

La cultura ética en las organizaciones mexicanas: el papel mediador de la conciencia moral

Hilda García-Leal* Investigadora, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.
hgarciala@uanl.edu.mxJoel Mendoza-Gómez Profesor Investigador, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.
joel.mendozagm@uanl.edu.mx

Resumen

La cultura ética en el entorno empresarial actual representa una ventaja competitiva, y debido al crecimiento del sector retail en las organizaciones mexicanas surge la importancia de estudiarla académicamente. El objetivo fue comprobar empíricamente un modelo conceptual mediador: la conciencia moral entre las variables exógenas (control interno, gobierno corporativo y factores de riesgo psicosocial) y la cultura ética. Se identificó la población de líderes con equipo de más de seis trabajadores; una estimación de muestra probabilística y selección de empleados mediante conveniencia. Para el análisis se utilizó el software de ecuaciones estructurales PLS-Smart, para comprobar la mediación. El modelo resultó en cuatro hipótesis testeadas empíricamente; todas fueron comprobadas, incluida la mediación de la conciencia moral. Los resultados cubren vacíos de conocimiento: 1) identificación del papel mediador de conciencia moral; 2) la variable de riesgos psicosociales; 3) se confirmó el modelo conceptual que, hasta donde se encontró, no se había estudiado con esta integración. Se concluye como contribución principal que una organización ética no se decreta, se construye con las variables incluidas en el modelo. Esta integración teórico-práctica convierte estas conclusiones e implicaciones en una herramienta para la investigación académica, tanto para empresas privadas como para el sector público.

Palabras clave: cultura ética; conciencia moral; control interno; gobierno corporativo; riesgos psicosociales.

Ethical Culture in Mexican Organizations: The Mediating Role of Moral Conscience

Abstract

Ethical culture in today's business environment represents a competitive advantage, and due to the growth of the retail sector in Mexican organizations, it is important to study it academically. The objective was to empirically verify a mediating conceptual model: moral conscience between the exogenous variables (internal control, corporate governance, and psychosocial risk factors), and ethical culture. The population of leaders with teams of more than six workers was identified; a probabilistic sample estimate and selection of employees by convenience were used. The structural equation modeling software PLS-Smart was used for the analysis to verify the mediation. The model resulted in four empirically tested hypotheses, all of which were verified, including the mediation of moral conscience. The results fill knowledge gaps: 1) identification of the mediating role of moral conscience; 2) the variable of psychosocial risks; and 3) confirmation of the conceptual model, which, to our knowledge, had not been studied with this integration. The main contribution is that an ethical organization is not decreed; it is built using the variables included in the model. This theoretical-practical integration makes these conclusions and implications a tool for academic research as well as for private companies and the public sector.

Keywords: ethical culture; moral conscience; internal control; corporate governance; psychosocial risks.

A cultura ética nas organizações mexicanas: o papel mediador da consciência moral

Resumo

A cultura ética no ambiente empresarial atual representa uma vantagem competitiva e, devido ao crescimento do setor de varejo nas organizações mexicanas, surge a importância de estudá-la academicamente. O objetivo foi comprovar empiricamente um modelo conceitual mediador: a consciência moral entre as variáveis exógenas (controle interno, governança corporativa e fatores de risco psicossocial) e a cultura ética. Identificou-se a população de líderes com equipes de mais de seis funcionários, uma estimativa de amostra probabilística e seleção de funcionários por conveniência. Para a análise, utilizou-se o software de equações estruturais PLS-Smart, para comprovar a mediação. O modelo resultou em quatro hipóteses testadas empiricamente, todas foram comprovadas, incluindo a mediação da consciência moral. Os resultados preenchem lacunas de conhecimento: 1) identificação do papel mediador da consciência moral; 2) a variável de riscos psicossociais; 3) foi confirmado o modelo conceitual que, até onde se constatou, não havia sido estudado com essa integração. Conclui-se como principal contribuição que uma organização ética não se decreta, ela se constrói com as variáveis incluídas no modelo. Essa integração teórico-prática transforma essas conclusões e implicações em uma ferramenta para a pesquisa acadêmica, tanto para empresas privadas quanto para o setor público.

Palavras-chave: cultura ética; consciência moral; controle interno; governança corporativa; riscos psicossociais.

* Autor de correspondencia.

Clasificación JEL: M10; M14; M19.

Cómo citar: García-Leal, H. y Mendoza-Gómez, J. (2025). La cultura ética en las organizaciones mexicanas: el papel mediador de la conciencia moral. *Estudios Gerenciales*, 41(176), 374-387. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7462>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2025.176.7462>

Recibido: 20-05-2025

Aceptado: 18-11-2025

Publicado: 19-12-2025

1. Introducción

La cultura ética en el entorno empresarial constituye un diferenciador directivo y una ventaja competitiva para las empresas contemporáneas (Bretter et al., 2023). Esta tendencia subraya la necesidad de cuestionar el avance en el desarrollo académico del constructo *cultura ética* dentro de cualquier organización.

Por tanto, hoy se reconoce la importancia de abordar académicamente la cultura ética, lo que representa un aporte novedoso en el caso de las organizaciones mexicanas del sector *retail*, debido a los avances tecnológicos y al crecimiento que ha experimentado esta industria.

La relevancia de estudiar la cultura ética en el sector *retail* mexicano radica en su impacto en la economía nacional para el país: este sector representa el 10 % del producto interno bruto (PIB) (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [ANTAD], 2024), además de generar cerca del 5 % de la fuerza laboral (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2025). De acuerdo con la Encuesta Nacional De Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH), el gasto promedio mensual que destinaron los hogares mexicanos en este sector representó cerca de un 37,7 % de su ingreso mensual (INEGI, 2024).

A pesar de su magnitud, la literatura académica presenta un vacío de conocimiento en el estudio de la cultura ética en las empresas, lo cual implica aspectos de largo plazo (Čater et al., 2023), tales como los juicios morales hoy basados en la conciencia moral (Bretter et al., 2023), que tienen una fuerza mayor que las normas convencionales. Estudios previos han explorado las bases teóricas de la cultura ética (Treviño et al., 2020), compuesta de sistemas formales e informales.

Entre los antecedentes que incorporan Treviño et al. (2020), se encuentran el papel de la alta dirección, incentivos para un comportamiento ético o castigos para las violaciones a las reglas y las regulaciones (Zahari et al., 2024). Este aporte de Treviño et al. (2020) se encuentra en el sistema formal y en los predictores del estudio: el control interno, el gobierno corporativo y los factores de riesgo psicosocial orientados a fortalecer la cultura ética, mediados por la conciencia moral de los integrantes de la organización.

Sin embargo, se identifica que persisten algunas brechas teóricas críticas, una de ellas es la escasez de investigación sobre la relación entre conciencia moral y cultura ética (Al Halbusi et al., 2023), es decir, no se ha considerado que la conciencia moral de los empleados puede influir en la cultura ética de las organizaciones (Reay y Whetten, 2011).

De igual manera, la limitada evidencia empírica sobre la conexión entre riesgos psicosociales y cultura ética (Giacalone et al., 2016) puede aportar elementos que cubran el escaso estudio en la literatura académica. En ese sentido, hasta lo que se obtuvo en el alcance de la revisión de literatura, en ninguno de los artículos consultados se identificó este grupo de variables del presente estudio, aspecto que se considera otro aporte al conocimiento al probarlo en un contexto específico como el *retail* mexicano.

Por tanto, el presente estudio tuvo como objetivo contribuir teórica y empíricamente al comprobar un modelo conceptual que integra el control interno, el gobierno corporativo y los factores de riesgo psicosocial como predictores de la cultura ética a través de la mediación de la conciencia moral. En esta relación, se abordó un importante reto en el estudio de la cultura ética organizacional (Tanner, 2019).

La pregunta de investigación que se busca responder está orientada a identificar el papel mediador de la variable de conciencia moral, a establecer la relación entre factores de riesgos psicosociales y cultura ética, además de comprobar empíricamente el modelo conceptual en un contexto específico.

Luego de esta introducción, se presenta el marco teórico, seguido de la metodología, la exposición de los resultados, la discusión, las conclusiones y las recomendaciones.

2. Marco teórico

El desarrollo de las variables que se exponen en el presente estudio se sustenta en una revisión de antecedentes teóricos, teorías y modelos conceptuales, definiciones de diversos autores y evidencia empírica previa. Bajo este enfoque, los conceptos presentados han sido estudiados en diferentes contextos, países e industrias (Shadnam et al., 2021).

2.1 Cultura ética

La cultura ética es un concepto multifacético que puede impactar la toma de decisiones en su alta dirección, y en consecuencia en los colaboradores de la empresa. En este contexto, abarca los valores, las políticas y las prácticas que guían este comportamiento, dirigidos por el liderazgo y las políticas organizacionales.

