

# Guía ética para regalar en el entorno empresarial

**Un regalo bien hecho refuerza vínculos. Uno mal planteado, compromete la ética. Aprende a regalar con criterio en la empresa.**



30 de julio de 2025

Regalar puede ser un gesto de gratitud, una forma de estrechar lazos o simplemente un acto de cortesía. Pero en el mundo de los negocios no todos los obsequios son inocuos: algunos

pueden suscitar dudas, cruzar líneas éticas o socavar la integridad de quien lo recibe.

El profesor del IESE [Domènec Melé](#), junto con [Diego Arias](#), profesor de la University of Detroit Mercy y doctor por el IESE, han desarrollado una [tipología ética de los regalos](#) que te ayudará a evaluar tus decisiones a la hora de hacer un obsequio profesional.

## ¿Cómo elegir un buen regalo?

Sin ánimo de imponer normas inflexibles, Melé y Arias invitan a reflexionar con mayor conciencia e intención sobre el acto de regalar. Inspirados en la ética de la virtud de Aristóteles y la moralidad de los actos humanos de Tomás de Aquino, los autores analizan la calidad moral del regalo, atendiendo al objeto, la intención del donante y las circunstancias que lo acompañan.

- **El objeto:** ¿Qué estoy regalando? ¿Es lícito, proporcionado y digno?
- **La intención:** ¿Para qué lo hago? ¿Hay un deseo de hacer el bien?
- **Las circunstancias:** ¿Cuándo y cómo se da? ¿En qué contexto lo doy? ¿Puede malinterpretarse?

## Tres categorías de regalo

A partir de esa evaluación, clasifican los regalos en tres categorías, que agrupan distintos tipos de regalos.

### **Excelentes**

Expresan una intención desinteresada, virtuosa o sincera. Están alineados con el bien del otro o de la comunidad. El objeto es bueno, la intención es generosa y las circunstancias refuerzan el valor moral del obsequio.

### **Aceptables**

Son regalos condicionalmente legítimos, cuya dimensión moral depende tanto de una buena intención como de unas circunstancias adecuadas. Suelen estar vinculados a relaciones profesionales, comerciales o institucionales.

### **Inaceptables**

El objeto o la intención es inmoral, o las circunstancias refuerzan su carácter negativo. Son obsequios reprobables, incluso si se presentan como gestos amables o socialmente aceptados.

# ¿Cómo identificar regalos éticamente excelentes?

Según los autores, es imprescindible que cumplan tres condiciones: surgir de una intención generosa, respetar la dignidad del receptor y tener sentido en su contexto. Cuando estas condiciones se dan, el acto de regalar trasciende el mero protocolario para convertirse en una expresión genuina de virtudes como la gratitud, la generosidad, el compromiso con los demás o incluso el amor al prójimo. Dentro de esta categoría, los autores identifican tres intenciones:

## Regalos desinteresados

No hay expectativa de reciprocidad.

**Ejemplo:** Un caso emblemático de regalo sin expectativa de reciprocidad es el gesto [de Michael Jordan a Kobe Bryant](#). Kobe no dudaba en llamarle a cualquier hora para pedirle consejos. Al principio, Jordan se mostraba reticente, pero pronto entendió que aquella insistencia no era oportunismo, sino un auténtico deseo de aprender. Así comenzó a compartir con él técnicas, estrategias e ideas, sin esperar nada a cambio. Con el tiempo esa generosidad dio paso a una muy buena amistad. Este tipo de regalo –el conocimiento compartido, el tiempo entregado y el gesto desinteresado– es un ejemplo de donación que construye relaciones auténticas y fomenta el desarrollo humano.

## Regalos solidarios

Buscan promover el bien común.

**Ejemplo:** Durante la pandemia, muchas empresas optaron por poner a disposición del Gobierno su infraestructura logística y de aprovisionamiento internacional para facilitar la compra y distribución de material sanitario desde China. Lo hicieron sin esperar nada a cambio, sin campañas de comunicación ni retorno reputacional. Es un ejemplo de regalo solidario, una donación que busca el bien común y que, ante circunstancias extremas, adquieren una dimensión ética mucho mayor. A diferencia de la filantropía meramente reputacional, este tipo de regalo no busca publicidad ni retorno, sino un compromiso activo

con la comunidad en un momento crítico.

## Regalos sinceros

No todos los regalos excelentes requieren de grandes gestos; en ocasiones, basta con una nota.

**Ejemplo:** Una carta de agradecimiento sincera a un profesor tras finalizar una tesis doctoral, sin buscar recomendaciones o visibilidad, es un ejemplo de regalo de gratitud. Lo que cuenta es el gesto genuino, sin intenciones ocultas. De lo contrario, el agradecimiento se convierte en táctica y se desliza hacia un tipo de regalo éticamente aceptable.

