



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES Y LA IMPLEMENTCIÓN DE MEJORES
PRÁCTICAS.

CASO FINDETER, ATRÁPALO, SEGUREXPO Y ALTIMA SEGUROS

Juan Felipe Villegas

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas: Pregrado

Bogotá

2019

LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES Y LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORES
PRÁCTICAS.

CASO FINDETER, ATRÁPALO, SEGUREXPO Y ALTIMA SEGUROS

Juan Felipe Villegas

Director: Robert Ojeda Pérez
Ph.D Educación y Sociedad

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Administración de Empresas: Pregrado

Bogotá

2019

Tabla de Contenido

Introducción	5
1. Planteamiento del problema	7
2. Pregunta de investigación	8
3. Revisión de la literatura	8
3.1. Referentes históricos y modernos	8
3.2. Platón y Aristóteles	8
3.3. Santo Tomás de Aquino	9
3.4. Jean Jacques Rousseau: El contrato social	10
3.5. Transparencia Internacional y Adela Cortina	12
4. Hipótesis	17
5. Objetivo general	18
6. Objetivos específicos	19
7. Metodología	19
8. Identificación de mejores prácticas	20
8.1. Código de ética	32
8.2. Código de buen gobierno	33
8.3. Liderazgo empresarial	33
9. Casos empresariales colombianos	34
9.1. Caso Findeter	36
9.1.1. Código de ética Findeter.....	37
9.1.2. Estructura empresarial Findeter	40
9.1.3. Liderazgo Findeter.....	42
9.2. Caso Atrápalo	43
9.2.1. Código de ética Atrápalo	44
9.2.2. Estructura empresarial Atrápalo	45
9.2.3. Liderazgo Atrápalo	47
9.3. Caso Segurexpo	47
9.3.1. Código de ética Segurexpo	48
9.3.2. Estructura empresarial Segurexpo	50
9.3.3. Liderazgo Segurexpo	50
9.4. Caso Altima Seguros	51
9.4.1. Código de ética Altima Seguros	52
9.4.2. Estructura empresarial Altima Seguros.....	52
9.4.3. Liderazgo Altima Seguros	53
10. Conclusiones	54

10.1. La construcción de una empresa ética	55
10.2. Estado actual de mejores prácticas en empresa colombianas	56
10.3. Adiciones a las mejores prácticas.....	60
10.4. La ética en empresas colombianas	61
<i>Bibliografía.....</i>	64
Ilustración 1: Gobierno corporativo y entes de control	24
Ilustración 2: Estructura organizacional	27
Ilustración 3: Código de ética Findeter	31
Ilustración 4: Cronograma de entrevistas	35
Ilustración 5: Política antifraude Findeter.....	39
Ilustración 6: Organigrama Findeter	41
Ilustración 7: Organigrama Atrápalo	45
Ilustración 8: Gobierno corporativo SEGUREXPO	47
Ilustración 9: Política dádivas SEGUREXPO	49
Ilustración 10: Código de ética Findeter	56
Ilustración 11: Perfil Ángela Ruiz	62
Ilustración 12: Perfil Julieta Maestre	62
Ilustración 13: Perfil Sergio Mutis.....	62
Ilustración 14: Perfil Peter Monastoque	63

Introducción

Desde la revolución industrial históricamente ha existido una desunión entre los valores éticos, la responsabilidad social y las empresas. El economista Milton Friedman quien fue galardonado con un Premio Nobel se oponía a cualquier tipo de actividad realizada por una empresa que no lograra generar ingresos de manera directa. Durante la revolución industrial, evento histórico que dio pie a la creación de la empresa moderna, estas mismas tenían como objetivo único la generación de dinero y utilidades sin importar el impacto que sus actividades tuvieran en la sociedad. Esta desconexión inicialmente podría tener poco o ningún impacto negativo en la sociedad pues el rol de las empresas era significativamente inferior en un país a lo que es hoy. Sin embargo, a medida que se crean más empresas y empresas más grandes se incrementa la necesidad de que estas aporten a la sociedad más allá de solo en temas de generación de empleo y bienes y servicios. Al volverse estas el lugar donde la gran mayoría de la población pasa la gran mayoría de su tiempo es importante que se vuelvan aliadas y catalizadores de bien en la sociedad. Una breve analogía se puede hacer entre la importancia de regulación empresarial y las normas de tránsito de una ciudad. Cuando el primer carro comienza a rodar por las vías de una ciudad, tener normas de tránsito puede resultar ser un poco innecesario pues realmente este un vehículo tiene poco impacto en la ciudad y es más el costo de implementar reglas que el beneficio que estas pueden tener. Ahora adelantemos este escenario 50 años y supongamos que el 90% de la población de esta misma ciudad utiliza un vehículo privado como método de transporte. En este momento se vuelve de vital importancia tener reglas que controlen el uso adecuado de los vehículos pues de no tenerlos el caos puede reinar en esta ciudad. La misma situación se presente con las empresas. A medida que estas toman un mayor rol en la

sociedad adquieren una mayor responsabilidad con esta misma y se vuelve de vital importancia que estas promuevan de manera interna los buenos valores éticos pues estos después se verán reflejados a gran escala en la sociedad.

Hemos visto, en Colombia, en años recientes como el actuar de una empresa puede tener repercusiones a nivel nacional y este fenómeno trae consecuencias positivas y negativas. Lo positivo es que las empresas cada vez tienen mayores oportunidades de crecimiento, existe la oportunidad para que una empresa consiga contratos gubernamentales para ampliar las red de carreteras de un país, o la oportunidad para instalar puntos de WiFi en cada municipio de un país. En el pasado estas labores las asumían los gobiernos de manera más centralizada y directa, pero hoy buscan al sector privado para lograr tener mayor impacto y tener mayores eficiencias. Estas oportunidades nuevas para el sector privado vienen también con consecuencias negativas cuando hay una falta de reglamentos y lineamientos éticos claros y estrictos dentro de la empresa. Cómo el sector privado asume más responsabilidad que anteriormente era del gobierno, los errores de la empresa a causa de fallas internas puede tener repercusiones catastróficas para el país.

El caso más reciente y notorio de esto es el de Odebrecht. Esta empresa tuvo la oportunidad de ampliar y modernizar la red vial de Colombia y también de adelantar proyectos como la navegabilidad del Río Magdalena pero al manejar su proceso comercial de manera antiética causó un gran perjuicio al país porque todos los proyectos que adelantaban se tuvieron que poner en pausa o finalizar para adelantar investigaciones y abrir licitaciones nuevas.

Desde el gobierno corporativo se debe entender este fenómeno pues debe venir desde el liderazgo empresarial un cambio y una apuesta por el fomento de valores a nivel organizacional pues esta apuesta se verá reflejada en la sociedad y ese cambio de cultura cívica a su vez generará un impacto positivo para las empresas al impulsarse el desarrollo del país.

1. Planteamiento del problema

El ámbito empresarial colombiano y latinoamericano se ha visto en últimos años afectado por numerosos escándalos de corrupción que han trascendido ese ámbito y han llegado a ser conocidos por medios locales e internacionales por la severidad y en algunos casos la ridiculez de su naturaleza.

Algunos escándalos reconocidos son el de Odebrecht, el de Corredores de Bolsa, Agro Ingresos Seguros y el Carrusel de la Contratación liderado por los Nule en Bogotá.
(Transparency International, 209)

Es vital para el desarrollo sostenible del país y para la construcción de una sociedad íntegra que las empresas sean motores de desarrollo económico y social. Es por esto que la integridad, la ética y la transparencia empresarial cobran cada vez mayor importancia.

2. Pregunta de investigación

¿Cuáles pueden ser las mejores prácticas empresariales para la promoción de una cultura ética, y cómo están implementadas en Colombia?