Una revisión en la literatura destaca la importancia de la cultura ética en la toma de decisiones éticas, e identifica los diversos antecedentes y resultados que la configuran. En busca de la claridad conceptual, de acuerdo con Suddaby (2010), esta claridad requiere definiciones precisas: este autor propone que al encontrar varias definiciones, se podría seleccionar una que cumpla el requisito antes mencionado. En este caso, se identifican varias definiciones de *cultura ética*; por ejemplo, Jiang et al. (2019) propone la cultura ética como un mecanismo de influencia social en la empresa, y que funge como complemento de las estructuras formales.

Thelen y Formanchuk (2022) sostienen que la teoría de la cultura ética reside en el compromiso de la empresa de establecer un vínculo con los empleados, cimentado en una comunicación institucional clara y directa. Para efectos de este trabajo, se seleccionó la definición de Treviño et al. (2020), quienes conceptualizan la cultura ética en los sistemas formales e informales de la organización, en los que priorizan y destacan el papel de la alta dirección, incentivos para un comportamiento ético o castigos para las violaciones a reglas y regulaciones.

Se ha observado que, en la literatura, los conceptos de *cultura ética corporativa*, *cultura ética empresarial* y *cultura*

ética organizacional a menudo se utilizan indistintamente como sinónimos; no obstante, para la precisión de esta investigación, se ha optado por el término *cultura ética*.

Por otra parte, así como en un anterior párrafo se incorporó uno de los elementos de la teoría de Whetten (1989), que son los diferentes conceptos, a continuación se presenta el segundo elemento de dicha teoría: la relación entre los conceptos mediante la identificación de estudios empíricos previos. Wan et al. (2020) realizaron un estudio empírico en China sobre cómo la integración de una cultura ética en las corporaciones podría impactar el rendimiento en la responsabilidad social (RSE). En el estudio encontraron que la cultura ética impacta positivamente en la RSE, con una significancia del 0,002.

Toro-Arias et al. (2022) concluyeron mediante una investigación en compañías del sector de servicios en Colombia una relación positiva de la cultura ética con el compromiso laboral de empleados ($B = 0,773$, $p < 0,001$) y el compromiso afectivo ($B = 0,588$, $p < 0,001$), esto mediante un modelo de ecuaciones estructurales.

En virtud y con fundamento en la literatura y en la evidencia empírica, se considera la cultura ética un objeto de estudio crucial, dada la relevancia del impacto del comportamiento ético tanto en el sector privado como en el público; por tanto, se determina como la variable dependiente en esta investigación.

2.2 Control interno

En la construcción del modelo conceptual, se utiliza el planteamiento de Whetten (2002) denominado “modelando como teorizando”, en el que propone ir integrando las variables en un modelo respaldado por la literatura teórica. Así, para fortalecer la cultura ética, se encuentra un elemento que busca reforzar la conducta al establecer ciertas normas, —conocidas como el control interno—, cuyo objetivo es establecer lineamientos que ayuden a los empleados a cumplir con las políticas y las normas organizacionales (García et al., 2019).

El modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO, 2013; 2017), en el sistema de control, privilegia la toma de decisiones y riesgos para reducir faltas de integridad y ética en la compañía; además de beneficiar la integración de la cultura ética (Alleyne y Amaria, 2018). Se parte de la premisa de que el control interno orienta a los empleados hacia comportamientos éticos, de tal manera que esos comportamientos están relacionados con la variable mediadora conciencia moral.

García et al. (2019) plantean el control interno como el esqueleto estratégico en la organización para evaluar y controlar su operación, administración y recursos financieros.

La teoría de efectividad administrativa señala cómo un control interno efectivo puede ayudar en las compañías a trazar objetivos estratégicos, limitar roles y responsabilidades, reducir riesgos y eficientizar los recursos humanos, materiales y financieros. Este conjunto debidamente trazado y delimitado contribuye a una cultura ética (Shen et al., 2020).

En resumen, en esta investigación el control interno se define como los mecanismos de control que otorgan seguridad para lograr los objetivos y las metas definidos por la organización. A esta definición es a lo que se llama constructo (Whetten, 1989). A continuación, se establece la conexión del constructo con la relación empírica.

Shu et al. (2018) llevaron a cabo un estudio con la cultura ética y el control de seguimiento del fraude en la empresa —como variables mediadoras de cultura ética— mediante ecuaciones estructurales. Los resultados arrojaron que la percepción de una mayor inversión en prevención del fraude influye en las dos variables; se concluye entonces que la relación del control interno y la cultura ética tiene una $r^2 = 0,370$ y una $B = 0,336$, $p = 0,002$. Valentine et al. (2019) probaron mediante una investigación empírica la influencia positiva del control interno en la cultura ética ($B = 0,229$, $p = 0,005$).

A partir de la información previa, se identifica la relación inherente entre las variables de esta investigación, y dado el panorama y contexto empresarial, cobra pertinencia su estudio, al abordar el impacto en la eficiencia operativa, factores que influyen en la empresa.

2.2.1 Control interno y conciencia moral

De acuerdo con los autores Baron y Kenny (1986), las variables exógenas o independientes se relacionan directamente con la variable mediadora, que a su vez se relaciona directamente con la variable dependiente.

Esta situación implica que las variables independientes influyen en la dependiente a través de la variable mediadora. Se espera que ambas relaciones se apoyen con los datos para comprobar el papel mediador. Esto aplica para las otras dos relaciones de variables independientes con la variable mediadora de este modelo.

La literatura sobre el control interno como variable independiente y la conciencia moral como variable mediadora revela ideas significativas del comportamiento y la ética organizacional. Los sistemas de control interno mejoran la eficiencia operativa y dan forma al marco moral en que operan los empleados (Valentine et al., 2019).

Los controles internos efectivos comunican las expectativas éticas de la gerencia, y fomentan una cultura de conciencia moral en los empleados (Holmes et al., 2002), ya que forman un apoyo a los juicios morales que se desarrollan en la organización (Kelley et al., 2022).

Los estudios indican que un control interno crea y fortalece estándares morales elevados y aceptados por la dirección (Kurniawan y Azmi, 2019). De esta manera, se propone la siguiente hipótesis.

H1. El control interno se relaciona de manera positiva con la conciencia moral.

2.3 Gobierno corporativo

Como parte de la construcción del modelo conceptual, otro elemento organizacional que puede influir en los empleados es el conocimiento de las acciones de los

integrantes del gobierno corporativo. En ese sentido, la teoría conductual (Fotaki et al., 2019) establece que las relaciones sociales, elementos y patrones de comportamiento de la alta dirección son esenciales para que los empleados se conduzcan de acuerdo con las políticas de la organización.

La teoría conductual del gobierno corporativo subraya la vitalidad de algunos componentes, como las conexiones sociales, los modelos de conducta y otros factores esenciales que configuran el proceso de toma de decisiones éticas (Fotaki et al., 2019).

Diferentes autores han planteado la definición de gobierno corporativo, y la fusionan mediante una serie de principios (Bourne et al., 2017): capacidad de comunicación entre las partes para un debido racionamiento de recursos (Al-ahdal et al., 2020) y monitoreo efectivo de las actividades de la organización (Grantham, 2020).

En busca de la claridad del constructo propuesta por Suddabby (2010), se define el gobierno corporativo como la base de principios que dirigen y alinean los intereses de accionistas, consejo de administración y directores con el resto de las partes interesadas de la organización.

A continuación, se muestra la relación entre conceptos de estudios previos identificados (Whetten, 1989), la cual está enfocada en el desempeño de la organización con el gobierno corporativo, tal como lo plantea la definición.

Saini y Singhania (2018) realizaron una investigación en una muestra de compañías indias con fondos internacionales. Los resultados mostraron que la variable de gobernanza influyó positiva y significativamente sobre la variable de desempeño.

Iqbal et al. (2019) llevaron a cabo un análisis con el propósito de medir la relación del gobierno corporativo y el desempeño financiero. La evidencia empírica de la investigación demuestra la relación positiva y endógena del gobierno corporativo y el desempeño financiero.

A manera de conclusión, la literatura resalta la relevancia del gobierno corporativo como variable independiente, y su posible conexión con la conciencia moral; esto en el contexto de comprender la capacidad para crear valor para las organizaciones, al tiempo que fomenta la confianza, la integridad y la transparencia, elementos que, junto a un desempeño financiero robusto, se comunican al exterior (Al-Ahda et al., 2020).

