliance within organizations.

PAPER HISTORY

Received: 07-11-2025

Accepted: 28-03-2026

PALABRAS CLAVE

Arquitectura de decisiones, Sesgos cognitivos, Cultura de cumplimiento

KEYWORDS

Decision architecture, Cognitive biases, Compliance culture

Agradecimientos o financiamiento

En los últimos años, el desarrollo de programas de compliance ha representado uno de los avances más significativos en la gobernanza organizacional. No obstante, tras más de una década de implementación de sistemas de compliance en organizaciones públicas y privadas a nivel internacional, persiste una pregunta fundamental que nos ha traído a esta conversación: ¿por qué, a pesar de la existencia de controles, normas claras y sanciones frente al incumplimiento, las personas continúan desviándose de las reglas o de los principios éticos dentro de las organizaciones?

Esta interrogante ha motivado nuestra exploración de nuevas perspectivas que permitan comprender con mayor profundidad las causas del incumplimiento organizacional, moviendo el compliance hacia una práctica necesariamente más sofisticada.

En esta necesidad filosófica de comprender el porqué de las cosas y el origen del incumplimiento, encontramos en la economía del comportamiento y la psicología cognitiva —disciplinas legitimadas por pensadores como Daniel Kahneman y Richard Thaler— fundamentos particularmente relevantes que permiten repensar y potencialmente evolucionar la forma en que se diseñan y practican los sistemas de compliance.

Aunque inicialmente el compliance fue concebido como un mecanismo orientado al control normativo y la prevención de infracciones legales, con el tiempo ha evolucionado hacia enfoques que incorporan la dimensión cultural y ética de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de esta evolución conceptual, muchos programas de cumplimiento continúan centrando sus esfuerzos principalmente en la formulación de reglas, controles y procedimientos, prestando menor atención a los procesos cognitivos mediante los cuales los individuos interpretan dichas normas y toman decisiones en contextos organizacionales complejos.

Comprender el compliance desde esta perspectiva exige introducir una dimensión adicional de análisis: la dimensión cognitiva del proceso decisional que subyace al comportamiento organizacional.

A pesar de la proliferación de normas, códigos de conducta y programas de compliance en organizaciones públicas y privadas, los episodios de incumplimiento continúan revelando una brecha significativa entre las reglas formales y las decisiones que finalmente adoptan los individuos dentro de las organizaciones. Esta brecha sugiere que el cumplimiento no puede explicarse únicamente a partir de la existencia de normas o de la intención ética de los actores, sino que debe analizarse también desde la perspectiva de los procesos cognitivos y decisionales que estructuran el comportamiento organizacional.

El enfoque tradicional del compliance suele partir del supuesto de que el conocimiento de las reglas y la existencia de mecanismos de supervisión son suficientes para orientar el comportamiento organizacional

hacia el cumplimiento, siguiendo la teoría clásica de la economía bajo la cual se presume la capacidad humana de tomar decisiones racionales. Sin embargo, tanto la experiencia práctica como los aportes de la psicología cognitiva y la economía conductual muestran que las decisiones humanas dentro de las organizaciones responden a procesos considerablemente más complejos, en los que intervienen heurísticas, sesgos cognitivos, presiones contextuales y estructuras de decisión que influyen de manera significativa en el resultado final.

Las investigaciones en psicología cognitiva han demostrado que las decisiones humanas no se producen exclusivamente mediante procesos racionales. Kahneman (2011) explica cómo el pensamiento humano opera mediante dos sistemas: uno rápido, automático e intuitivo, y otro más lento y deliberativo. En muchos contextos organizacionales, las decisiones se toman bajo presión de tiempo o información incompleta, lo que favorece el uso de heurísticas y atajos mentales que pueden conducir a sesgos sistemáticos en la evaluación de alternativas.

Desde la teoría organizacional, Herbert Simon (1997) introdujo el concepto de racionalidad limitada, señalando que los individuos toman decisiones dentro de restricciones cognitivas y organizacionales que les impiden evaluar exhaustivamente todas las alternativas posibles. En consecuencia, las decisiones dentro de las organizaciones suelen responder a soluciones satisfactorias más que óptimas.