3. Revisión de la literatura

3.1. Referentes históricos y modernos

La ética es una filosofía moral, (Cortina, 2009) que ha sido desarrollada a lo largo de la historia de la humanidad. Con el paso del tiempo se adapta a nuevas circunstancias y aprendizajes que tenemos como especie o que tienen las sociedades a nivel individual. Esta filosofía está en constante evolución pues las sociedades y los individuos pueden cambiar su entendimiento de esta a lo largo de una hora, un día, un año o una década. Sin embargo, los grandes referentes históricos durante las etapas principales de desarrollo de esta filosofía en el marco de la historia mundial son Platón en la época del apogeo Griego, Santo Tomás de Aquino durante la Edad Media, Jean-Jacques Rousseau durante la Revolución Industrial. Sólo el paso del tiempo definirá los referentes históricos que en la actualidad se están formando, sin embargo personas como Adela Cortina o la organización Transparencia Internacional han demostrado su liderazgo en el ámbito de la ética y la transparencia y su desarrollo actual.

3.2. Platón y Aristóteles

Platón junto con Aristóteles fueron los precursores de la Ética de la virtud (Yarza, 1996) que es una de las tres ramas de la Ética normativa. La Ética de la virtud a diferencia de la

Consecuencialista y la Deontología supone que una persona debe decir la verdad porque hacerlo es ser honesto y no porque el no serlo es ser deshonesto. Este lineamiento filosófico da prioridad no a las acciones correctas específicas sino una forma de ser que es holística e intrínsecamente correcta. Bajo esta lupa de la ética una acción correcta es correcta si la toma una persona íntegra, si no, realmente no es un actuar correcto.

Hay unas grandes correlaciones entre al análisis ético de Platón y mucho de lo que plantea este escrito, pues para el filósofo griego, el objetivo final de la ética es el bienestar humano. A su vez Platón decía en sus diálogos medios que los valores morales deben ser basados y fundamentados por un ordenamiento político que tenga un entrenamiento científico riguroso.

3.3. Santo Tomás de Aquino

Santo Tomás de Aquino fue un teólogo y filósofo católico quién fue el primero en señalar la compatibilidad de las obras de Aristóteles con la ideología y creencias de la Iglesia Católica (González, 2006). Su pensamiento frente a la ética tiene similitudes con la de Platón pues dice que el último objetivo de la ética es lograr el bien común y el desarrollo de la esencia humana en el largo plazo, al igual que piensa que el actuar correctamente y éticamente tiene como finalidad llegar a la manera ideal de vivir la vida. Resalta en sus escritos siempre la regla de oro *“haz a otros lo que quieras que hagan contigo”*. Siendo así bajo el pensamiento de Aquino, el asesinar a alguien no es malo porque cometer un homicidio es malo sino porque este acto interrumpe el

desarrollo correcto de la vida del asesino. Con base en lo anterior Santo Tomás de Aquino también habla de *Principio y Virtudes* (Sellés, 2000). Las virtudes se relacionan directamente al caso del asesino porque hablan de rasgos de personalidad de las personas que van por encima de las actuaciones específicas y que componen de manera holística el desarrollo y el comportamiento del ser. Los principios a diferencia de las virtudes, son reglas específicas que rigen el actuar del día a día del ser frente a diferentes escenarios. En la actualidad y con el desarrollo de los sistemas legales anglicanos y franceses hemos dado más énfasis en los principios pues como sociedad hemos estructurado de manera detallada y específica lo que es prohibido y lo que es permitido. En mi percepción, y buscando el desarrollo correcto de la sociedad en el largo plazo las virtudes deben cobrar mayor importancia pues en la medida que los individuos tengan un entendimiento generalizado y de alto nivel sobre lo que es correcto, lo que es incorrecto y las consecuencias que trae el mal actuar tendremos un mayor nivel de desarrollo social. El enfoque en los principios es reactivo pues en la medida que una sociedad determina lo que está bien y lo que está mal hace ajustes a las reglas específicas, las virtudes son proactivas, pues buscan que desde un inicio el ser sea introspectivo y piense en el bien común antes que el bien individual. (Sellés, 2000)

3.4. Jean Jacques Rousseau: El contrato social

Jean Jacques Rousseau, autor de *El contrato social: o los principios del derecho político* ha sido otro gran pensador y referente internacional en materia de ética y transparencia. A diferencia de pensadores previos, Rousseau es el primero en mencionar y tratar temas contractuales y de derecho. Mientras que Platón, Aristóteles y Santo Tomás de Aquino mantienen un análisis filosófico de estos temas Rousseau lo plantea con sus implicaciones del día

a día para el ser humano y la manera como la ética puede tener un impacto directo en la sociedad.

El contrato social Rousseau, (Rousseau, 1812). menciona la manera como el individuo debe hacer entrega total de sus derechos naturales al convertirse en un ciudadano dentro de alguna sociedad y debe suscribirse a una autoridad política con el objetivo final de lograr la conservación mutua.

Este escrito si bien lleva una connotación legal más que filosófica es un excelente ejemplo de la importancia y el impacto que tiene el comportamiento adecuado de los individuos en la medida que vivimos en sociedad. Habla también de los sacrificios que debemos hacer y de la manera como esos sacrificios son necesarios para convivir en sociedad. *El contrato social* fue escrito en 1762, un periodo histórico donde comenzó la gran migración humana desde el campo a las ciudades en busca de empleo y nuevas oportunidades. Es por esto que se escribe en un momento crucial pues en la medida que nos organizamos más en sociedades cobra mayor importancia entender que para una convivencia estable y duradera los seres debemos regirnos a ciertos principios, reglas y políticas. Una persona solitaria viviendo alejada de una comunidad tiene mayor libertad de actuar y comportarse de la manera como vea más cómoda pues sus acciones no tienen repercusiones sobre otros y sus intereses personales no pueden afectar negativamente a otra parte. En este caso la ética y la transparencia se vuelven quizá un tema con el medio ambiente en el que reside si este se fuera a tomar como otro ser, o sencillamente se vuelve netamente de introspección donde esta persona debe fijar internamente sus límites y su “compás” moral. El opuesto de esta situación es a la que hace referencia Rousseau en su obra pues deja

claro que la vida en comunidad no es sostenible sin cambiar una ética y una moral interna y personal por un lineamiento social, cohesivo y seguido por todos los miembros de esta.

(Rousseau, 1812)

3.5. Transparencia Internacional y Adela Cortina

El contrato social sirve de introducción a los siguientes referentes en cuanto a ética pues da pie a la modernización de este estudio. En la actualidad hablaremos de una organización que en sus 26 años de existencia ha abogado por el desarrollo de un mundo más honesto y correcto, esta es Transparencia Internacional y su capítulo en Colombia. También tendremos como referente a Adela Cortina quien es una filósofa y catedrática española que ha hecho un análisis desde la academia en temas de ética y moral, es profesora actualmente de en la Universidad de Valencia.

En el proyecto *Aprendemos Juntos* del BBVA junto con el País y Grupo Santillana Adela Cortina habla de cerca sobre lo que para ella significa y la importancia de la ética (Cortina, *Aprendemos Juntos*, 2019). Para Cortina el análisis global de la ética nos regresa a Platón y a la Antigua Grecia pues la palabra tiene su raíz en “ethos” la palabra griega que traduce a “carácter”. Por ende, según su análisis, la ética es algo que va ligado directamente al carácter y a la forma de ser de la persona. Este análisis nos adelanta al siguiente referente de Rousseau y el caso de la persona viviendo en soledad. En ese escenario toma una enorme importancia el carácter pues ante la inexistencia de más personas el único árbitro y autor de la ética es la persona individual. Así pues el carácter es la piedra base de la ética, sin embargo Cortina dice que nacemos con un temperamento o “lotería natural” que hace parte del carácter, pero que se debe ir forjando a lo

largo de la vida. En esta entrevista con el BBVA dice específicamente “la ética es la forja del carácter y es la asignatura más importante de la vida”. En un plano inicial Cortina menciona lo interno y personal de la ética, sin embargo, pasa después a explicar cómo esto se traduce a la vida en comunidad. Así logra un puente entre la filosofía de Platón, de Aquino y de Rousseau; podemos ver aquí un avance significativo en el desarrollo de el significado de la ética y la manera como hacen referencia a ellos los grandes pensadores del tema. “La ética es *intersubjetiva*; se hace entre los sujetos”. Esta frase específica de Adela Cortina es su explicación de cómo la ética se traduce a la vida en comunidad. Para ella entre los ciudadanos hay un diálogo constante sobre lo que es justo, lo que es oportuno, lo que es correcto y lo que se debe permitir o no. Este diálogo es equivalente a educación porque es lo que lleva al adelanto y el progreso de lo que entendemos como ética.