2.3.1 Gobierno corporativo y conciencia moral

La relación entre el gobierno corporativo y la conciencia moral se reconoce cada vez más vital en las organizaciones. Los marcos de gobierno corporativo están diseñados para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia, esenciales para fomentar una conciencia moral dentro de las organizaciones. Esta relación es evidente al ser claves los siguientes aspectos (Fotaki et al., 2019):

1. El gobierno corporativo promueve el cumplimiento con la organización, para prevenir faltas de ética (Olii et al., 2024).
2. Un marco ético puede mitigar riesgos morales, fortaleciendo la toma de decisiones responsables entre mandos medios y directivos (Ismail et al., 2023).

3. La atención a los factores ambientales, sociales y de gobierno (ESG, por sus siglas en inglés) provee un cambio en la conciencia moral (Nascimento et al., 2024).

El desarrollo de una conciencia moral dentro del gobierno corporativo es esencial para un comportamiento ético, y requiere tanto conciencia interna como externa (Elshandidy y Shrives, 2016).

Por otra parte, la teoría de los *stakeholders* (Tang et al., 2019) supone que el gobierno corporativo contempla la suma de sus partes, incluidos los empleados, proveedores, clientes, comunidad y gobierno. Tal integración orienta a los empleados a fortalecer una cultura ética, debido al desarrollo individual en sus juicios morales (Bretter et al., 2023).

Si bien la adopción de la conciencia moral en el gobierno corporativo es beneficiosa, hay desafíos como la estandarización y la medición que requieren diálogo y mejora continuos en las prácticas éticas en todas las industrias (Tang et al., 2019).

Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis.

H2. El gobierno corporativo se relaciona de manera positiva con la conciencia moral.

2.4 Factores de riesgo psicosocial

Otra variable organizacional que se incorpora al modelo conceptual proviene de la mayor importancia reciente en cuanto a la preocupación de los directivos por atender y resolver los riesgos psicosociales de los empleados, riesgos que resultan tanto del contexto de la organización como de la convivencia interna (Al Halbusi et al., 2023).

Los riesgos psicosociales han tenido tal relevancia que, desde 1984, fueron reconocidos primero en la Organización Internacional del Trabajo y en conjunto con la Organización Mundial de la Salud (OIT y OMS, 1984) los integraron en su agenda regulatoria y de seguimiento con los países. Además, los definieron como interacciones entre el trabajo, su medioambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización.

Los riesgos psicosociales cobran más relevancia por el impacto que tienen en la salud de los trabajadores (Beck y Lenhardt, 2019). A partir del 2022, la legislación laboral mexicana se actualizó al adicionar el reconocimiento de las enfermedades de origen psicosocial, con una evolución conforme a los estándares internacionales. Esta modificación sanciona en las organizaciones mexicanas la responsabilidad legal de gestionar y ofrecer tratamiento ante estos riesgos emergentes (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022).

Macías (2019) determina que los riesgos psicosociales son aquellos que surgen de la estructura, organización y dirección de su entorno laboral y social, que pueden derivar en perjuicios frente a la salud mental, social o física de los trabajadores, que, para tales efectos, se consideran para esta investigación.

Fue escasa la identificación de las relaciones entre constructos, de acuerdo con Whetten (1989). Solo se ubicó el estudio de Lincke et al. (2021), quienes calcularon

en Alemania la satisfacción y efectos en la salud; los resultados evidenciaron que la satisfacción laboral y el liderazgo se relacionan positivamente con el compromiso laboral del trabajador, $\beta = 0,240$; con la calidad en el liderazgo, $\beta = 0,824$; con la confianza y la justicia, $\beta = 0,190$; y con efectos en la salud, $\beta = 0,220$.

Como ya se expuso, la variable de riesgos psicosociales tiene un escaso aporte empírico, aspecto al que se busca contribuir mediante este estudio, además de encontrar si también esta variable influye en la conciencia moral, de tal manera que las organizaciones estén al pendiente de los riesgos psicosociales, y se logre influir en la cultura ética de los colaboradores (García-Leal y Mendoza-Gómez, 2024).

2.4.1 Riesgos psicosociales y conciencia moral

La teoría del impacto ético (Giacalone et al., 2016) señala que, si el bienestar de los empleados resultado del estrés del trabajo es superado, la organización espera que el comportamiento de estos sea positivo.

En la actualidad, en diferentes países se ha reglamentado este aspecto relacionado con el bienestar de los trabajadores, denominado *riesgos psicosociales* (Beck y Lenhardt, 2019).

El bienestar de los trabajadores puede afectar sus juicios individuales con relación al comportamiento ético (Zahari et al., 2024); por lo tanto, estos juicios, en el caso de un bienestar positivo, pueden fortalecer la cultura ética de la organización.

La literatura indica una relación positiva entre los riesgos psicosociales debidamente gestionados y la conciencia moral; los trabajadores pueden experimentar una mayor conciencia moral y razonamiento ético, destacando la interacción entre las experiencias personales y el desarrollo ético (Caran, 2007). Esto coincide con Gutkin y Suls (1979), quienes mencionan que los estresores psicosociales bien atendidos pueden potencializar la reflexión ética.

Respecto a la conciencia interna vs. la externa, la investigación indica una distinción entre las percepciones internas de la conciencia y los componentes morales externos, lo que sugiere que los riesgos psicosociales debidamente analizados pueden mejorar las evaluaciones morales internas (Çinar y Gündüz, 2023); de igual manera, de acuerdo con Hitlin (2007), los contextos sociales moldean las experiencias de los riesgos psicosociales. Con base en lo anterior, se propone la siguiente hipótesis.

H3. Los factores de riesgo psicosocial se relacionan de manera positiva con la conciencia moral.

2.5 Conciencia moral

La revisión de literatura sobre conciencia moral provee las bases para evaluar la influencia de este constructo como variable mediadora con la cultura ética de la empresa (Bandura, 1991; Hsieh, 2020).

La conciencia moral se genera en el racional del juicio del individuo ante sucesos o acontecimientos que demandan una acción o inacción (Ahmed y Khan, 2023), y que involucran

la decisión del individuo con la cultura de la empresa y las cuestiones éticas (Reidenbach y Robin, 1991).

Por tanto, se incorpora al modelo que se está desarrollando esta variable como mediadora entre los elementos organizacionales ya revisados y la cultura ética (Whetten, 2002), y cómo esta relación incide e interviene de forma positiva en dicha cultura, a partir de una base científica de referencia a la literatura y con estudios empíricos (Fotaki et al., 2019). Considerando la claridad de constructo (Suddaby, 2010), en cuanto a la definición de conciencia moral, se considera la definición de Muñoz et al. (2022) como la capacidad del individuo para analizar sus actos y realizar una acción como correcta o incorrecta en un sentido prescriptivo.

2.6 Papel mediador de la variable de conciencia moral

La conciencia moral actúa como mediadora al ser influida por el cumplimiento de los controles internos por parte de los empleados, lo que mejora las conductas éticas organizacionales y por lo tanto respalda la cultura ética de la empresa (Holmes et al., 2002). Las investigaciones muestran que un ambiente ético, respaldado por controles internos, tiene un impacto positivo en la conciencia moral de los empleados, y mediante el desempeño fortalece las conductas éticas (Amine et al., 2012).

La teoría de capitalismo inclusivo menciona que las empresas pueden llevar a cabo su operación beneficiando a sus grupos de interés y no únicamente a los accionistas (Hsieh, 2020). Mediante un gobierno corporativo sólido, pueden generar conciencia moral en los líderes empresariales e influir en la cultura ética de la organización, y sus prácticas inclusivas, creando entornos en los que la ética sea parte de la base organizacional (Hsieh, 2020).

La teoría de la ética organizacional plantea cómo la estructura y proceso de un gobierno corporativo pueden afectar la cultura ética de la empresa (Treviño et al., 2020). Por tanto, un gobierno corporativo efectivo podría ayudar a desarrollar una conciencia moral en empleados y líderes, con el fin de fortalecer la cultura ética de la organización y ser un punto clave para el éxito de la empresa a largo plazo (Treviño et al., 2020).

La teoría de cultura organizacional y la evolución de la conciencia moral plantean que la atención en los riesgos psicosociales puede generar certidumbre en la organización, estabilidad laboral y menor presión por resultados (García y López, 2022); así, se logra un ambiente seguro, en el que los empleados puedan expresar sus preocupaciones éticas o desafiar decisiones cuestionables (García y López, 2022).

2.7 Conciencia moral en relación con la cultura ética

La revisión de literatura existente sobre conciencia moral en relación con la cultura ética menciona la relevancia de esta relación (Whetten, 2002). La teoría de la conciencia moral colectiva sugiere que esta además de ser un elemento individual se convierte en un nivel colectivo dentro de las organizaciones (Ames et al., 2020), por ello, la relación con la cultura ética de una empresa

es influenciada por los empleados de la organización al compartir y fortalecer sus valores morales; por lo tanto, la conciencia moral colectiva puede fomentar entornos en los que se priorizan las decisiones éticas y una cultura organizacional sólida (Ames et al., 2020).

