

Cómo usar los juramentos de honestidad para fomentar el comportamiento ético

Especificar claramente el comportamiento deseado o eliminar cualquier ambigüedad son las fórmulas más efectivas para diseñar estos compromisos con la verdad.



5 de febrero de 2025

Los juramentos de honestidad –mediante los que los empleados se comprometen a decir la verdad y no cometer fraude– son una práctica habitual en las empresas. Sin embargo, los

estudios sobre su efectividad arrojan resultados dispares. Un equipo de investigadores de todo el mundo, dirigido por Janis Zickfeld y del que forma parte el profesor del IESE [Sebastian Hafenbrädl](#), revela cuáles son los más efectivos y por qué en un [megaestudio](#) publicado en *Nature Human Behaviour*.

Los investigadores han evaluado 21 tipos de juramentos de honestidad mediante un juego. Más de 21.500 personas de Estados Unidos y Reino Unido participaron en un juego de evasión fiscal incentivada en el que obtenían ingresos, pero solo pagaban impuestos sobre los que declaraban, no sobre lo que realmente ganaban.

El juego instaba a los participantes a declarar los ingresos antes de impuestos, lo que generaba un incentivo financiero para que las personas mintieran. El estudio concluyó que, en general, los participantes mantuvieron un cumplimiento tributario (relación entre ingresos declarados y reales) del 86%; este cumplimiento mejoraba en 3,9 puntos porcentuales de promedio en las versiones del juego que incluían un juramento de honestidad.

Cómo aumentar la efectividad de un juramento de honestidad

La efectividad de un juramento parece estar relacionada con su especificidad. Por ejemplo, en el estudio que nos ocupa, cuando se pidió a los participantes de forma específica que declararan de forma honesta sus ingresos finales, el cumplimiento tributario aumentó en 8,5 puntos porcentuales.

El segundo juramento más efectivo mencionaba explícitamente la prohibición de falsear los ingresos. En general, los juramentos de honestidad funcionan mejor cuando detallan procesos específicos o eliminan cualquier ambigüedad sobre las conductas esperadas. Así, delimitar qué significa ser honesto en un contexto determinado incrementaría un comportamiento íntegro. Esto coincide con los hallazgos de la psicología motivacional: reducir la ambigüedad de los objetivos aumenta el logro de los mismos. Cualquier directivo experimentado tiene en cuenta ese detalle al diseñar los KPI de un equipo.

Los juramentos de honestidad basados en normas sociales –como aquellos que destacan el comportamiento mayoritario de los participantes– tienen un éxito moderado en la reducción de conductas deshonestas. En cambio, los que apelan a la moral personal o a la responsabilidad social tienen un impacto sorprendentemente bajo en el cumplimiento, posiblemente porque la tarea es privada. Esto sugiere que las intervenciones centradas en la

imagen personal o la presión social podrían ser más efectivas en declaraciones públicas.

Factores que influyen en un juramento

El estudio evalúa la efectividad de los diferentes juramentos de honestidad en función no solo de su contenido, sino también del momento y lugar en que se firman.

Pedir a los participantes que reescribieran el juramento, en lugar de simplemente marcar una casilla, fortaleció dos tipos de compromiso, incluido aquel que especificaba un comportamiento concreto. Del mismo modo, presentar los juramentos de honestidad justo antes de declarar los ingresos resultó más efectivo que incluirlos al inicio de la tarea. Aunque este efecto no fue estadísticamente significativo, se repitió en distintas versiones del juramento, lo que sugiere que vincularlos directamente con la acción que se busca influir puede ser una estrategia útil.

En cuanto a la ubicación geográfica, de media, los participantes de Reino Unido mostraron un mayor nivel de cumplimiento que los de EE. UU., tal vez debido a su [distinto grado de confianza](#) cultural hacia la administración tributaria pública. No obstante, el grupo estadounidense mostró un mayor cumplimiento gracias a los juramentos de honestidad, lo que tal vez se deba a que su punto de partida está por debajo. Todo ello indica la importancia de comprender el contexto cultural a la hora de implementar juramentos de honestidad en el trabajo.

Por lo general, las mujeres cumplen más con sus obligaciones tributarias, pero en los hombres, los juramentos de honestidad aumentan significativamente el cumplimiento. Los hombres, las personas con bajo nivel de confianza y quienes puntuaron bajo en honestidad y humildad fueron los más propensos a falsear los ingresos en ausencia de un juramento de honestidad.

“En el trabajo, los juramentos de honestidad pueden ser especialmente útiles en situaciones en las que los empleados deben comunicar información, pero sus declaraciones son difíciles de verificar”, afirma Hafenbrädl. “Es necesario adaptarlos a cada contexto específico, evitando promesas generales y optando por juramentos que especifiquen el comportamiento concreto que se desea para la tarea en cuestión”, sostiene.

Claves para un diseño eficaz

A la hora de diseñar tus propios juramentos de honestidad, ten en cuenta estos consejos:

1. Explica exactamente el comportamiento deseable. Por ejemplo: “Me comprometo a comunicar correctamente mis ingresos”.
2. Define explícitamente qué se entiende por términos como “correctamente” u “honestamente”. Haz referencia a pautas previamente establecidas.
3. Aumenta la implicación con el compromiso, solicitando reescribir el juramento (en documentos online) o firmarlo (en documentos físicos).
4. Presenta el juramento justo antes de una tarea que requiera declarar información, para que quede claro su vínculo con el comportamiento esperado.
5. Conoce a tu audiencia: enfocarte en grupos más propensos a la deshonestidad puede tener un impacto mayor.



Sebastian Hafenbrädl

Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones. Sus áreas de interés son el comportamiento organizacional, el liderazgo y la ética empresarial.

www.iese.edu/es/insight