Hasta el momento hemos mencionado a referentes como personas individuales, y si bien en el pasado existían instituciones que eran la punta de la lanza en cuanto a la definición y el control del comportamiento moral y ético, tal como la Iglesia Católica hace 25 años nació Transparencia Internacional que durante su historia con el apoyo de la Unión Europea y otras instituciones públicas y privadas se han ganado su reputación como una entidad que regula y vigila materias de ética y transparencia. Esta organización tiene sede física en una gran cantidad de países del mundo, pero su presencia y vigilancia es global.

Transparencia por Colombia, capítulo de Transparencia Internacional, tiene como visión un país libre de corrupción donde tanto el sector privado como el público y la ciudadanía rechacen y sancionen de manera contundente cualquier acto de corrupción. Esta organización

como referente pasa a un plano más específico pues dentro de su entorno de ente de control ético se enfoca principalmente en corrupción empresarial y gubernamental. Es importante tener este enfoque específico pues, aunque cualquier acto antiético dentro de una organización tiene repercusiones negativas, por el contexto nacional es crítico analizar el acto antiético que es la corrupción pues este no solo tiene una serie de consecuencias legales de carácter penal sino que a su vez tiene un impacto negativo de gran nivel tanto para una organización como para el país o las comunidades afectadas.

Para esta organización la el flagelo que es la corrupción se combate desde los siguientes enfoques:

1. Justicia y sanción
2. Sistema político
3. Empresa y mercadeo
4. Control social
5. Gestión pública

El gran avance entre los referentes modernos (Cortina y Transparencia) y su antecesores es que plantean métodos y mecanismos específicos en pro de la ética, anteriormente se hacía más un análisis filosófico sobre su significado e implicaciones, pero inicialmente con Rousseau y después con Cortina y Transparencia podemos ver ya de manera específica y detallada pasos y acciones concretas que se deben tomar o evitar tomar para vivir en un mundo más ético,

Para entender el estado del arte de cómo organizaciones empresariales están promoviendo la transparencia y la honestidad internamente es valioso entender lo que se está haciendo tanto en Colombia como a nivel internacional. Colombia puede ser un país referente en este tema pues con escándalos recientes como el de Odebrecht hay una sinergia coordinada por parte del sector privado y público por acabar la corrupción y promover la ética dentro del gobierno y dentro de las empresas.

A medida que las sociedades avanzan y se desarrollan implementan nuevas reglas y leyes con el objetivo de prevenir y mitigar problemas que han sucedido en el pasado o que estén sucediendo en el presente. La regularización y la implementación de controles es un esfuerzo constante para perfeccionarnos y estabilizarse como sociedad. Lo mismo pasa dentro de las empresas, a medida que hay crisis o cambios o problemas las empresas adoptan medidas y prácticas que las hagan más duraderas en el largo plazo y que puedan sobrevivir el paso de los años. Un ejemplo de eso es el código de ética. El Código de Ética es un manual que busca dejar reglas claras sobre el comportamiento general y la filosofía que debe adoptar la organización y todos sus miembros. Paralelo al Código de Ética las organizaciones pueden realizar campañas y actividades que promuevan el buen actuar de sus colaboradores. Sin embargo, más allá de las reglas y más allá de los códigos, la forma más eficiente de garantizar la buena conducta tanto en una sociedad como en una empresa es logrado que sus miembros desarrollen y mantengan habilidades que les permitan autónomamente y voluntariamente comportarse como si estuvieran siendo regidos por un Código de Ética sin la necesidad de tenerlo. (Equipo CERES, 2010)

Lo anterior sugiere que es preferible que las empresas por iniciativa propia decidan tener sus lineamientos éticos por escrito y formalizados a que sea una obligación impuesta por el gobierno pues demuestra que realmente es un tema que las mismas empresas quieren impulsar y que están dispuestas a dedicar recursos para lograr. Esta situación puede referenciarse al pensamiento de Platón frente a la ética. Él hacía referencia a La ética de la virtud, un lineamiento filosófico de los más antiguos que dicta que no importa si las acciones de un individuo son correctas o si estas acciones tienen repercusiones positivas. Para Platón lo que importa y lo que hace que una persona sea ética es que como persona sea ética más no que realice acciones correctas. Platón ve la ética como un tema holístico que no se aplica con acciones específicas sino con una forma de ser integral y completa como persona. Aplicado al mundo empresarial La ética de la virtud dictaría que una acción específica como la creación de un Código de ética no es suficiente para convertir a esta organización en una organización ética. Lo que lograría esto es una disposición interna que abarque todas las decisiones y acciones de la empresa por ser correcta y transparente.

En el caso de España, un estudio realizado por Joan Fondotrona acerca del clima ético en empresas observó que de las 500 empresas más grandes del país el 85% tiene implementada una política de buenas prácticas éticas, un aspecto a destacar es que estas empresas todas indican que tener estas políticas les han ayudado a crecer y a tomar mejores decisiones

En Colombia la Superintendencia de Sociedades ha identificado 531 empresas que están obligadas a tener un código de ética para prevenir y disminuir el soborno transnacional, y de estas el 80% presentó su código ético escrito (Economía y negocios, 2017). Si bien la cifra es

similar a la de España lo que preocupa es que la realización de este código ético sea a causa de una obligación gubernamental y no por iniciativa propia.

Las empresas colombianas que estén abiertas, de manera voluntaria, a tener Códigos de Ética y a impulsar campañas de fomento de valores seguramente lograrán inculcar en sus colaboradores esta autonomía de toma de decisiones correctas y éticas. Tal es el caso de Findeter (Financiera de Desarrollo Territorial) que está creando su Código de Ética de manera simultánea en la que instala Tienditas de la Confianza en sus oficinas de Bogotá y Medellín. Estas tiendas son una campaña para paralela a la creación de este documento hacen que lo que se diga y plantee en este documento pueda ser puesto en práctica por sus funcionarios en el día a día al enfrentarse con la situación de tener que comprar los “snacks” que consumen durante el día en las Tienditas de la Confianza donde nadie vigila o supervisa si están pagando lo que consumen. Esta campaña es una apuesta por parte de la organización, que es público-privada por sumarse a la mentalidad empresarial de responsabilidad por promover valores y conductas correctas. Esto mismo deberá lograr que sus colaboradores adquieran comportamientos correctos de manera voluntaria sin la necesidad de supervisión gerencial.