La ética relacional sugiere que las interacciones y el apoyo mutuo entre los miembros de la organización son fundamentales para cultivar una conciencia moral que influya en la cultura ética (Caza y Creary, 2021), al establecer cómo la conciencia moral es influida por las relaciones interpersonales en las empresas (Caza y Creary, 2021). La cultura ética se robustece cuando los empleados de la organización perciben ser escuchados y responsables unos con otros. De esta manera se propone la siguiente hipótesis.

H4. La conciencia moral se relaciona positivamente con la cultura ética.

En la construcción del modelo teórico de este estudio, se consideraron las relaciones de las variables independientes con la variable mediadora, así como la relación de la variable mediadora con la variable dependiente. A continuación, se muestra el modelo teórico de esta investigación (Figura 1).



Figura 1. Modelo teórico de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

3. Metodología

La investigación es de carácter cuantitativo no experimental y transversal (Creswell y Creswell, 2018). Como se mencionó, la población de estudio se enfocó en la industria del comercio *retail* y se orientó a la parte no tradicional de estos establecimientos: hipermercados, supermercados, bodegas de descuento, droguerías y tiendas de conveniencia en la zona metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.

El número de establecimientos fue de 2635, el número de empleados fue mayor a seis; para establecer el tamaño de muestra se utilizó la fórmula de probabilidades p y q , de éxito y fracaso, con un valor del 0,50 y un nivel de confianza del 95 %; mediante la aplicación de la fórmula $n = \frac{Nz^2p(p-1)}{(N-1)e^2 + Nz^2p(p-1)}$, se obtuvo un tamaño de muestra de 93 establecimientos.

Además, se utilizó una segunda metodología para obtener el tamaño de la muestra en función del r^2 esperado (Rositas, 2014), con valor de tablas que resultó en 130.

Mediante INEGI (2025), se obtuvo un marco muestral, aunque el procedimiento de selección de los

establecimientos fue de conveniencia debido a la limitación de recursos, sobre todo de tiempo para llevar a cabo un procedimiento aleatorio de selección.

Para el levantamiento de la información, se utilizó un cuestionario impreso y un cuestionario digital para tener una mayor flexibilidad al entrar en contacto con los responsables del establecimiento. En la búsqueda de una mayor cantidad de información, se levantaron alrededor de 273 encuestas, de las cuales 23 fueron eliminadas, lo que dejó un total de 250 cuestionarios válidos y una tasa de respuesta del 91 %.

El perfil general cubre un 51 % de mujeres y un 49 % de hombres, con un rango de edad de 31 a 40 años (55 %), 46 % con grado de estudios de carrera técnica y 41 % con grado de licenciatura.

La validez de contenido de la encuesta fue obtenida mediante jueces expertos, en esta las preguntas o ítems fueron aceptados por su relevancia, congruencia y por la claridad en su redacción (Mendoza-Gómez y Garza, 2009). Se evaluó con escala Likert de siete puntos (1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo).

Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales, una técnica estadística adecuada para analizar modelos complejos con múltiples variables latentes y relaciones entre ellas (Hair et al., 2019). El análisis se realizó utilizando el software PLS-Smart, un instrumento estadístico de análisis múltiple no paramétrico, lo que facilita las estimaciones, ya que puede utilizarse con muestras pequeñas y no requiere del supuesto de normalidad en la distribución de los datos.

4. Resultados

Como se ya mencionó, se utilizó la modelación de ecuaciones estructurales mediante el software PLS-Smart, versión 3.2.4. Primero, se evaluó el modelo de medición para determinar la fiabilidad y validez de las escalas. En la Figura 2, se muestra el análisis factorial confirmatorio, pues se examinó la fiabilidad de ítems a través de las cargas factoriales y la mayoría estuvo por encima de 0,7. En la Tabla 1, se muestra la fiabilidad de la consistencia interna mediante el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta (CR), y la validez convergente mediante la varianza media extraída (AVE). En las Tablas 2 y 3 se evaluó la validez discriminante utilizando el criterio de Fornell-Larcker y la razón *heterotrait-monotrait* (HTMT). En ambos tipos de validez se cumplieron los criterios.

La Tabla 1 presenta las cargas factoriales, el alfa de Cronbach, CR y AVE para cada constructo. Todas las cargas factoriales fueron significativas ($p < 0,001$) y la mayoría excedió el umbral de 0,70, lo que indica una fiabilidad del ítem adecuada. Los valores de alfa de Cronbach y CR para todos los constructos excedieron el umbral de 0,70, lo que demuestra una fiabilidad de consistencia interna satisfactoria (DeVellis, 2016). Los valores de AVE para todos los constructos excedieron el umbral de 0,50, lo que apoya la validez convergente de las escalas.

Tabla 1. Alfa de Cronbach, fiabilidad compuesta (CR) y varianza media extraída (AVE) de los constructos.

Constructo	Alfa de cronbach	Fiabilidad compuesta (CR)	Varianza media extraída (AVE)
Cultura ética	0,938	0,947	0,749
Control interno	0,932	0,941	0,763
Conciencia moral	0,911	0,927	0,640
Factores de riesgo	0,895	0,928	0,764
Gobierno corporativo	0,919	0,936	0,726

Nota. Todas las cargas factoriales son significativas al $p < 0,001$. CR = fiabilidad compuesta; AVE = varianza media extraída.

Fuente: elaboración propia.

La [Tabla 2](#) muestra la matriz de correlaciones entre los constructos y las raíces cuadradas del AVE en la diagonal, el criterio de Fornell-Larcker se cumplió, ya que las raíces cuadradas del AVE para cada constructo fueron mayores que sus correlaciones con otros constructos y los valores de HTMT fueron todos inferiores al umbral de 0,90, lo que proporciona evidencia adicional de validez discriminante ([Tabla 3](#)).

Tabla 2. Matriz de correlaciones entre constructos y raíces cuadradas del AVE.

Constructo	1	2	3	4	5
1. Cultura ética	0,865				
2. Control interno	0,589	0,873			
3. Conciencia moral	0,721	0,487	0,800		
4. Factores de riesgo	0,654	0,452	0,698	0,874	
5. Gobierno corporativo	0,612	0,423	0,551	0,587	0,852

Nota. Las raíces cuadradas del AVE se muestran en la diagonal (en negrita).

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Ratio heterotrait-monotrait (HTMT).

Constructo	1	2	3	4
1. Cultura ética				
2. Control interno	0,642			
3. Conciencia moral	0,778	0,539		
4. Factores de riesgo	0,712	0,501	0,756	
5. Gobierno corporativo	0,671	0,473	0,603	0,639

Fuente: elaboración propia.

4.1 Análisis del modelo estructural

Se validó el modelo estructural para probar las hipótesis propuestas, se examinaron los coeficientes de ruta, significancia estadística (valores p). También se valoró la varianza explicada con un resultado de r^2 de 0,675 de la variable mediadora de conciencia moral y 0,397 para la variable de cultura ética, y se aplicó el *bootstrapping* no paramétrico que involucra muestras aleatorias repetidas. Se estimaron 500 iteraciones o réplicas de la muestra original. La [Tabla 4](#) presenta los coeficientes de ruta β_{est} , los valores t y los valores p para el modelo estructural. Los resultados revelan una fuerte relación positiva entre la conciencia moral y la cultura ética ($\beta = 0,630$) y el resto de las variables ([Tabla 4](#)).

Tabla 4. Resultados del análisis estructural.

Relación	Coefficiente de ruta (β)	t-value	p-value
Control interno → Conciencia moral	0,254	3,346	0,001
Gobierno corporativo → Conciencia moral	0,183	2,567	0,014
Factores de riesgo → Conciencia moral	0,527	9,027	0,000
Conciencia moral → Cultura ética	0,630	14,135	0,000

Fuente: elaboración propia.

En la [Tabla 5](#), se encuentran los parámetros del ajuste del modelo, que se obtuvieron de acuerdo con [Hair et al. \(2024\)](#), mediante una estimación de *bootstrap* completo. Según estos autores, respecto al modelado en el software de PLS-Smart, del parámetro SRMR, este no es muy conveniente para encontrar errores de especificación en el modelo en situaciones comunes en la investigación aplicada. Tampoco lo es para los parámetros d_{ULS} y D_G ; por tanto, estos indicadores se consideran inadecuados para determinar errores de especificación del modelo en situaciones comunes.

