

INTEGRIDAD EN LAS
RELACIONES LABORALES:
DE LA INDUSTRIA CRUCEÑA
A LA SOCIEDAD BOLIVIANA
*INTEGRITY IN LABOR RELATIONS:
FROM THE CRUCEÑA INDUSTRY
TO BOLIVIAN SOCIETY*

Rubén Armando Sánchez Román¹

¹ Universidad Autónoma Juan Misael Saracho (UAJMS)
Contacto: ruben.sanchezrrhh@gmail.com

RESUMEN

Este artículo desarrolla un argumento y una propuesta de gestión: consolidar la integridad en las relaciones laborales de la industria cruceña y que puede irradiar prácticas de confianza, justicia y responsabilidad a la sociedad boliviana. Con base en una revisión narrativa de literatura internacional y regional, y en la sistematización de evidencias del contexto industrial cruceño, se identifica un triángulo virtuoso entre liderazgo ético, justicia organizacional y confianza. Además de barreras culturales internas (verticalismo, favoritismo y aplicación desigual de políticas), se incorpora una barrera institucional: la corrupción pública y la debilidad del Estado de derecho. Se propone un modelo de cinco pilares (liderazgo ejemplar, cultura ética explícita, políticas coherentes de RR. HH., evaluación y retroalimentación, y conexión con la comunidad) junto con indicadores y prácticas replicables. Se concluye que la industria, por su escala e influencia, puede actuar como semillero de integridad capaz de fortalecer la confianza social cuando las prácticas se institucionalizan y se hacen visibles para proveedores, clientes y comunidades.

Palabras clave: Integridad; liderazgo ético; justicia organizacional; confianza; industria cruceña.

Clasificación JEL: M14, M12, J53.

ABSTRACT

This article advances both an argument and a management proposal: consolidating integrity in labor relations within Cruceña industry can radiate trust, justice, and responsibility to Bolivian society. Drawing on a narrative review of international and regional scholarship and on systematized evidence from Santa Cruz's industrial context, we identify a virtuous triangle of ethical leadership, organizational justice, and trust. Beyond internal cultural barriers (top-down decision-making, favoritism, uneven HR enforcement), we foreground an institutional barrier: public sector corruption and weak rule of law. We propose a five-pillar model (exemplary leadership, explicit ethical culture, coherent HR policies, assessment and feedback, and community linkage) with indicators and replicable practices. We conclude that industry, by virtue of its scale and visibility, can seed integrity behaviors that strengthen social trust when practices become institutionalized and visible across value chains.

Keywords: Integrity; ethical leadership; organizational justice; trust; Cruceña industry.

1. Introducción

Santa Cruz de la Sierra es el principal polo industrial de Bolivia. Allí convergen sectores agroindustriales, logísticos y manufactureros que emplean a decenas de miles de trabajadores y articulan redes de proveedores y clientes. En este entorno, la integridad—entendida como consistencia ética entre fines, medios y comportamientos cotidianos—no es solo una virtud moral: es un activo productivo y un bien público. La hipótesis que guía este artículo es clara: si la integridad se institucionaliza en la industria cruceña, sus efectos pueden trascender el perímetro de la empresa y contribuir a reconstruir la confianza social, mediante la difusión de normas de trato justo, rendición de cuentas y cumplimiento de acuerdos.

Este trabajo toma como punto de partida un estado del arte y experiencias del contexto cruceño compartidas por los autores, que muestran cómo la coherencia del liderazgo, la claridad de reglas y la vivencia de valores impactan el clima laboral, el compromiso y la productividad. Sobre esa base, se amplía el marco teórico con literatura internacional, se discuten barreras y prácticas emergentes, y se propone un modelo de gestión con indicadores e instrumentos de seguimiento.

2. Marco teórico

El debate contemporáneo sobre integridad organizacional articula tres ejes: (i) liderazgo ético, (ii) justicia organizacional y (iii) confianza. El liderazgo ético opera por aprendizaje social: cuando los líderes modelan conductas honestas y justas, los equipos tienden a imitarlas, elevando el estándar de comportamiento y el compromiso. La justicia organizacional distributiva, procedimental e interpersonal explica percepciones de trato justo y, mediante ellas, actitudes como satisfacción, ciudadanía organizacional y desempeño. La confianza, por su parte, actúa como mecanismo psicológico y social que reduce incertidumbre y costos de control, viabilizando colaboración y aprendizaje.