4. Hipótesis

Los factores que llevan a que los miembros de una organización empresarial sean éticos, transparentes y honestos de manera autónoma y no a causa de vigilancia y regulación son:

1. Un código de ética escrito y conocido por los colaboradores de la empresa.

- a. La existencia de un código de ética escrito por decisión interna de la empresa y no por requerimiento de la Superintendencia de Industria y Comercio surtirá un mayor efecto en el comportamiento autónomamente correcto.
 - b. A su vez una política clara y conocida que prohíbe el soborno tanto con el gobierno como con entidades privadas.
2. Un doliente dentro de la organización en un cargo gerencial y de liderazgo que promueva la transparencia y la ética, pero que a la vez sienta preocupación genuina que lleve a acciones concretas en caso de que miembros de la organización actúen de manera antiética implica que esa empresa tengo menor riesgo de realizar prácticas no transparentes.
3. Que las empresas desde un inicio busquen y acepten talento que tenga habilidades blandas desarrolladas que lleven a un alto grado de valoración de la integridad, la honestidad, la ética y la transparencia y que a su vez entiendan las implicaciones negativas que traen una inexistencia de estos atributos.
4. Las culturas organizacionales basadas en la ética y la transparencia generan eficiencias operativas y financieras dentro de las organizaciones. Estas mismas se verán reflejadas no solo en los Estados Financieros sino en los procesos y procedimientos en las empresas.

5. Objetivo general

Entender las mejores prácticas empresariales para la promoción de una cultura ética; la implementación de estas en empresas en Bogotá, y el impacto, según líderes empresariales que tiene para una organización que esta sea ética.

6. Objetivos específicos

1. Identificación de mejores prácticas

1. Identificar las mejores prácticas empresariales para la promoción de un clima ético dentro de una organización. (Carson, 2003)
2. Identificar en empresas con sede en Bogotá de diferentes industrias y tamaños la implementación de diferentes prácticas para la promoción de un clima ético.
3. Entender el impacto que, según líderes empresariales, tiene el que una organización sea ética y cuente con los mecanismos adecuados para la promoción de esto mismo.

7. Metodología

Para validar la veracidad de la hipótesis durante este trabajo de investigación se ha diseñado una estrategia de investigación cualitativa que permitirá esto mismo.

Para validar si esos tres factores son causales se tomará una muestra de 4 empresas con sede principal en Bogotá de diferentes industrias y tamaños. Por temas de privacidad no se revelarán los nombres de las empresas al menos de tener consentimiento de un directivo de estas. En

primer lugar, se determinará si estas empresas tienen una cultura de ética y se logrará esto por una investigación que abarca cinco fases.

1. Fase 1 (Investigación de prácticas)

1. En esta primera fase se logra una comprensión de las prácticas más actualizadas y relevantes en materia de promoción del clima ética de una organización.

1. Se logra por medio de una entrevista a un funcionario de la organización Transparencia por Colombia en la cual se tiene como objetivo conocer estas prácticas y las maneras como se deben implementar.

2. Investigación en artículos académicos sobre las prácticas y la estructura que debe tener una organización que busca ser ética.

2. Fase 2 (Selección de empresas)

1. Se seleccionarán 4 empresas con sede en Bogotá para realizar un análisis de implementación de prácticas de promoción de ética interna.

3. Fase 2 (Investigación de las empresas)

1. Por medio de una entrevista con un funcionario que ocupe una posición de liderazgo dentro de la empresa se establecerá la manera como se han implementado políticas de promoción de cultura ética y el impacto que esto tiene para la organización.

8. Identificación de mejores prácticas

El clima organizacional ideal y las prácticas formales organizacionales óptimas para el fomento de la ética y la transparencia son varios, y este clima no es fácil de construir, requiere de una inversión en tiempo, capacidades y en ocasiones de dinero.

Varias fuentes mencionan diferentes iniciativas que se pueden tomar y dentro de estas se incluye el tener un código de ética establecido y conocido por la organización, (Carson, 2003). un marco normativo claramente delimitado, un clima de retroalimentación honesta, metas empresariales alcanzables y realistas, información transparente y al alcance de todos, auditorías externas a la empresa, entre otros.

El primero y quizás más influyente es que exista una directriz y un interés del liderazgo de la empresa por tener una organización transparente y ética (Gini, 1997).

Este factor después será ejecutado por acciones más específicas y concretas que lleven de manera directa a esto, pero la directriz de la cabeza de la organización ya sea un fundador, una junta directiva, un gerente o una asamblea de accionistas debe dar pie a que las prácticas éticas tengan prioridad y la organización cuente con el capital necesario para moverse en esa dirección.

En el caso de empresas de mayor tamaño que ya tengan un gobierno corporativo claramente establecido (no importa si a la cabeza siguen estando fundadores) es importante que estas tengan un Código de Ética claramente delimitado para que la directriz de fomentar la ética y la transparencia esté por escrito y sea de conocimiento de todos los miembros de la organización. Los códigos de ética son, al igual que un contrato, no necesariamente un

mecanismo para hacer cumplir deberes y obligaciones, sino un documento que dan claridad a las partes sobre lo pactado, sobre los alcances, metas y objetivos. En mi percepción, aún mejor que un código de ética es un código de razones altruistas (L'Etang, 1992). El código de ética se asemeja a la línea de pensamiento de Rousseau pues es más cercano a un documento legal, mientras que un código de razones altruistas mantienen la filosofía Aquiniana puesto que dan más importancia al ser que a lo pactado en una documentación. Las razones altruistas de una empresa nunca son impuestas por ley o exigidas por el gobierno corporativo, a diferencia de un código de ética, y por lo tanto llevan la verdadera esencia y el espíritu que tiene una empresa por hacer bien y tener un impacto positivo. El código de ética no deja de ser una pieza fundamental para respaldar la ética organizacional, sin embargo cuando el trasfondo de la razón de ser de una empresa tiene una porción altruista la implementación de prácticas éticas tendrá menos tropiezos y más apoyo interno.

Un interés de los líderes y que este esté plasmado en un documento como el código de ética o razones altruistas son los pilares de una organización ética, pero posterior a esto vienen prácticas específicas de nivel administrativo que deben ser implementadas para prevenir malas costumbres empresariales que dan pie a lo no-ético. El marco teórico de el pago a un empleado de una organización habla de dos tipos de análisis: (D. Miller 1999) el primero es que el empleado es el dueño de su tiempo y la organización de su capital y que un balance entre ambos generará un pago justo y correcto; la segunda es que al empleado se le debe remunerar lo directamente proporcional al valor que genere para la empresa.

Existe aquí un riesgo caer en prácticas no-éticas si no se hace un buen balance ya sea entre tiempo y pago por tiempo o valor generado y remuneración por este mismo. Este caso hace más referencia a funcionarios de organizaciones gubernamentales, pero también aplica al sector privado. Si la remuneración no es acorde al tiempo o valor generado existe la posibilidad de que por necesidad o por una falta de moral interna un empleado incurra en prácticas que no sean transparentes para lograr un beneficio propio. Un caso puntual es el de dar o recibir un soborno a cambio de recibir u otorgar un contrato, licitación o proyecto. De la mano con un pago justo está el establecimiento de metas o KPI's justos que no generen presión a un colaborador que lo lleven a cometer actos deshonorados con el ánimo de proteger su posición dentro de la organización y mostrar resultados que le permitan crecer en el ámbito profesional.

Según Karina Cruz, Líder de Gestión Pública de la organización Transparencia por Colombia hay 3 aspectos fundamentales que debe tener una empresa que busque ser ética. Estos son un Código de ética, un Código de buen gobierno y una directriz de los líderes de la organización en pro de la ética y la transparencia. (Cruz, 2019)

Para ella si bien estas tres variables son partes fundamentales de la estructura de una organización ética; las ordena en relación a su influencia de la siguiente manera:

1. Código de buen gobierno (estructura organizacional)
2. Directriz del liderazgo
3. Código de ética

“El código de ética abarca del gerente para abajo y es una herramienta que le debe servir a los colaboradores y directivos para dar trámite a cualquier tema ético con el que se puedan enfrentar.”