Tabla 5. Ajuste del modelo (model fit).

Medidas de ajuste	Resultado	(-)	Intervalo 95 %	(+)	*Parámetros de comparación
SRMR	0,052	-0,01	0,052	0,116	<0,12
* Autores (Hair et al., 2024)					
d_{ULS}	1,429	-0,72	1,429	3,578	Hasta el momento no se han definido para PLS-Smart
* Autores (Hair et al., 2024)					
d_G	0,912	-0,32	0,912	2,142	Hasta el momento no se han definido para PLS-Smart
* Autores (Hair et al., 2024)					

Fuente: elaboración propia.

En la [Tabla 6](#), se presentan los coeficientes de ruta, los valores t y los valores p, así como la comprobación de hipótesis para el modelo estructural. Los resultados revelan una fuerte relación positiva de las variables.

[Rositas \(2005\)](#) propone una escala para evaluar el impacto según los coeficientes betas y los clasifica, entre otros, con impacto considerable de 0,16 a 0,19; con impacto importante de 0,20 a 0,29; con impacto fuerte de 0,30 a 0,50; y con impacto muy fuerte $> 0,50$.

De acuerdo con la escala de [Rositas \(2005\)](#), las variables de control interno, gobierno corporativo y factores de riesgo psicosocial tienen un impacto importante, considerable y muy fuerte; además, se consideran significativas y con

un valor explicativo sobre la variable de conciencia moral, y esta última sobre la variable dependiente. Con estos resultados, se comprueban las hipótesis de estas variables sobre el modelo propuesto.

En la **Figura 2**, se presenta de manera gráfica la comprobación de las hipótesis.

5. Discusión

5.1 Interpretación de resultados

Los resultados del presente estudio muestran uno de los propósitos de esta investigación que se cumple, ya que las hipótesis fueron apoyadas empíricamente. Es decir, el modelo que se construyó conceptualmente fue respaldado con la relación de las variables predictoras de la cultura ética, por medio de la variable mediadora conciencia moral.

Este resultado obtenido mediante la aplicación de "modelando como teorizando" (Whetten, 2002) favorece la construcción de modelos conceptuales en la teorización.

5.2 Comparación con teoría y estudios previos

A esta discusión, además de los estudios previos, se incorporaron tres teorías éticas contemporáneas, para ampliar la comparación de los resultados de las hipótesis con dichas teorías y estudios previos.

La teoría de la ética conductual consiste en sumar el papel del individuo al contexto organizacional para determinar la conducta ética (Treviño et al., 2006).

Las variables incorporadas en las hipótesis H1, H2 y H4 del modelo propuesto (control interno, gobierno corporativo y conciencia moral) se alinean con la teoría de la ética conductual, ya que son factores que facilitan la conciencia moral y conducen a una cultura ética fuerte (normas, comportamientos y valores compartidos) (De Cremer y Moore, 2020).

En cambio, la teoría del clima ético pone énfasis en los miembros de la organización que reconocen dilemas y desarrollan una conciencia moral, y esto a su vez influye en cómo perciben y construyen el clima para un posible efecto en la cultura ética (Victor y Cullen, 1988).

Tabla 6. Comprobación de hipótesis

Relación	Dirección	Coefficiente de Ruta (β)	t-value	p-value	Comprobación
H1. Control interno → Conciencia moral (+)		0,254	3,346	0,001	Se acepta
H2. Gobierno corporativo → Conciencia moral (+)		0,183	2,567	0,014	Se acepta
H3. Factores de riesgo → Conciencia moral (+)		0,527	9,027	0,000	Se acepta
H4. Conciencia moral → Cultura ética (+)		0,630	14,135	0,000	Se acepta

Fuente: elaboración propia.

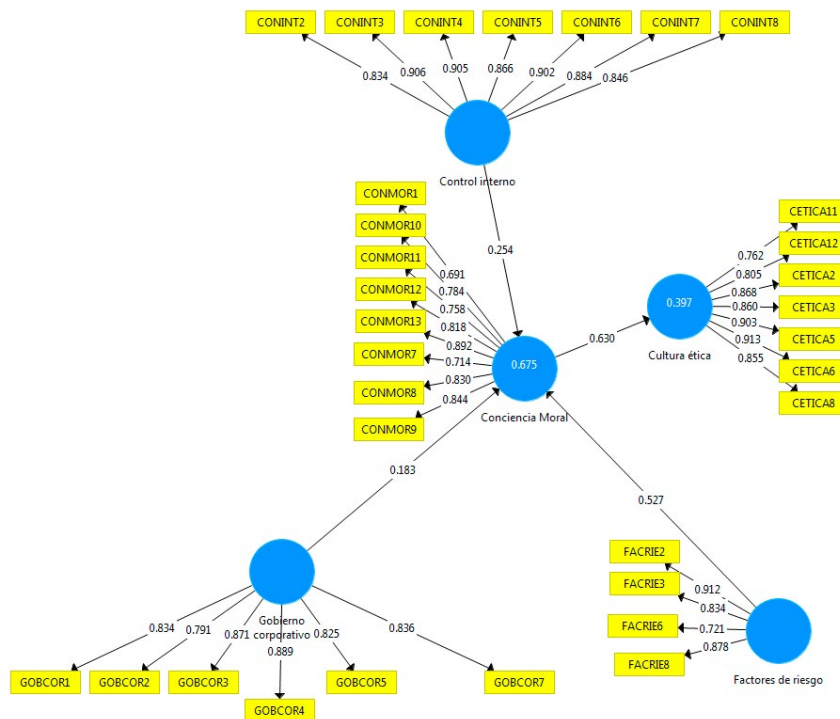


Figura 2. Análisis del modelo de ecuaciones estructurales.

Fuente: elaboración propia.

En el modelo propuesto, H5, cultura ética, funciona como variable dependiente, lo cual es coherente con el enfoque del clima ético: la cultura ética emerge de las percepciones para integrar la cultura (Parboteeah et al., 2024).

De igual manera, la mediación de la conciencia moral, H4, se alinea con este enfoque de la teoría del clima ético. El modelo contempla también la H3, los riesgos psicosociales, lo que implica que también están respaldados por esta teoría del clima ético (Pagliaro et al., 2018).

Así mismo, la teoría de la ética del cuidado aporta una perspectiva que amplía la ética más allá del cumplimiento y conducta adecuada hacia el bienestar de los trabajadores, las relaciones, la atención al otro y los factores psicosociales (Fotaki et al., 2019).

En el marco del modelo propuesto, los factores de riesgos psicosociales, H3, pueden interpretarse con mayor profundidad: como cuestiones éticas centrales de cuidado/justicia que afectan la conciencia moral, H4, y la cultura ética, H5 (Vijayasingham et al., 2021).

Desde la teoría de la ética del cuidado, se argumenta que una organización que cuida a sus miembros reduce los riesgos psicosociales, H3, promueve un mayor bienestar, los miembros se sienten valorados y escuchados. Por tanto, si se quisiera enriquecer el modelo con esta teoría, se podría incorporar la dimensión cuidado organizacional como factor predictor o moderador (Newcomb, 2025).

Con respecto a estudios previos de la literatura existente, el presente estudio aporta al integrar un modelo teorizado (Whetten, 2002) que examina el rol mediador de la conciencia moral, una variable que ha sido históricamente subestimada en los estudios de la cultura ética en las empresas. Estos estudios incluyen el enfoque tradicional vs. el enfoque integrador, en los que en la literatura sobre cultura ética empresarial se han estudiado relaciones de causa-efecto entre variables. Estudios clásicos, como el de Gompers et al. (2003), demostraron la relación entre gobierno corporativo y desempeño financiero, sin ahondar en agentes psicológicos que fundamentan esa relación, tal como se plantea en la H2.

De manera similar, la investigación sobre control interno (COSO, 2013; 2017) se enfoca en la efectividad de los procesos para mitigar riesgos, asumiendo que el cumplimiento normativo garantiza la integridad.

Este estudio va más allá al postular que las estructuras de control y gobernanza no impactan la cultura ética de forma aislada, sino que lo hacen a través del juicio y la conciencia moral de los individuos. Tal como se comprueba en H1 y H2.

En cuanto a la inclusión de factores de riesgo psicosocial, la mayoría de las investigaciones sobre cultura ética han ignorado la dimensión del bienestar y la salud mental de los empleados (Giacalone et al., 2016). La literatura que aborda los factores de riesgo psicosocial se ha desarrollado en campos como la salud ocupacional y la psicología, con autores como Griffiths et al. (2004), y atribuye estos factores al estrés y al agotamiento. El presente trabajo es pionero al conectar directamente los factores de riesgo psicosocial con la mediación de la conciencia moral con la cultura ética, como se muestra en las hipótesis H3, H4 y H5, lo que sugiere que un entorno laboral tóxico y

estresante puede erosionar la conciencia moral y, por ende, comprometer la cultura ética de la empresa.