En contextos latinoamericanos, la literatura advierte además que las culturas éticas requieren coherencia entre discursos, incentivos y sanciones; de lo contrario, los códigos devienen simbólicos y pierden legitimidad. Asimismo, integrar ética en la gestión de personas y en la cadena de valor reduce riesgos reputacionales y fortalece la sostenibilidad del negocio.

2.1 Aportes desde el estado del arte cruceño

En el estado del arte sistematizado por el autor, se observa que la integridad

cobra sentido práctico cuando se vuelve parte del trabajo cotidiano: claridad de reglas, evaluación transparente, liderazgo que 'predica con el ejemplo' y espacios de voz. Ese enfoque confirma la centralidad del liderazgo ejemplar, la transparencia de procesos y la consistencia de políticas de RR. HH. como cimientos de una cultura de integridad en el ecosistema cruceño.

**ESTADO DEL ARTE DE TESIS DOCTORAL:
"EXPLORACIÓN DEL ROL DE LA INTEGRIDAD EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS INDUSTRIALES EN SANTA CRUZ DE LA SIERRA-BOLIVIA: SU IMPLICANCIA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES LABORALES BASADAS EN LA CONFIANZA"**

En los últimos años se ha vuelto evidente que la ética no es un tema accesorio dentro de las organizaciones. Tampoco es un discurso bonito que se coloca en la misión de la empresa o en los manuales de recursos humanos. La ética es hoy un factor clave para la sostenibilidad, la confianza y la productividad. Este tema ha sido ampliamente investigado y discutido en muchas investigaciones internacional pero muy poco estudiado en nuestro país, Bolivia. Santa Cruz, como el centro industrial, más representativo, del país, ofrece un escenario particular donde se entremezclan las exigencias del mercado con las tensiones culturales y sociales que muchas

veces dificultan la implementación de prácticas éticas sólidas.

Referirse a la ética en las organizaciones implica hablar de liderazgo ético. Los líderes son el espejo en el que se miran los trabajadores. No solo comunican con palabras, comunican con su ejemplo, con su forma de tomar decisiones y de tratar a las personas, con su coherencia. Brown, Treviño y Harrison (2005) sostienen que los líderes éticos son vistos como modelos a seguir precisamente porque muestran coherencia entre lo que dicen y lo que hacen. Engelbrecht, Heine y Mahembe (2017) refuerzan esta idea al señalar que la empatía, la escucha y la justicia en el trato son elementos fundamentales para generar confianza.

En Santa Cruz, bastión de la industria en Bolivia, el liderazgo ético no solo es importante si no que se ha convertido en fundamental. Cuando los líderes interactúan con integridad, sus colaboradores lo notan, captan el mensaje y sobre todo lo sienten. Y eso genera confianza. No basta con decir que se promueve la ética. Hay que demostrarlo. Con acciones concretas, con coherencia. Cuando el líder dice una cosa y actúa de manera diferente, la confianza se diluye y es muy difícil recuperarla.

Brown, Treviño y Harrison (2005) explican que los líderes éticos son vistos como modelos a seguir. No

solo por lo que dicen, sino por cómo actúan. Cuando existe coherencia en los líderes, los empleados se sienten más cómodos y seguros. El compromiso crece y es más fuerte. Y eso mejora el ambiente laboral. Mejora la productividad también. Porque la gente trabaja mejor cuando confía en sus jefes.

En el transcurso de mi experiencia, he observado que cuando los líderes actúan con ética, los conflictos disminuyen, la comunicación fluye mejor y la gente se queda. Engelbrecht, Heine y Mahembe (2017) señalan que la empatía del líder, su capacidad de escuchar y de actuar con justicia, son claves para fortalecer la confianza. En Santa Cruz, donde hay tanta presión por resultados, esto se vuelve aún más imperativo.