En una entrevista realizada a ella en las oficinas de Transparencia por Colombia el 27 de septiembre de 2019 mencionó que “para que los códigos de ética no queden en letra muerta, la cabeza de la dirección tiene que tener en su haber esto como una prioridad.”. Para resaltar este punto mencionó que un Código de ética ejemplar en Colombia era el de Odebrecht, era completo e inclusive podría llegar a ser objeto de estudio, pero gracias al desinterés de los líderes de la organización por hacer cumplir lo que estaba en este código y por el interés en crecer la compañía a costa de cualquier principio moral la empresa se vio involucrada en uno de los escándalos de corrupción más grandes que ha visto Latinoamérica. (Cruz, 2019)

Aunque en la entrevista se resaltó la importancia de los códigos de ética y de las directrices empresariales, para Karina Cruz por encima de estas dos variables está el Código de buen gobierno. “El buen gobierno son las instancias que están por encima del gerente” (Cruz, 2019)., estas pueden ser la Junta Directiva, las Asamblea de Accionistas, o cualquier ente que esté por encima de y controle a los directivos de una organización empresarial (Ortega, 2010).

Ilustración 1: Gobierno corporativo y entes de control

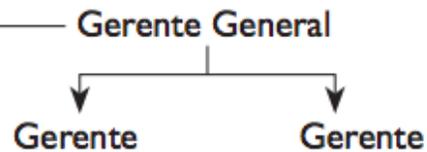
Gobierno Corporativo de una empresa

ÓRGANOS INTERNOS

Junta de Accionistas

Directorio o Junta Directiva

Administración



Fuente: (Ortega, 2010)

Para ella es importante una buena estructura empresarial pues esta misma garantiza que personas con cargos de poder y toma de decisiones en la empresa como presidentes y vicepresidentes no tengan libertad total de hacer lo que quieran y tengan que rendir cuentas a un ente superior. A su vez por lo general estos entes de control ya sea una Junta Directiva o una Junta de Accionistas tienen varios miembros y por lo tanto no hay concentración de poder al menos de que haya colusión entre los miembros. Esto se puede dar más comúnmente en las Juntas Directivas pues en promedio una Junta Directiva tiene 9 miembros por lo tanto es más fácil coordinar una toma de decisión conjunta en este órgano que en una Asamblea de Accionistas donde tiene derecho a participar cualquier inversionista que en el caso de empresas grandes pueden ser miles de personas (Conyon & Peck, 1998).

A su vez, para mantener la transparencia y la ética en las Juntas Directivas es recomendable que estas tengan 4 comités individuales que cumplan diferentes funciones. Uno de estos comités es el Comité Ejecutivo que sirve para tomas de decisiones que se deben realizar de manera expedita pero que sean de jurisdicción de la Junta. El siguiente comité es de auditoría

e idealmente la cabeza de este comité debe ser un contador público pues en él se debe revisar los estados financieros de la empresa y velar porque no existan conflictos de interés financieros en la organización. El Comité de Compensación es también de suma importancia pues es encargado de designar los pagos y las compensaciones que reciben los directivos de las compañías. Esto es también materia de transparencia porque esta remuneración debe ir ligada al rendimiento que los directivos de la empresa estén logrando. Si presidentes y vicepresidentes tienen la potestad de designar sus sueldos sin ningún tipo de supervisión o vigilancia se corre el riesgo de que se designen montos no acordes a la realidad financiera de la empresa y por lo tanto ese comité puntualmente logra mucho en temas de ética y congruencia. Finalmente está el Comité de Nominaciones; este comité tiene como función única y principal la postulación y posterior aceptación de miembros nuevos a los órganos controladores de una compañía. En este comité se debe velar y garantizar que los miembros de la Junta Directiva/órganos de control sean independientes y tengan conocimientos y habilidades que otros miembros no tengan y que aporten al enriquecimiento de la firma. (Cruz, 2019)

Transparencia por Colombia y otros capítulos de esta organización en Latinoamérica, puntualmente el de Chile hacen referencia a la importancia de esta estructura corporativa para mantener la ética. Es un caso que se puede asemejar al de una democracia en donde es de vital importancia que las ramas judiciales, legislativas y ejecutivas del poder público sean equitativamente sólidas y con poder de hacer contrapeso a las otras. Al igual que se presta para comportamiento anti-ético si el presidente de un país tiene poder sobre las cortes, es importante que en una organización que el gerente o el presidente no tenga poder absoluto sobre la organización y que a este lo vigile no solo la Junta Directiva sino idealmente también una Junta

de Accionistas. Esto es un tema que durante la elaboración de este trabajo se consultó con varios líderes empresariales y todos acertaron en que una estructura organizacional sólida es de vital importancia para blindar la ética y la transparencia de una organización. (Cruz, 2019)

La organización o estructura empresarial puede tener diferentes formas y en la actualidad cada vez las empresas buscan más estructuración vertical con el ánimo de promover el empoderamiento de sus colaboradores, la estructura de la organización no es causal de una cultura ética, lo que es causal es que esta estructura sea sólida y que la misma empresa tenga los organismos necesarios para ejercer vigilancia y control sobre los diferentes miembros de la organización.

Ilustración 2: Estructura organizacional

Estructura en línea	Estructura matriarcal	Estructura jerárquica	Estructura funcional
Junta Directiva		Junta de accionistas	
Presidente/Gerente General			
Gerencia 1 / VP 1	Gerencia 2 / VP 2	Gerencia 3 / VP 3	Gerencia 4 / VP 4

Fuente: Elaboración propia

El segundo factor de influencia para que una empresa sea ética es la directriz del liderazgo de esta misma. Según Karina Cruz “para que los códigos de ética no se queden en letra muerta, la cabeza de la organización tiene que tener en su haber esto como una prioridad”. (n.d.). Wood y Rimmer tienen la misma percepción de los códigos de ética y lo plasman en su estudio

publicado en el *International Journal of Value Based Management*. “La elaboración de un Código de ética es una señal tangible de que una empresa está pensando en la ética empresarial, pero no se puede decir mucho más que eso. Tener y elaborar un código de ética no revela motivos y/o prácticas establecidas que impliquen que este código se use y aplique constantemente para fomentar un comportamiento ético empresarial. Inclusive, el código puede llegar a ser contraproducente si se elaboró para sencillamente hacer lo que los demás están haciendo” (Wood & Rimmer, 2003).

Un claro ejemplo de esto es el escándalo de Odebrecht del año 2016. Según fuentes expertas consultadas durante la elaboración de este estudio esta multinacional tenía uno de los Códigos de ética más robustos y mejor estructurados, pero desde las más altas directrices de la compañía (Marcelo Odebrecht), no había un interés por implementar estas políticas ni mucho menos por actuar de manera correcta. Existe hoy una gran presión por diferentes sectores para que las empresas tengan políticas ligadas a la ética y si bien esto es un paso hacia adelante en términos generales, en muchas ocasiones puede hacer que empresas que no tengan un interés genuino en el tema desarrollen políticas y prácticas que sirven más como fachada y los ayudan a protegerse y a generar una falsa sensación de que hacen lo correcto cuando la realidad puede ser muy diferente. (Cruz, 2019)

Aquí vale hacer la misma comparación entre la empresa y un país pues al igual que un presidente tiene la labor de ejecutar e implementar las leyes que se aprueban en el congreso, el líder de una organización debe velar porque lo que esté planteado en el código de ética y en cualquier otro código o documento con políticas y lineamientos de la empresa se cumplan. El

esfuerzo y la importancia por ejecutar estas políticas requiere de una gran sincronía por parte de varias áreas de una organización y para movilizar a toda una empresa en torno a la ética esto requiere sin lugar a duda que los líderes lo tengan como prioridad. Findeter (se relatará más a profundidad este caso a continuación) es una empresa con un desarrollo ético construido muy acorde a lo sugerido por expertos y este proceso para ellos inició hace más de un año cuando se hace un análisis a profundidad del del Código de ética actual y de otras políticas actuales como las anti-fraude, anti-soborno y anti-piratería; con base en esto se inicia un re-desarrollo del Código de ética y este proceso involucra a altos ejecutivos de la compañía desde Presidencia, Secretaría General, Vicepresidencia de Recursos Humanos, la Vicepresidencia de Innovación entre otros. A su vez que se realiza este desarrollo se toman mediciones para tener benchmarks y a futuro comparar resultados de los esfuerzos hechos. (Maestre, 2019)

Cuando el Código de ética nuevo está terminado en Mayo del 2019 (Salcedo, 2019) inicia un proceso de socialización constante dentro de la empresa para que este nuevo documento tenga una correcta implementación por parte de todos los miembros de la organización. En una visita realizada a las instalaciones de Findeter el 10 de octubre de 2019 se evidenciaron campañas activas de la organización por comunicar, socializar e implementar todas sus políticas relacionadas a ética y transparencia. En varios puntos de las oficinas centrales de Findeter hay televisores que se utilizan para comunicaciones generales de la compañía, y dentro de estas están rutinariamente incluidas gráficas e información relacionadas a políticas y estrategias de la compañía, adicionalmente la Vicepresidencia de Recursos Humanos realiza de manera permanente actividades cuya finalidad es concientizar a los colaboradores de la empresa acerca

de no solo la importancia de la ética sino de las políticas puntuales que tiene la empresa y a las que se deben apegar los colaboradores.