Por su parte, la economía conductual ha mostrado cómo el contexto en el que se presentan las opciones influye significativamente en las decisiones humanas. Thaler y Sunstein (2008) desarrollaron el concepto de arquitectura de elección, señalando que la forma en que se estructuran las decisiones puede orientar el comportamiento de los individuos sin restringir su libertad de elección.

En el ámbito organizacional, los estudios sobre ética conductual han evidenciado que los individuos pueden actuar de forma inconsistente con sus valores éticos sin que necesariamente exista una intención deliberada de incumplir normas. Investigaciones como las de Bazerman y Tenbrunsel (2011) muestran cómo los sesgos cognitivos y los contextos organizacionales pueden generar “puntos ciegos éticos” que influyen en las decisiones de los individuos. De manera similar, Treviño, Weaver y Reynolds (2006) destacan la importancia de los factores organizacionales y sociales en la configuración del comportamiento ético dentro de las organizaciones.

En el campo del compliance, Langevoort (2017) ha señalado que los programas de cumplimiento pueden beneficiarse significativamente de los hallazgos de la economía conductual, particularmente en relación con

la comprensión de los sesgos cognitivos, la presión organizacional y las dinámicas de decisión que influyen en el comportamiento ético.

Este enfoque permite abrir una reflexión adicional sobre los límites del denominado *behavioral compliance*. Si bien este campo ha contribuido significativamente a incorporar los hallazgos de la economía conductual en el diseño de programas de cumplimiento, gran parte de su atención continúa concentrándose en la modificación o influencia de conductas observables dentro de las organizaciones. Sin embargo, si se examina con mayor detenimiento la dinámica del comportamiento organizacional, resulta evidente que las conductas constituyen únicamente la manifestación final de procesos cognitivos y decisionales mucho más profundos.

En este sentido, el presente enfoque propone situar el análisis en un nivel anterior a la conducta observable. Más que centrarse exclusivamente en cómo modificar comportamientos, se trata de comprender todo aquello que ocurre antes de que la conducta se materialice: cómo se estructuran las decisiones, qué información se presenta al decisor, qué incentivos operan en el contexto organizacional, qué presiones sociales intervienen y qué sesgos cognitivos influyen en la evaluación de alternativas. Desde esta perspectiva, el incumplimiento no puede entenderse únicamente como un problema conductual, sino como el resultado de una arquitectura decisional específica dentro de la organización.

Hablar de arquitectura de decisiones en compliance implica, por tanto, abordar el fenómeno del cumplimiento desde una dimensión más profunda que la mera observación del comportamiento. Supone analizar las condiciones cognitivas, organizacionales e institucionales que configuran los procesos de decisión que preceden a las conductas y que, en última instancia, determinan la forma en que se construyen las culturas de cumplimiento dentro de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, el desafío del compliance no consiste únicamente en modificar conductas, sino en comprender y fortalecer los procesos decisionales que dan origen a dichas conductas. Este desplazamiento analítico permite situar el estudio del cumplimiento más allá de los enfoques centrados exclusivamente en el comportamiento observable, incorporando el análisis de las condiciones cognitivas y organizacionales en las que se producen las decisiones relevantes para el cumplimiento.

Las decisiones relacionadas con el cumplimiento no se producen de manera aislada ni exclusivamente a partir de la voluntad individual de los actores, sino que se desarrollan dentro de contextos organizacionales específicos que configuran las opciones disponibles, los incentivos percibidos y la información relevante en cada situación. En este sentido, el comportamiento ético o el incumplimiento normativo no pueden analizarse

únicamente como manifestaciones individuales, sino como el resultado de procesos decisionales estructurados por el entorno institucional, los sistemas de incentivos, las dinámicas de grupo y el diseño de los procedimientos organizacionales.

Elementos como la presión por resultados, los sistemas de incentivos, las normas sociales del grupo, las jerarquías organizacionales o la forma en que se estructuran los procedimientos internos pueden moldear significativamente las condiciones bajo las cuales se evalúan las alternativas disponibles. En consecuencia, las decisiones relacionadas con el cumplimiento normativo no pueden comprenderse únicamente como el resultado de una deliberación individual aislada, sino como procesos que se desarrollan dentro de arquitecturas organizacionales que condicionan las percepciones, las prioridades y las opciones consideradas por los decisores.