Respecto al análisis del mecanismo mediador, mientras que algunos trabajos han explorado la influencia de la cultura ética en las decisiones individuales (Treviño et al., 2006; 2020), pocos han investigado cómo la conciencia moral se ve influenciada por factores externos y cómo, a su vez, esta conciencia media la relación entre las estructuras organizacionales y la cultura ética colectiva.

Al integrar la conciencia moral como variable mediadora, H4, este estudio ofrece una explicación causal más profunda y matizada sobre cómo las políticas y el entorno laboral se internalizan y se manifiestan en el comportamiento ético.

Las hipótesis de este estudio en una perspectiva global se alinean e integran a las tres teorías contemporáneas de la ética organizacional (conductual, del clima y del cuidado) dentro de un solo marco explicativo y verificable. Asimismo, se encuentra que dichas hipótesis no se habían considerado en estudios previos de la literatura.

También se considera que esta perspectiva global que involucra las hipótesis va contrastando, ampliando y cuestionando la literatura existente. En los siguientes apartados se especifica y se profundiza en este proceso de cuestionar y ampliar. También se aborda la dimensión humana del trabajo ético al incorporar los factores psicosociales como predictores del comportamiento moral.

5.3 Contribuciones teóricas

Desde una perspectiva teórica, la relación entre estas variables de control interno con conciencia moral como variable mediadora y cultura ética como variable de respuesta aporta al modelo COSO, para lograr sus objetivos con mayor fortaleza. Una brecha teórica que se cubre es precisamente la introducción de la conciencia moral como eje mediador, y esto permite entender cómo las estructuras formales (gobierno, control) se transforman en cultura ética viva.

Por otro lado, el presente estudio aporta al conocimiento en la teoría de la efectividad administrativa (Shen et al., 2020). Si bien se sugiere que un control interno efectivo puede ayudar en las compañías a trazar objetivos estratégicos, limitar roles y responsabilidades, y eficientizar los recursos humanos y financieros, la mediación de la conciencia moral como agente impulsor suma al comportamiento ético de los colaboradores y, a su vez, fomenta una cultura ética robusta (Caza y Creary, 2021).

Esta investigación también cubre un vacío en la teoría conductual del gobierno corporativo (Fotaki et al., 2019), ya que falta conexión institucional y medición predictiva al integrar estructuras organizacionales (gobierno, control) como facilitadores de la conciencia moral. En el modelo propuesto se prueba empíricamente cómo la conciencia moral tiene un efecto directo en la cultura ética de los colaboradores, y que, de acuerdo con Tricker (2019), un buen gobierno corporativo fomenta una cultura ética sólida.

Además, en lo que respecta a la relación entre riesgos psicosociales con conciencia moral y cultura ética, se encontraron pocos estudios empíricos (Giacalone et al.,

2016); con este modelo se cubre la brecha de conocimiento al operacionalizar estas variables. Así, el estudio traduce la ética del cuidado en variables observables (riesgos psicosociales) y la vincula a la cultura, lo que abre un campo interesante para explorar cómo las normas y valores organizacionales se transmiten y se refuerzan a través de la conciencia moral (Ames et al., 2020).

Desde una mirada académica, el valor del modelo propuesto, al cubrir los vacíos del conocimiento identificados, representa una nueva generación de síntesis teórica innovadora de teorías contemporáneas éticas; una operacionalización con variables medibles y relaciones causales explícitas, mediante un instrumento de gestión ética con impacto sobre el bienestar, la gobernanza y la sostenibilidad moral de las organizaciones; así se propone una arquitectura funcional y empíricamente testeable de cómo las organizaciones pueden generar la cultura ética desde sus cimientos estructurales hasta sus expresiones culturales.

5.4 Implicaciones prácticas

Una implicación práctica relevante es la elaboración de un diagnóstico integral, que permite evaluar simultáneamente la fortaleza del gobierno corporativo, la efectividad del control interno y el estado psicosocial de los trabajadores. Mediante una gestión preventiva, al detectar la conciencia moral como variable mediadora, se pueden diseñar programas de formación: anticorrupción, mentoría y liderazgo ético enfocados en aumentar dicha conciencia. Una medición de impacto ofrece métricas que permiten evaluar las reformas de gobernanza o bienestar que influyen en la cultura ética. Por medio de una transformación cultural, se puede pasar del cumplimiento normativo a la ética viva y dinámica, en la que los valores se interiorizan y no se imponen.

En cuanto a la aplicabilidad transversal, el modelo puede implementarse en universidades, donde la ética académica y la salud docente son críticas, en el sector público o en el privado, que buscan sostenibilidad ética.

De manera más específica, ofrecer programas de capacitación enfocados a los distintos tipos de empleados y fortalecer los canales de denuncia y línea ética puede ayudar a reducir los riesgos psicosociales, como el estrés laboral y el acoso (Bakker y Demerouti, 2017), así como la capacitación en ética y la promoción de la conciencia moral son esenciales (Treviño et al., 1986; 2020) y la inclusión de la mujer en puestos medios/directivos o de toma de decisiones.

5.5 Limitaciones

Hay limitaciones que se sugiere considerar en investigaciones futuras. Por ejemplo, la medición de la conciencia moral y la cultura ética puede variar entre diferentes contextos culturales, sectoriales y organizacionales (De la Cerda y Nuñez, 1998; Mendoza-Gómez, 2005); además, los riesgos psicosociales podrían impactar por su complejidad y cuantía. También es importante considerar que la relación

entre estas variables puede verse afectada por factores externos, como cambios en la legislación o en la percepción pública de la ética empresarial.

El resultado solo proviene de unidades económicas del sector *retail* o del comercio al por menor; de esta manera, aunque el modelo teórico se apoyó empíricamente, los resultados pueden aprovecharse para otras unidades del sector comercio con mayor congruencia que para otros sectores.

El área metropolitana de Monterrey, Nuevo León, en México, es una región moderna con un desarrollo económico importante, que destaca sobre otras regiones del país. Esta situación dificulta un poco la aplicación del modelo en otras regiones del país, aunque como es un modelo teórico, ya aprobado empíricamente, se podría adaptar para otros contextos.

El modelo asume una linealidad fuerte (predictor → mediador → dependiente); sin embargo, podría existir retroalimentación: por ejemplo, una cultura ética puede retroalimentar a la conciencia moral, esta situación también puede ser una limitación del modelo. Aunque podría ser conveniente, no se incluyó en el modelo variables moderadoras, como el liderazgo ético, la supervisión, la autoeficacia moral o la carga laboral.

Otra limitación importante en la investigación actual es la falta de estudios longitudinales que examinen cómo estas variables interactúan a lo largo del tiempo. La mayoría de los estudios son transversales y no capturan la dinámica de estas relaciones en diferentes contextos organizacionales (Jones et al., 2016). El estudio llevado a cabo y presentado en esta investigación es de tipo transversal, de manera que no es posible establecer plenamente la causalidad.

Además, la medición de la conciencia moral y la cultura ética puede ser interpretada subjetivamente y variar entre diferentes culturas organizacionales. Por lo tanto, se recomienda que futuras investigaciones utilicen métodos mixtos para obtener una comprensión más profunda de estas variables.

5.6 Investigación futura

El papel mediador de la conciencia moral, como investigación futura, puede estudiarse con un predictor como el liderazgo ético (Javed et al., 2021), por la influencia que puede tener tanto en el empleado como en la cultura ética en la organización.

Otra variable que se está estudiando en la actualidad y que podría estudiarse en el futuro es la aceptación de regalos por parte de personas ajenas a la organización, interesadas en obtener algún beneficio. Esta puede considerarse como la variable dependiente en un modelo, en el que el control interno sea una variable exógena y la conciencia moral sea la mediadora (Wiejak-Roy y Williams, 2024).

Algunas de las variables exógenas actuales del modelo junto con la variable mediadora de conciencia moral podrían influir en la variable dependiente de conflicto de intereses (Ishaque, 2021), que se presenta cuando los empleados obtienen una ventaja o provecho indebido en la empresa.

6. Conclusiones

La presente investigación identificó diversos aspectos no considerados en la literatura actual.

Existe un vacío respecto a la conexión institucional y la medición predictiva, en cambio el modelo propuesto en el presente estudio integra estructuras organizacionales (gobierno, control) como facilitadores de la conciencia moral.