En todo el desarrollo de este lineamiento filosófico que da gran importancia a la ética y la transparencia como *modus operandi* de la organización hay involucramiento de distintas áreas funcionales de la misma y para lograr este nivel de coordinación, de inversión de recursos y de interés de involucramiento de todo un equipo se requiere indudablemente la supervisión, el visto bueno y el liderazgo de las directivas de la compañía.

Se ha mencionado previamente acerca de la correcta implementación de los Códigos de ética como factor determinante en la construcción de una empresa o negocio que se comporte de manera correcta. Para Karina Cruz de Transparencia por Colombia es de igual importancia el correcto desarrollo de un Código de ética para que este preste lineamientos claros que sean funcionales para los miembros de una organización que se rige bajo lo estipulado en un Código de ética.

“El Código de ética es una herramienta que le tiene que servir a los colaboradores y directivos para tramitar temas éticos.” (Cruz, 2019). Un ejemplo contrario a este es el Código de ética de la Policía Nacional (Policía Nacional de Colombia, 1975). Este documento si bien es elocuente y genera una sensación de deber ser con respecto al actuar de miembros de la Fuerza Pública no tiene cumple con la función de “tramitar temas éticos”. Las reglas deben ser claras y precisas y estos Códigos en muchos casos pueden llegar a ser el lineamiento específico que rige el comportamiento de un individuo dentro de una organización y en cualquiera, pero con más

razón en una como La Policía donde sus miembros se encuentran con innumerables conflictos éticos puestos que su razón de ser es controlar el crimen, necesitan por ende unos pasos a seguir claramente delineados cuando se topan a estos conflictos éticos.

A continuación, se referencia el Código de ética de Findeter S.A. donde claramente está estipulado lo que para la organización significa e implica el actuar éticamente de un miembro de esta.

Ilustración 3: Código de ética Findeter

Lo que se hace:

- Siempre decimos la verdad, incluso cuando cometemos errores, porque es humano cometerlos, pero no es correcto esconderlos.
- Cuando tenemos dudas respecto del cumplimiento de nuestros deberes buscamos orientación en las instancias pertinentes al interior de nuestra Entidad. Se vale no saberlo todo, y también se vale pedir ayuda.
- Facilitamos el acceso a la información pública completa, veraz, oportuna y comprensible a través de los medios destinados para ello.
- Denunciamos las faltas, delitos o violación de derechos de los que tenemos conocimiento en el ejercicio de nuestros cargos, siempre.
- Apoyamos y promovemos los espacios de participación para que los ciudadanos hagan parte de la toma de decisiones que los afecten relacionadas con nuestras labores.
- Tomamos decisiones estableciendo mecanismos de diálogo y concertación con todas las partes involucradas.
- Actuamos éticamente, sin recibir sobornos, decir mentiras o entregar información errónea.
- Tomamos decisiones informadas y objetivas basadas en evidencias y datos confiables. Es muy grave fallar en nuestras actuaciones por no tener las cosas claras.
- Reconocemos y protegemos los derechos de cada persona de acuerdo con sus necesidades y condiciones.
- Aplicamos el mismo criterio frente a situaciones semejantes
- Cumplimos lo que decimos.
- Tratamos con igualdad a todos los clientes, sin distinción.
- Nos responsabilizamos de nuestros actos.
- Promovemos oportunidades de desarrollo profesional dentro de la Entidad, basados en procesos de selección objetivos.

Lo que no se hace:

- No le damos trato preferencial a Entidades, sus directivos, trabajadores o personas cercanas, para favorecerlos en ningún tipo de proceso.
- No aceptamos incentivos, favores, ni ningún otro tipo de beneficio que nos ofrezcan personas o grupos que estén interesados en un proceso de toma de decisiones.
- No usamos los recursos de la Entidad para fines personales relacionados con nuestros familiares, estudios y pasatiempos (esto incluye el tiempo de nuestra jornada laboral, los elementos y bienes asignados para cumplir con nuestras labores, entre otros).
- No somos descuidados con la información a nuestro cargo, ni con su gestión.
- No promovemos ni ejecutamos políticas, programas o medidas que afectan la igualdad y la libertad de personas.
- No favorecemos el punto de vista de un grupo de interés sin tener en cuenta a todos los actores involucrados en una situación.
- Nunca permitimos que odios, simpatías, antipatías, caprichos, presiones o intereses de orden personal o grupal interfieran en nuestros criterios, toma de decisiones y gestión de la Entidad.

Fuente: (Salcedo, 2019)

Anteriormente se mencionó que para expertos en el tema como Karina Cruz es de vital importancia que estos códigos no queden en letra muerta y que por lo tanto los líderes deben promover su buen uso e implementación. Sin embargo, si un Código de ética tiene una estructura clara y concisa con lineamientos específicos frente a diferentes eventualidades es más probable

que los miembros de una organización se refieran a este y por lo tanto su uso será sostenido en el tiempo. Para Julieta Maestre, Secretaria General de Findeter, “el Código de ética es la hoja de ruta para alguien que entra a Findeter” (Maestre, 2019)

Los líderes, un buen gobierno corporativo y un Código de ética robusto son piezas fundamentales para tener una organización de cualquier índole (con/sin ánimo de lucro) estructuradas alrededor de la ética. Con un gobierno corporativo que desde un inicio estructura a una empresa de manera similar a un país donde hay un sistema de contrapesos que generan control, vigilancia y responsabilidad se vigilan a los líderes. A su vez, los líderes que irradian una clara política y forma de ser ética y transparente motivan y movilizan a sus equipos a actuar de la misma manera. Finalmente, el Código de ética cumple la función de en primer lugar dejar reglas de juego claras y estructuradas sobre lo que está bien visto por parte de la empresa y le permite a todos los miembros de esto tener una hoja de ruta sobre qué hacer si se topan con faltas a la ética o la moral. (Cruz, 2019)

8.1. Código de ética

“El código de ética es uno de los instrumentos que puede utilizar la empresa para expresar y recopilar el racimo de valores, principios y normas éticas que la organización ha hecho propios”. (Equipo CERES, 2010). Este instrumento o documento no puede ir en contravía de las normativas legales del lugar donde opera la empresa, pero puede de acuerdo a sus principios y valores hacer una correlación entre estos y las leyes que cobijan a la empresa para reforzar el comportamiento de sus colaboradores. A su vez puede hacer énfasis en el tipo de situaciones con las que se puede encontrar un colaborador por la industria en la que opera la empresa. Un código de ética debe cumplir con las siguientes funciones:

- Identificativa
- Declarativa e informativa
- Discriminativa
- Metodológica y procedimental
- Coercitiva
- Protectiva

Fuente: (Equipo CERES, 2010)