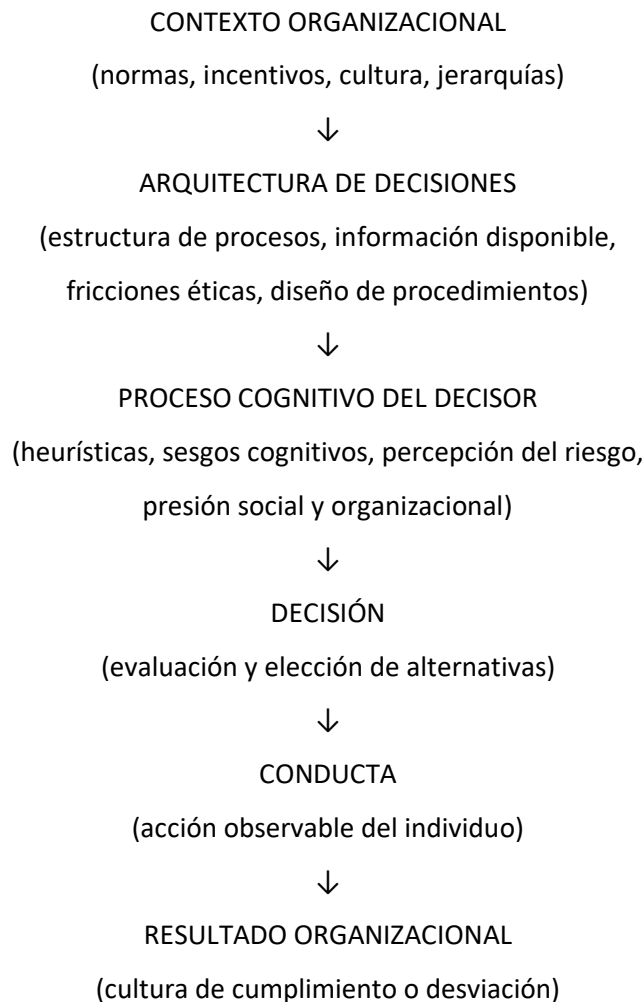
Comprender esta dimensión permite ampliar el alcance del compliance más allá de la regulación de conductas, incorporando el análisis del diseño organizacional como un componente fundamental para la promoción de decisiones alineadas con la integridad institucional.

La evolución del compliance ha puesto de manifiesto que la simple existencia de normas y controles no garantiza, por sí misma, la adopción de comportamientos alineados con el cumplimiento dentro de las organizaciones. La incorporación del concepto de cultura de cumplimiento ha permitido reconocer la importancia de los valores compartidos y de las dinámicas organizacionales en la promoción de la integridad. Sin embargo, comprender plenamente el compliance requiere considerar también los procesos cognitivos y decisionales que subyacen a las conductas observables.

Desde esta perspectiva, la construcción de culturas de cumplimiento sostenibles requiere prestar atención no solo a la formulación de normas o a la promoción de valores organizacionales, sino también al diseño de los contextos en los que se producen las decisiones relevantes para el cumplimiento. Analizar y comprender la arquitectura de estos procesos decisionales puede ofrecer nuevas herramientas para fortalecer la integridad institucional, al permitir identificar las condiciones que favorecen decisiones alineadas con el cumplimiento y aquellas que incrementan el riesgo de desviación.

En consecuencia, resulta necesario ampliar el alcance tradicional del compliance incorporando el análisis de los procesos decisionales que preceden al comportamiento organizacional. Desde esta perspectiva, el compliance no debe entenderse únicamente como un sistema orientado a regular conductas, sino también

como un conjunto de mecanismos capaces de influir en la arquitectura de los procesos decisionales que las producen.



En este sentido, el desafío del compliance contemporáneo no consiste únicamente en establecer normas o reforzar mecanismos de control, sino en comprender y diseñar los contextos decisionales que estructuran el comportamiento organizacional. El análisis de la dimensión cognitiva del compliance abre así un campo prometedor para el desarrollo de enfoques innovadores en la gobernanza organizacional y para la construcción de sistemas de cumplimiento capaces de promover, de manera sostenible, decisiones alineadas con la integridad institucional.

Referencias

Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2011) *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press.

Kahneman, D. (2011) *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Langevoort, D. C. (2017) Behavioral ethics, behavioral compliance. En Zamir, E. & Teichman, D. (Eds.), *The Oxford handbook of behavioral economics and the law*. Oxford University Press.

Simon, H. A. (1997) *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008) *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006) Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.