Por otro lado, se encuentra una brecha en cuanto a una debilidad en mecanismos psicológicos y psicosociales; el modelo introduce la conciencia moral como mediador entre estructura y cultura ética. Además, otro vacío se encuentra en el conjunto de variables utilizadas para integrar el modelo.

De esta manera, se cubrió el objetivo planteado de contribuir teórica y empíricamente al comprobar un modelo conceptual que integra el control interno, el gobierno corporativo y los factores de riesgo psicosocial como predictores de la cultura ética a través de la mediación de la conciencia moral. En esta relación, se aborda un importante reto en el estudio de la cultura ética organizacional (Tanner, 2019).

Así, respecto al papel mediador de la conciencia moral con la cultura ética de las organizaciones, no se encontraron estudios de este papel mediador; se considera entonces que se atendió esta brecha teórica al determinar empíricamente este papel mediador.

Otro aporte al conocimiento que se cubrió mediante esta investigación es el relacionado con los factores de riesgo psicosocial, ya que desde la perspectiva empírica esta brecha no ha sido del todo cubierta en la literatura, existen pocos estudios al respecto, por lo que se considera un aporte al conocimiento.

Hasta lo que se obtuvo al alcance en la revisión de literatura, ninguno de los artículos consultados identificó el grupo de variables que se utilizaron en este estudio, aspecto considerado también un aporte al conocimiento.

La relevancia práctica de este modelo propuesto aporta una evaluación organizacional que evalúa simultáneamente controles internos, gobierno corporativo y salud psicosocial, factores que dependen directamente de la empresa. Lo anterior orienta el diseño de políticas de formación y liderazgo moral basadas en la conciencia moral, además de un fortalecimiento cultural que transforma la ética de cumplimiento en una ética dinámica en la que las personas internalizan la cultura y los valores organizacionales compartidos; así, se tiene como resultado una sostenibilidad empresarial que vincula ética, bienestar y gobernanza, y ofrece un modelo útil para empresas que buscan reputación, confianza y permanencia.

Por último, se considera que, además del sector estudiado, podría investigarse y profundizar en otros sectores, industrias y países. Frente a la fragmentación de los enfoques existentes, se ofrece una respuesta coherente a las necesidades actuales de las empresas: gestionar la ética como un sistema de cultura y conciencia, no solo como cumplimiento normativo.

Debido a que su principal contribución sostiene que una organización ética no se decreta, se construye desde la conciencia moral de sus miembros, sostenida por estructuras de gobierno coherentes y un entorno psicosocial saludable, esta integración teórico-práctica convierte el modelo en una herramienta tanto para la investigación académica como para las empresas privadas y el sector público.

6.1 Recomendaciones

Después de los aportes logrados, se recomienda, por una parte, seguir lo mencionado en las implicaciones prácticas, difundir a las empresas los resultados de este estudio para que lo puedan aplicar y, por lo tanto, para que el estudio beneficie a la sociedad, a las empresas y al sector público en general. Por otra parte, los académicos pueden continuar con estudios considerando los aportes al conocimiento que se presentaron, para que contribuyan a la investigación de este campo de la cultura ética y sus determinantes, que es tan relevante.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaramos que solamente se utilizó herramientas de inteligencia artificial (IA) como *Consensus*, en la búsqueda de literatura. Todo el contenido fue revisado, validado y editado por los autores quienes asumen plena responsabilidad sobre la precisión, originalidad y validez del trabajo presentado.

Referencias

- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales [2024]. INDICANTAD: *Indicadores Nacionales*. Recuperado de <https://antad.net/indicadores/indicantad/>
- Ahmed, M. y Khan, M. I. (2023). Beyond the universal perception: Unveiling the paradoxical impact of ethical leadership on employees' unethical pro-organizational behavior. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21618>
- Al-ahdal, W. M., Alsamhi, M. H., Tabash, M. I. y Farhan, N. H. (2020). The impact of corporate governance on financial performance of Indian and GCC listed firms: An empirical investigation. *Research in International Business and Finance*, 51, 101083. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.101083>
- Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P. y Williams, K. A. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: Two-and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of Business Research*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044>
- Alleyne, B. y Amaria, P. (2018). The effectiveness of corporate culture, auditor education, and legislation in identifying, preventing, and eliminating corporate fraud. *International Journal of Business, Accounting, and Finance*, 7(1), 34-62.
- Ames, J., Bluhm, D., Gaskin, J. y Lyytinen, K. (2020). The impact of moral attentiveness on manager's turnover intent. *Society and Business Review*, 15(3), 189-209. <https://doi.org/10.1108/SBR-03-2020-0025>

- Amine, M. E. A., Chakor, A. y Alaoui, A. M. (2012). Ethics, relationship marketing and corporate performance: Theoretical analysis through the mediating variables. *International Business Research*, 5(8), 68. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n8p68>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. En W. M. Kurtinez, y J. L. Gewirtz [Edits.], *Handbook of moral behavior and development* (pp. 45-103) Lawrence Erlbaum Associates.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Beck, D. y Lenhardt, U. (2019). Consideration of psychosocial factors in workplace risk assessments findings from a company survey in Germany. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(3), 435-451. <https://doi.org/10.1007/s00420-019-01416-5>
- Bourne, H., Jenkins, M. y Parry, E. (2017). Mapping espoused organizational values. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 133-148. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3734-9>
- Bretter, C., Unsworth, K. L., Kaptan, G. y Russell, S. V. (2023). It is just wrong: Moral foundations and food waste. *Journal of Environmental Psychology*, 88, 102021. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102021>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2022, 28 de abril). *Ley Federal del Trabajo*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Čater, T., Čater, B., Milić, P. y Žabkar, V. (2023). Drivers of corporate environmental and social responsibility practices: A comparison of two moderated mediation models. *Journal of Business Research*, 159, 113652. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113652>
- Caran, V. C. S. (2007). *Riscos psicossociais e assédio moral no contexto acadêmico* [dissertación de maestría]. Catálogo USP. <https://doi.org/10.11606/D.22.2007.tde-07012008-134033>
- Caza, B. B. y Creary, S. J. (2021). The Role of Relational Ethics in Shaping Organizational Culture. *Business Ethics: A European Review*, 30(1), 1-15.
- Çınar, F. y Gündüz, M. (2023). A study on the correlation between the perception of conscience and the moral components of conscience. *European Journal of Education Studies*, 10(1). <https://doi.org/10.46827/ejes.v10i1.4631>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (2013). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal control Integrated framework (Executive Summary). www.coso.org/IC.htm
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. COSO. <https://www.coso.org/guidance-erm>
- Creswell, J. y Creswell, D. (2018). *Chapter 2 Review of Literature*. 5th ed. Sage public.
- De la Cerda, J. y Núñez, F. (1998). *La administración en Desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*. Editorial Diana.
- De Cremer, D. y Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 369-393. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015151>
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. vol. 26. Sage publications.
- Elshandidy, T. y Shrives, P. J. (2016). Environmental incentives for and usefulness of textual risk reporting: Evidence from Germany. *The International Journal of Accounting*, 51(4), 464-486. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2016.10.001>
- Fotaki, M., Lioukas, S. y Voudouris, I. (2019). Ethos is destiny: Organizational values and compliance in corporate governance. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 19-37. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04126-7>
- García, J. D. D., Carrizo, R. y Mena, T. (2019). El control interno como herramienta para la prevención del fraude. *Revista FAECO Sapiens*, 2(2), 111-117. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/707
- García-Leal, H. y Mendoza-Gómez, J. (2024). Los riesgos psicosociales en la cultura ética empresarial. Un estudio empírico en el contexto mexicano. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, 20(1), 132-147. <https://doi.org/10.46443/catyp.v20i1.369>
- García, R. y López, A. (2022). Organizational uncertainty and ethical climate: The mediating role of psychological safety. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(1), 15-28.
- Giocalone, R. A., Promislo, M. y Jurkiewicz, C. (2016). Ethical impact theory: How unethical behavior at work affects individual well-being. *Global encyclopedia of public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-5. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2252-1
- Gompers, P., Ishii, J. y Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-156. <https://doi.org/10.1162/00335530360535162>
- Grantham, R. B. (2020). *Law and practice of corporate governance*. LexisNexis.
- Griffiths, A., Leka, S. y Cox, T. (2004). *La organización del trabajo y el estrés: estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales*. Editorial Cox.
- Gutkin, D. C. y Suls, J. (1979). The relation between the ethics of personal conscience—social responsibility and principled moral reasoning. *Journal of Youth and Adolescence*, 8(4), 433-441. <https://doi.org/10.1007/BF02088660>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Gudergan, S. P. (2024). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hitlin, S. y Elder Jr, G. H. (2007). Time, self, and the curiously abstract concept of agency. *Sociological Theory*, 25(2), 170-191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2007.00303.x>
- Holmes, S. A., Langford, M., Welch, O. J. y Welch, S. T. (2002). Associations between internal controls and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Issues*, 85-99. <http://www.jstor.org/stable/40604375>
- Hsieh, N. (2020). The Role of Corporate governance in promoting inclusive capitalism. *Business Ethics Quarterly*, 30(1), 1-24. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.36>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares ENIGH. <https://www.INEGI.org.mx/programas/enigh/2024/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares ENIGH. <https://www.INEGI.org.mx/programas/enigh/2024/>
- Iqbal, S., Nawaz, A. y Ehsan, S. (2019). Financial performance and corporate governance in microfinance: Evidence from Asia. *Journal of Asian Economics*, 60, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2018.10.002>
- Ishaque, M. (2021). Managing conflict of interests in professional accounting firms: A research synthesis. *Journal of Business Ethics*, 169(3), 537-555. <http://doi.org/10.1007/s10551-019-04284-8>
- Ismail, A., Purnomo, H. D. D., Arifin, M., Difaputra, S. A. y Sawitri, H. S. R. (2023). The effects of ethics on moral hazard in business management moderated by corporate governance: A literature review. *Profetika Journal Studi Islam*, 24(02), 269-276. <https://doi.org/10.23917/profetika.v24i02.2594>
- Javed, T., Mahmood, S., Khan, S. y Ullah, H. (2021). The mediating role of affective commitment between creative self-efficacy, authentic leadership and innovative behaviour among academic employees of higher education sector of Punjab, Pakistan. *IRASD Journal of Management*, 3(3), 429-447. <https://doi.org/10.52131/jom.2021.0303.0056>
- Jiang, F., Kim, K., Ma, Y., Nofsinger, J. y Shi, B. (2019). Corporate culture and investment cash flow sensitivity. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 425-439. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3444-3>
- Jones, T. M., Parker, C. P. y McCarthy, A. (2016). The role of ethics in the workplace: A review of literature. *Business Ethics Quarterly*, 26(2), 145-174. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.5>
- Kelley, S. (2022). Employee perceptions of the effective adoption of AI principles. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 871-893. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05051-y>