8.2. Código de buen gobierno

Un código de buen gobierno es un documento que busca fijar reglas y recomendaciones para la operación de una empresa que proteja a los inversionistas de esta, sus líderes, colaboradores y demás partes interesadas. Por lo general los códigos de buen gobierno van dirigidos a los actores mencionados previamente pero adicionalmente a la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva y contratistas y prestadores de servicios de la organización. (Agudo, Sanjuan, & Fraile, 2008). Para Karina Cruz de Transparencia por Colombia este código también ayuda para generar un sistema de control a miembros de una organización como son el Presidente o Vicepresidentes. Este código establece los mecanismos de control a estos y garantiza que sean responsables ante otros grupos de personas para que deban actuar apegados a la ley y a las reglas de la organización. (Cruz, 2019)

8.3. Liderazgo empresarial

A diferencia de la administración que busca mantener rutinas, estabilidad organizacional y control general de una organización, el liderazgo va ligado a la fijación del rumbo de una organización, la dirección de los cambios que sean necesarios para esta y la persuasión y motivación. Se hace una comparación entre el “*de jàvu*” y el “*vu jadé*” pues la administración

se relaciona al primero porque maneja lo conocido y lo rutinario, mientras que el liderazgo maneja lo nunca antes visto, lo impredecible y el futuro. Es por esto que los líderes son quienes fijan las políticas de una organización, sus valores y principios e intentan hacer esto de manera anticipada y teniendo en cuenta lo que el futuro pueda traer para que la organización sea estable en el largo plazo. (Routledge, 2017)

9. Casos empresariales colombianos

Entendiendo la estructura y las diferentes prácticas que debe tener una empresa que quiera tener un clima ético ahora se pasa a realizar una investigación de diferentes empresas para entender la manera como estas han implementado estas prácticas, si es que lo han hecho.

Se buscó evaluar empresas de diferentes industrias, tamaños y culturas organizacionales. Todo esto con el ánimo de tener un entendimiento variado con puntos de vistas diferentes de cómo empresas abarcan el tema de la ética, uno que el mundo empresarial colombiano ha exigido en años recientes. A su vez, en estas empresas se buscó hablar con líderes de la organización para tener un entendimiento profundo sobre el tema y para ver hacia dónde van las empresas.

La siguiente tabla muestra las empresas donde se realizó una entrevista con cargos directivos para entender su visión frente a lo que se debe hacer para tener una empresa estructurada alrededor de la ética; entender qué han hecho puntualmente, y cómo esto se compara a lo que recomiendan expertos como lo es Transparencia por Colombia. Finalmente se

evaluó, según estos líderes, el impacto que tiene el que una empresa y sus funcionarios sean éticos.

Ilustración 4: Cronograma de entrevistas

Empresa	Industria	Funcionario	Cargo	Fecha de entrevista
Atrápalo	Turismo/viajes	Ángela Ruiz	Country Manager	Nov 18, 2019
Findeter	Gobierno/Financiero	Julieta Maestre	Secretaria General	Oct 10, 2019
Altima Seguros	Servicios	Sergio Mutis	Presidente/Fundador	Oct 15, 2019
Segurexpo	Servicios	Peter Monastoque	Gerente Recursos Humanos	Oct 15, 2019
Transparencia por Colombia	ONG	Karina Cruz		Sept 26, 2019

Al finalizar estas entrevistas con líderes empresariales colombianos surge una cuarta variable que se menciona en 3 de las 5 entrevistas realizadas. Esta variable es el proceso de

selección de los miembros de la organización. Más adelante se profundizará en este tema puntual.

9.1. Caso Findeter

La primera empresa que se investigó fue Financiera del Desarrollo Territorial S.A. Findeter. Esta es una institución financiera que opera como banco de segundo piso pues es quien hace colocación de créditos que recibe por parte de la banca multilateral. Los desembolsos financieros que realiza los hace para “construir territorios sostenibles a través de la planeación, estructuración, financiación y asistencia técnica de proyectos de infraestructura, que mejoran la calidad de vida de los colombianos (Findeter S.A., 2018). Findeter S.A. es una empresa privada que tiene una participación mayoritaria (92.55%) por parte de La Nación, mediante El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el restante de las acciones de la organización pertenecen a los departamentos del país a excepción de Cauca, Arauca y Norte de Santander quien cedieron sus acciones al IFINORTE.

Findeter es una excelente organización para estudiar temas de ética pues es un híbrido entre una empresa estatal por el hecho de tener como dueños a entidades gubernamentales, pero se opera como una empresa privada. A su vez es una empresa grande puesto que tiene 539

empleados y más de 15 oficinas regionales en diferentes zonas del país. Findeter es una organización reconocida en temas de manejo empresarial ético y transparente puesto que han hecho una gran inversión tanto en dinero como en esfuerzo colaborativo por estar a la vanguardia con las exigencias de la industria en esta materia. Findeter cuenta con diferentes herramientas de y políticas implementadas para la prevención de la corrupción y la promoción de la ética.

Algunas de estas son:

- Políticas y objetivos SGI
- Principios éticos y valores y valores institucionales
- Responsabilidad social y ambiental
- Certificado SARLAFT
- Código de buen gobierno
- Código de ética
- Composición accionaria pública
- Línea telefónica de denuncia
- Email de denuncias

Fuente: (Findeter S.A., 2018)

9.1.1. Código de ética Findeter

La empresa cuenta con un Código de ética completo y estructurado que es socializado continuamente y conocido por los miembros de la organización. Según Julieta Maestre, Secretaria General de la entidad “en el 2016, este código era un anexo al Código de buen

gobierno” (Maestre, 2019). Y por iniciativa propia de la organización, con ánimo de estar a la vanguardia en temas de transparencia se toma la decisión de desarrollar un documento aparte que se publica en el 2019 llamado *Código de ética e integridad*. Este documento contiene políticas de:

- Antifraude y Corrupción.
- Valores y conductas asociadas.
- Principios éticos.
- Directrices éticas.
- Conflictos de interés.
- Tratamiento para los regalos e invitaciones.
- Patrocinios.
- Prohibición de participación y financiación de campañas políticas.
- Control patrimonial.
- Lavado de activos y financiación del terrorismo.
- Obligación de informar sobre actuaciones ilegales o sospechosas.
- Tratamiento a las actuaciones ilegales o sospechosas y sanciones.
- Obligatoriedad.
- Socialización del código de ética e integridad.
- Capacitación en temas de ética e integridad.
- Comité de ética e integridad.
- Seguimiento.
- Aprobación y divulgación.
- Inobservancia

- Mecanismo de reforma del código de ética e integridad

(Findeter S.A., 2018)

En lo conversado con Karina Cruz de Transparencia por Colombia, es de vital importancia que un código de ética sirva y tenga pasos a seguir puntuales para funcionarios de una organización si se topan con un caso de comportamiento no-ético de cualquier índole.

Ilustración 5: Política antifraude Findeter

2. DECLARACION POLÍTICA ANTIFRAUDE Y ANTICORRUPCION

FINDETER a través de su Junta Directiva, presidente, directivos y colaboradores, no tolera el fraude ni la corrupción, ni cualquier tipo de actos que constituyan conatos de estos.

FINDETER, expresa su firme y permanente propósito de adoptar los procesos, procedimientos, controles, mecanismos y herramientas necesarios, que le permitan realizar la debida diligencia en la prevención, detección, investigación y respuesta, frente a fraude y la corrupción.

Todos los niveles de FINDETER, se obligan a adoptar la estructura, roles y responsabilidades aquí descritas, así como a aplicar la Política y Programa Anti Fraude y Corrupción y a su seguimiento. En el evento de incumplimiento se aplicarán las sanciones ante su desacato, sin excepción.

Las actuaciones relacionadas con conductas de fraude y corrupción pueden informarse a través del correo electrónico creado para este fin: denuncias@Findeter.gov.co o la línea telefónica 018000116622.