No se trata de imponer reglas, se trata de construir relaciones basadas en la confianza, de mostrar que la integridad no es solo un valor, sino una forma de trabajar y de vivir el día a día. Las empresas que llegan a entender esto y que lo aplican, logran equipos más productivos y comprometidos y eso se traduce en los resultados. En la forma en que se enfrentan los desafíos.

Por eso, formar líderes éticos debería ser una prioridad, no solo para cumplir normas y leyes, sino como parte de una transformación cultural que traspase las fronteras de

las organizaciones y llegue a nuestra sociedad boliviana, que tanto lo necesita en este momento. Porque cuando los líderes actúan éticamente, la confianza crece y se disemina por la organización, todo mejora, la comunicación, el clima laboral, la productividad y el compromiso, todo.

Además, cuando los líderes muestran integridad, los equipos se sienten más unidos, hay menos incertidumbre, menos dudas. La gente se anima a participar, a proponer ideas, a decir lo que piensa. Y eso, también es parte de la confianza. Porque cuando las personas se sienten escuchadas, se sienten valoradas y parte de algo, eso lo cambia todo. Según Brown y Treviño (2006), los líderes éticos moldean la cultura organizacional a través de sus acciones cotidianas, generando entornos laborales más seguros y colaborativos.

En algunos casos que he visto, bastó con que el líder cambiara su actitud, que empezara a actuar con más transparencia, para que el equipo empezara a mejorar. No fue inmediato, claro está. Pero poco a poco, la gente empezó a confiar más. A comprometerse más. De acuerdo con lo que señalan Brown y Treviño (2014), la consistencia en el comportamiento ético del líder es clave para construir credibilidad y confianza dentro del grupo. Y eso, en contextos como el boliviano, puede marcar una gran diferencia.

Por eso, no hay que subestimar el poder del ejemplo. Un líder ético no solo mejora los resultados, también transforma la cultura, eso, en el largo plazo, es lo que realmente importa. Porque la confianza no se impone, se crea. Se construye con acciones pequeñas, con coherencia, con respeto. Y cuando eso pasa, todo mejora. Como lo plantea Brown y Treviño (2006), el liderazgo ético tiene un efecto multiplicador que influye en el comportamiento de los empleados y en la percepción de justicia en las organizaciones.

La cultura organizacional no se construye de la noche a la mañana. Se forma a través del tiempo, con las decisiones que se toman, con los valores que se plantean y se viven. Y uno de esos valores, que debe estar en el centro, es la integridad. En las empresas industriales de Santa Cruz, donde el ritmo es rápido y las presiones son constantes, tener una cultura basada en la integridad puede marcar la diferencia, puedes ser el factor diferenciador que nos lleve al éxito, no solo en los resultados, sino en cómo se trabaja, en cómo se vive el día a día dentro de la organización. Cuando la integridad está presente, se nota. Se percibe en la forma en que se trata a las personas, en cómo se resuelven los conflictos, en cómo se toman las decisiones. Sims y Brinkmann (2003), en su análisis del caso Enron, muestran lo que pasa cuando la integridad se deja de lado. El colapso de esa empresa no

fue solo financiero, fue ético. Y eso nos deja una lección clara: sin integridad, no hay cultura organizacional que se sostenga.

La sistematización anterior refuerza la centralidad del liderazgo ejemplar, la transparencia de procesos y la consistencia de políticas de RR. HH. como cimientos de una cultura de integridad en el ecosistema cruceño.

3. Metodología

Se desarrolló una revisión narrativa de literatura académica (artículos y libros indexados) y fuentes técnicas (informes de organizaciones internacionales y encuestas regionales), complementada con la sistematización de experiencias y evidencias del sector industrial cruceño. La revisión narrativa permite integrar distintos tipos de evidencia para construir una explicación plausible y útil para la gestión. La contrastación se realizó por temas (liderazgo ético, justicia, confianza, gobernanza pública) y por su pertinencia al contexto local.

Asimismo, se empleó análisis de concordancia entre barreras identificadas en la literatura y obstáculos reportados por empresas cruceñas. Con base en esa triangulación se elaboró el modelo de cinco pilares y se diseñó un set mínimo de indicadores de integridad, aplicables a organizaciones industriales y extensibles a cadenas de suministro.