- Kurniawan, P. C. y Azmi, F. (2019). The effect of management morality on accounting fraud with internal control as a moderating variable (study in pemalang regency). *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 4(2), 177-185. <https://doi.org/10.23917/reaksi.v4i2.8552>
- Lincke, H. J., Vomstein, M., Lindner, A., Nolle, I., Häberle, N., Haug, A. y Nübling, M. (2021). COPSOQ III in Germany: validation of a standard instrument to measure psychosocial factors at work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00331-1>
- Macías, M. (2019). El modelo decente de seguridad y salud laboral. Estrés y tecnoestrés derivados de los riesgos psicosociales como nueva forma de siniestralidad laboral. *Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho Empleo* 7(4), 64-91. https://ejcls.adapt.it/index.php/rldc_adapt/article/view/813
- Mendoza-Gómez, J. (2005). *Toward a group empowerment model in Mexican organizations: A structural equation modeling approach* [tesis doctoral]. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, NL, México.
- Mendoza-Gómez, J. y Garza, J. B. (2009). La medición en el proceso de investigación científica: Evaluación validez de contenido y confiabilidad. *Innovaciones de Negocios*, 6(11), 17-32. <https://doi.org/10.29105/rinn6.11-2>
- Muñoz, J. R., de Castro, J. M. B., Carbonell, E. y Castelo, C. V. (2022). ¿Fosilizan los actos morales? Una contribución a la hipótesis de Darwin sobre el origen de la conciencia moral. *Dilemata*, (39), 15-32. <https://www.dilemata.net/revista/index.php/dilemata/article/view/412000473>
- Nascimento, L. D., Cruz, C. S., Silva, J. V. da, Silva, J. A. da, João, B. do N., Pacheco, C. S. G. R., Santos, R. P. dos, Nascimento, D. M. do, Silva, Ívina M. D. M., Silvestre, G. Z. y Benvido, J. dos S. (2024). Historical context of social, environmental, and corporate governance (ESG) and its impacts on organizations: A literature review. *Seven Editora*, 106-113. <https://doi.org/10.56238/sevened2024.010-007>
- Newcomb, M. (2025). Using care ethics to support staff wellbeing in social work: A conceptual model. *The British Journal of Social Work*, bcaf189. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaf189>
- Olii, S., Lapuna, D. D. A., Mustapa, A., Subula, N. y Badjeber, F. (2024). Literature review: The role of ethics as corporate good governance. *Amsir Accounting Finance Journal*, 2(1), 23-31. <https://doi.org/10.56341/aafj.v2i1.407>
- Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud (OIT-OMS) (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo*, novena reunión. Ginebra. [Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo, 56].
- Pagliari, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A. y Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behavior: A social identity approach. *Frontiers in Psychology*, 9, 960. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
- Parboteeah, K. P., Weiss, M. y Hoegl, M. (2024). Ethical climates across national contexts: A meta-analytical investigation. *Journal of Business Ethics*, 189(3), 573-590. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05387-z>
- Reay, T. y Whetten, D. A. (2011). What constitutes a theoretical contribution in family business? *Family Business Review*, 24(2), 105-110. <https://doi.org/10.1177/0894486511406427>
- Reidenbach, R. E. y Robin, D. P. (1991). A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business Ethics*, 10(4), 273-284. <https://doi.org/10.1007/BF00382966>
- Rositas, J. (2005). *Factores críticos de éxito en la gestión de calidad y su grado de presencia e impacto en la industria manufacturera mexicana* [disertación doctoral]. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235-268. <https://doi.org/10.29105/rinn11.22-4>
- Saini, N. y Singhanian, M. (2018). Corporate governance, globalization, and firm performance in emerging economies: Evidence from India. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1310-1333. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2017-0091>
- Shadnam, M., Bykov, A. y Prasad, A. (2021). Opening constructive dialogues between business ethics research and the sociology of morality: Introduction to the thematic symposium. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 201-211. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04638-7>
- Shen, H., Lan, F., Xiong, H., Lv, J. y Jian, J. (2020). Does top management Team's academic experience promote corporate innovation? Evidence from China. *Economic*, 89, 464-475. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.11.007>
- Shu, W., Chen, Y. y Lin, B. (2018). Does corporate integrity improve the quality of internal control? *China journal of Accounting Research*, 11(4), 407-427. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2018.09.002>
- Suddaby, R. (2010). Construct clarity in theories of management and organization: editor's comments. *Academy of Management Review*, 35(3), 346-357. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346>
- Tang, P., Fu, S. y Yang, S. (2019). Do peer firms affect corporate social performance? *Journal of Cleaner Production*, 239(1), 118-138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118080>
- Tanner, C., Gangl, K. y Witt, N. (2019). The german ethical culture scale: development and first construct testing. *Frontiers in Psychology*, 10(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01667>
- Thelen, P. D. y Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>
- Toro-Arias, J., Ruiz-Palomino, P. y del Pilar Rodríguez-Córdoba, M. (2022). Measuring ethical organizational culture: Validation of the Spanish version of the shortened corporate ethical virtues model. *Journal of Business Ethics*, 176(3), 551-574. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04687-y>
- 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/10.5465/amr.1986.4306235>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R. y Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. y Brown, M. E. (2020). Moral person and moral manager: How executives' development develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
- Tricker, R. I. (2019). *Corporate governance: Values, ethics and leadership*. Editorial Taylor & Francis.
- Valentine, S., Hanson, S. y Fleischman, G. (2019). The presence of ethics codes and employees' internal locus of control, social aversion, and ethical judgment of incivility: Study of smaller organizations. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 657-674. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3880-8>
- Victor, B. y Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- Vijayasingham, L., Jogulu, U. y Allotey, P. (2021). Ethics of care and selective organisational caregiving by private employers for employees with chronic illness in a middle-income country. *Social Science & Medicine*, 269, 113608. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113608>
- Wan, P., Chen, X. y Ke, Y. (2020). Does corporate integrity culture matter to corporate social responsibility? Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 259, 12087. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120877>
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>
- Whetten, D. A. (2002). Modelling-as-theorizing: A systematic methodology for theory development. En D. Partington (Ed.), *Essential Skills for Management Research* (pp. 45-71). SAGE Publications Ltd.

Wiejak-Roy, G. A. y Williams, A. E. (2024). Gifts, Corporate Policies, and Individual Morality in UK's Alternative Real Estate Lending Market. *Journal of Business Ethics*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05863-0>

Zahari, A. I., Said, J., Muhamad, N. y Ramly, S. M. (2024). Ethical culture and leadership for sustainability and governance in public sector organisations within the ESG framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100219. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100219>