## Regalos éticamente aceptables

Aunque algunos regalos pueden ser legítimos, están condicionados por la intención del donante y las circunstancias en la que se dan. Si el gesto provoca presión, se presenta de forma distorsionada o hay intenciones encubiertas, pueden caer fácilmente en la categoría de inaceptable. La diferencia está en la equidad del intercambio. En esta categoría intermedia Arias y Melé identifican dos tipos de regalos, que bien gestionados, son aceptables:

### Instrumentales

Buscan un beneficio legítimo, como fidelizar clientes o incentivar una decisión comercial.

Un ejemplo típico es ofrecer un mes gratis en la matrícula del gimnasio como gancho promocional. El regalo es válido si hay claridad, proporcionalidad y se cumple con lo prometido.

### Recíprocos

Mantienen una relación equilibrada basada en “yo te doy porque tú me diste”.

En muchas culturas corporativas, es una práctica muy habitual y puede favorecer relaciones sanas, siempre que se respete la transparencia y no genere una obligación indebida.

En ambos casos, la clave radica no tanto en el valor del obsequio como en su proporcionalidad, oportunidad y claridad del propósito. Un regalo aceptable puede ser una herramienta útil para cultivar relaciones profesionales, siempre que no se convierta en una palanca para influir de forma encubierta.

## Regalos éticamente inaceptables

Algunos regalos no nacen de la generosidad, sino de la manipulación, la presión o incluso la humillación. En esta categoría, el problema radica en que la intención y el objeto son moralmente inaceptables o reprobables, porque atentan contra la dignidad del otro y vulneran la equidad en la relación. Existen tres formas especialmente problemáticas de regalar:

### Sobornos

Son regalos entregados con la intención de corromper la decisión del otro y obtener beneficios injustos. Disfrazados de cortesía, su verdadero propósito es torcer la voluntad del receptor.

Un caso paradigmático es el de [Odebrecht en América Latina](#): la constructora brasileña pagó sumas millonarias a funcionarios públicos en toda la región para asegurarse licitaciones de obras. Lo que aparentaba ser una negociación legítima ocultaba una red sistemática de corrupción.

### Regalos malévolos

Buscan humillar, herir o despreciar al receptor. El obsequio contiene una carga simbólica o cultural ofensiva.

[En Perú, durante un debate electoral, un candidato regaló a otro un jabón](#). El mensaje implícito era profundamente racista y la acción fue condenada por su carga ofensiva.

## Regalos manipuladores

Persuaden al receptor mediante el engaño o la explotación de su vulnerabilidad. Pueden estar asociados a desequilibrios de poder, seducción encubierta o dinámicas de control emocional.

En el ámbito comercial, un ejemplo frecuente son las muestras “gratuitas” que, en realidad, obligan al cliente a suscribirse a un servicio mensual oculto en la letra pequeña, apelando más a la vulnerabilidad o distracción del consumidor que a su consentimiento informado. Bajo esta categoría también figuran los regalos en contextos de acoso laboral, como flores o detalles románticos que un superior ofrece reiteradamente a un miembro de su equipo con la intención de conquistar (o peor aún, incomodar). Aunque parezcan gestos inofensivos, son obsequios con una carga emocional indebida que vulneran la libertad y dignidad de la otra persona.

## Claves para elegir un buen regalo

No todo gesto amable es moralmente aceptable. En el ámbito empresarial, un regalo mal planteado puede sembrar desconfianza, alimentar culturas tóxicas y erosionar la reputación corporativa. Por eso, antes de entregar un obsequio, conviene detenerse y hacer un ejercicio reflexión. Estas seis preguntas pueden ayudarte a comprobar si estás regalando con virtud:

- ¿Es el objeto del regalo apropiado, respetuoso y con sentido?
- ¿Lo doy con intención de agradecer, compartir o alegrar sin esperar nada a cambio?
- ¿La otra persona se sentirá bien y cómoda al recibirlo?
- ¿Es proporcional al tipo de relación y al momento en que se da?
- ¿Podría explicarlo abiertamente ante otros sin avergonzarme?
- ¿Refuerza mi vínculo con el receptor, más allá del interés transaccional?

Si respondes afirmativamente a todas, vas por buen cambio. No solo estás regalando algo, también estás construyendo una mejor relación.

**+INFO:** “[Moral specification of gift giving in business: a typology from a first-person judgment](#)” por Diego Arias y Domenèc Melé, publicado en *Business and Society Review*.

---

## TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE

[La decisión correcta: nuevo modelo para abordar dilemas éticos](#)

[Cómo usar los juramentos de honestidad para fomentar el comportamiento ético](#)

[Las claves de una cultura empresarial positiva](#)



### **Diego Arias**

Profesor de Ética Empresarial en la University of Detroit Mercy, donde también ocupa la Cátedra Charles T. Fisher III de Ética Empresarial. Doctor en Dirección de Empresas por IESE. Centra su investigación en los campos de la Ética Empresarial y la Responsabilidad Social Corporativa.



### **Domènec Melé**

Profesor y director del Departamento de Ética Empresarial en IESE. Figura entre los profesores del IESE incluidos en la lista de la Universidad de Stanford que reconoce al 2% de los investigadores más influyentes del mundo.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)