4. Resultados y discusión

4.1 Liderazgo y coherencia

Las decisiones y conductas diarias de los líderes envían señales potentes sobre lo aceptable. Cuando el decir se alinea con el hacer, aumentan el compromiso, la seguridad psicológica y la disposición a reportar problemas. La evidencia internacional vincula liderazgo ético con mayor confianza y desempeño; en el contexto cruceño, los testimonios y documentos analizados muestran mejoras en clima y retención cuando la alta dirección institucionaliza el ejemplo y sanciona la inconducta.

4.2. Justicia organizacional

La claridad de reglas y el trato respetuoso reducen conflictos y rotación. En empresas locales, la transparencia de criterios de evaluación y la explicación de decisiones salariales se asocian con mejoras de confianza y colaboración. La justicia procedimental (procesos consistentes, posibilidad de apelación) y la justicia interpersonal (trato digno) resultan especialmente influyentes en contextos de alta asimetría de poder.

4.3. El Estado como fuente institucional de corrupción

Además de las barreras culturales internas, un obstáculo estructural proviene del propio entorno institucional: la corrupción pública y la debilidad del Estado de derecho. Indicadores recientes sitúan a Bolivia con puntajes bajos en percepción de corrupción y Estado de derecho, lo que alimenta la impunidad y normaliza prácticas como el soborno, el clientelismo y el favoritismo. Para las empresas, eso se traduce en costos transaccionales, inseguridad jurídica y señales inconsistentes respecto a la sanción de conductas antiéticas. La consecuencia es un efecto desaliento sobre quienes intentan instalar prácticas de integridad, pues el entorno parece premiar el atajo antes que la transparencia.

En este marco, la industria debe blindar su cultura mediante mecanismos internos: políticas coherentes, auditorías éticas, protección a denunciantes y compras responsables y construir alianzas con cámaras empresariales, universidades y sociedad civil para elevar el estándar de integridad a lo largo de la cadena de valor. Esa densidad institucional privada puede contrapesar, al menos parcialmente, los incentivos perversos del entorno.

Tabla 1. Barreras para la integridad en la industria cruceña

Barrera	Descripción
Verticalismo	Concentración de decisiones que inhibe la participación y la retroalimentación horizontal.
Favoritismos y nepotismo	Preferencias personales que distorsionan la equidad y la confianza.
Aplicación desigual de políticas	Reglas de RR. HH. y de ética que existen pero no se cumplen de forma consistente.
Estado como fuente de corrupción	Entorno institucional con altos niveles de corrupción pública y débil Estado de derecho.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión de literatura y evidencias del contexto cruceño.

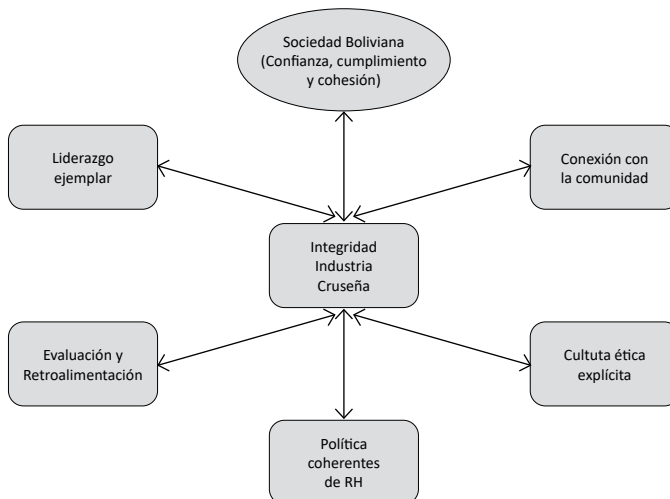
5. Modelo de gestión con integridad

El modelo propuesto organiza la gestión de integridad en cinco pilares interdependientes. No se trata de un programa paralelo, sino de una manera de dirigir que alinea estrategia, procesos y cultura. La lógica de irradiación supone que las prácticas vividas en la empresa viajan a proveedores, clientes y comunidades mediante estándares, contratos, rutinas y expectativas compartidas.

5.1. Los cinco pilares

1. Liderazgo ejemplar: selección, formación y evaluación de líderes por resultados y conducta ética; comunicación de dilemas y decisiones; sanción consistente de la inconducta.
2. Cultura ética explícita: valores operativos, códigos vivos, espacios de conversación sobre dilemas y aprendizaje.
3. Políticas coherentes de RR. HH.: reclutamiento, evaluación, compensación y desvinculación alineados con la integridad.
4. Evaluación y retroalimentación: métricas de clima, canales de denuncia, auditorías éticas y tableros de seguimiento.
5. Conexión con la comunidad: compras responsables, desarrollo de proveedores, diálogo con sindicatos y programas de integridad con la cadena de valor.

Figura 1. Modelo de irradiación de la integridad



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Prácticas emergentes de gestión ética en empresas cruceñas

Práctica emergente	Descripción
Transparencia en evaluaciones	Publicación de criterios y retroalimentación explicativa.
Canales de denuncia confiables	Mecanismos anónimos, política anti-represalia, seguimiento de casos.
Participación en mejoras	Círculos de calidad, comités de ética y espacios de voz del trabajador, mayor involucramiento.
Rendición de cuentas	Informes internos y externos de decisiones, uso de recursos y cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Dimensiones de la justicia organizacional y efectos esperados

Dimensión	Definición	Efectos esperados
Distributiva	Equidad en la asignación de recompensas y cargas.	Percepción de trato justo y satisfacción.
Procedimental	Consistencia, imparcialidad y posibilidad de apelación.	Legitimidad y confianza institucional.
Interpersonal	Respeto, dignidad y cortesía en el trato.	Compromiso, voz y menor conflicto.

Fuente: Adaptado de Colquitt (2001).

Tabla 4. Indicadores mínimos para gestionar la integridad

Indicador	Definición / Cálculo	Uso de gestión
Índice de clima ético	Promedio de ítems sobre justicia, voz y respeto (escala 1–5).	Detectar áreas críticas y tendencias.
Tasa de denuncias atendidas	Casos cerrados/total recibidos por periodo.	Evaluar eficacia del canal y confianza.
Cobertura de formación ética	% de trabajadores y líderes capacitados/año.	Verificar alcance del aprendizaje.
Incidentes de conducta sancionados	Nº de sanciones consistentes/ total incidentes.	Controlar coherencia disciplinaria.
Compras responsables	% de proveedores evaluados en criterios éticos.	Extender integridad a cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia.

6. Implicaciones

Para las empresas, la integridad reduce riesgos legales y reputacionales, mejora el desempeño y atrae talento. Para los trabajadores, crea entornos de respeto y aprendizaje continuo. Para el entorno, modela estándares de trato justo que pueden escalar hacia prácticas cívicas (cumplimiento de normas, respeto a contratos) y empujar

mejoras públicas al elevar expectativas ciudadanas sobre transparencia y rendición de cuentas.

7. Conclusiones

Consolidar la integridad en la industria cruceña es factible si se asume como estrategia organizacional y no como programa periférico. El triángulo liderazgo-justicia-confianza ofrece una guía práctica; el modelo de cinco pilares y los indicadores propuestos habilitan gestión y seguimiento. Cuando estas prácticas se sostienen y visibilizan, su irradiación a la sociedad boliviana se vuelve plausible: se refuerza la confianza, se reducen los incentivos a la trampa y se legitima una cultura de cumplimiento que trasciende la fábrica y el taller.

Bibliografía

- 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.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational

- settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368–379.
- Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 114(2), 355–366.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003). Enron ethics (Or: Culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*, 45(3), 243–256.
- Toro-Arias, T., Ruiz-Palomino, P., & Rodríguez-Córdoba, M. (2020). Organizational ethical culture: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 112, 238–248.
- Transparency International. (2025). Corruption Perceptions Index 2024: Bolivia. <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
- World Justice Project. (2024). Rule of Law Index 2024: Bolivia. <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/global/2024/Bolivia>
- GAN Integrity. (2024). Bolivia — Country risk report. <https://www.ganintegrity.com/country-profiles/bolivia/>
- Miller & Chevalier. (2024). Encuesta sobre Corrupción en América Latina 2024. <https://www.millerchevalier.com/>
- Latinobarómetro. (2024). Informe 2024. <https://www.latinobarometro.org/>