Fuente: (Salcedo, 2019)

La imagen anterior es un extracto del Código de ética de Findeter que cumple con esa recomendación pues puntualmente menciona lo que no es aceptable como comportamiento de miembros de la organización y al finalizar esto da recursos que pueden utilizar empleados de esta si se encuentran con comportamiento fraudulento o corrupto.

12. OBLIGACION DE INFORMAR SOBRE ACTUACIONES ILEGALES O SOSPECHOSAS

Todos los trabajadores y directivos de la Entidad tienen la obligación de informar las actuaciones ilegales o sospechosas a los órganos internos o externos competentes. Las actuaciones contrarias a las conductas éticas de este código se informarán a través del correo electrónico creado para este fin: lineaetica@findeter.gov.co

Fuente: (Salcedo, 2019)

El Código de ética de Findeter, como se demostró en la imagen 2, revela recursos y métodos de toma de acción para funcionarios que se encuentren con actividad incorrecta, pero el documento va aún más allá en su enunciado 12 pues informa a los miembros que es de carácter obligatorio para cualquier miembro de la organización que denuncien no solo actividad ilegal sino también actividad sospechosa.

Findeter es, sin lugar, a duda un referente en relación a su Código de ética pues este cumple con la función de ser una clara guía para toda la organización con respecto a lo que es esperado, lo que es permitido y lo que no es permitido.

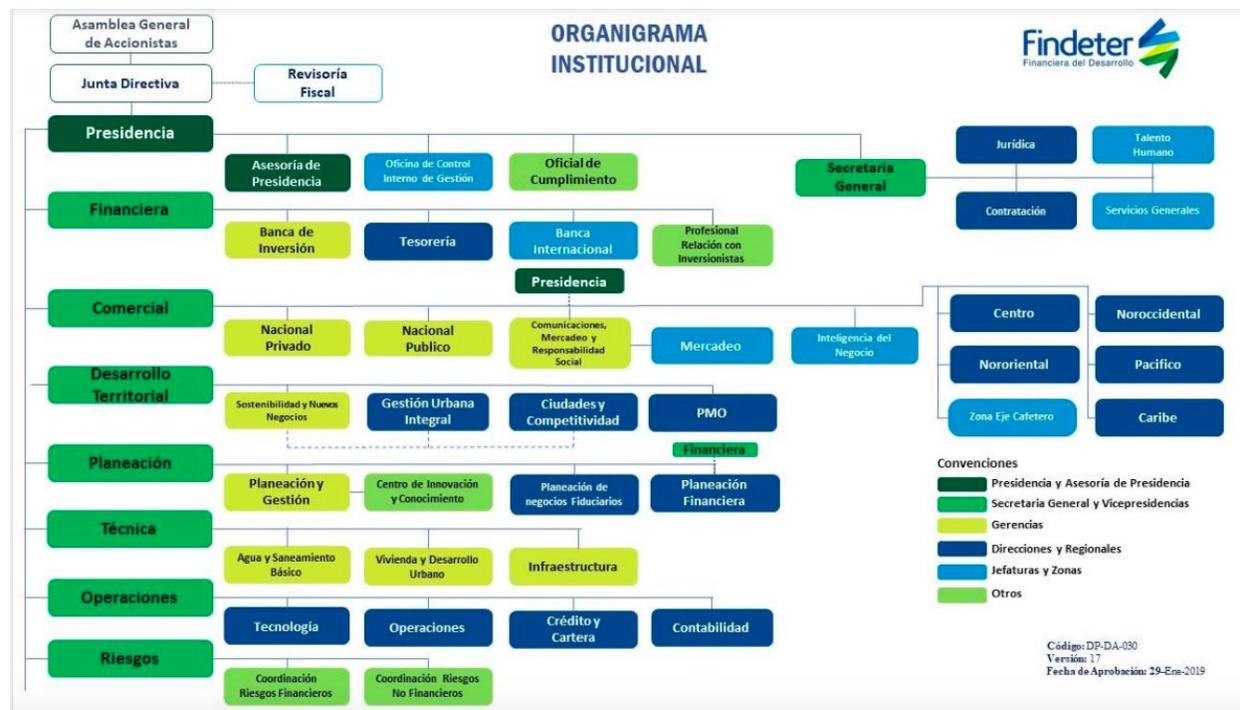
9.1.2. Estructura empresarial Findeter

La estructura corporativa, empresarial o de gobierno de una empresa juega un rol clave en que esta sea ética pues es el sistema que mantiene balances y contrapesos y que asegura que los líderes de una empresa sean responsables de sus acciones y que no puedan llegar a tener autonomía o poder absoluto.

El caso de Findeter también es notable puesto que la organización tiene un Código de buen gobierno estructurado y completo que deja claro los roles y responsabilidades de diferentes actores, y tiene también un organigrama que muestra lo mismo de manera visual. Estos dos

documentos, al igual que el Código de ética, están en la página web de la empresa y están disponibles para cualquier persona.

Ilustración 6: Organigrama Findeter



Fuente: (Findeter S.A., 2018)

Cabe aclarar que tener un organigrama o una estructura clara y delineada si bien genera valor, no cumple con una función de control ético si no está contemplado que por encima de la gerencia existen órganos que cumplan una función de vigilancia y generación de responsabilidad. En este caso podemos ver que por encima de la Presidencia de la organización hay tres figuras que son la Asamblea General de Accionistas que la conforman los 29 departamentos que son accionistas de Findeter y que a su vez nombran los 5 miembros de la Junta Directiva y sus 5 suplentes dentro de los cuales está un Gobernador como representante de los accionistas. Paralelo a esto está el cargo de Revisoría Fiscal que cumple la función de velar

por la información financiera que la empresa genera y asegurar que los pagos de impuestos sean correctos y que la fuente de ingresos sea lícita.

9.1.3. Liderazgo Findeter

Como se mencionó previamente, es de vital importancia que los líderes de una organización de cualquier tipo velen por la ética y que a su vez sean referentes para todos los miembros de la organización en esta materia. Sin bien una empresa puede tener políticas claras y bien estructuradas como un Código de ética, un Código de buen gobierno, Políticas antifraude, Políticas SARLAFT y Políticas anti soborno, estas son de poco uso si la cabeza de la organización no es un ejemplo de el “deber ser”, pues sus seguidores corren el riesgo de imitar el comportamiento del líder. La cabeza de una organización a su vez tiene mucha influencia y poder para ser un garante de y vigilante de que todo el actuar de esta sea correcta.

Para líderes de Findeter como la Presidenta y la Secretaria General es evidente que tienen como prioridad institucional la promoción de una cultura ética. Desde el año 2016 han realizado un estudio avalado por el CESA y la Bolsa de Valores de Colombia que analiza:

- Código de buen gobierno.
- Código de ética.
- Presentación corporativa.
- Estructura organizacional.
- Informes de gestión.
- Reglamento de Junta y Asamblea.

- Estatutos societarios.

A cada una de las categorías mencionadas anteriormente, el estudio les ha generado una calificación de 0-100 y esto se promedia para entender la situación general de la compañía. En el 2016 los resultados de esta evaluación dieron un promedio de 70, y en el 2019 de 93. Para Findeter existe un entendimiento, según la Secretaría General, de como llegar al 100, pero no es una prioridad puesto que los 7 puntos faltantes son relacionados a exigencias que sienten que pueden ser ineficientes de ser implementados.

9.2. Caso Atrápalo

Atrápalo es una compañía internacional especializada en la venta online de planes de ocio: entradas, actividades, restaurantes, y todo tipo de viajes. La empresa es una multinacional y tiene presencia en 9 países como España, Colombia, Chile, Perú, México, Argentina, Panamá, Costa Rica y Guatemala. Hábitos y tendencias del consumo colombiano. Atrápalo es una empresa mediana ya que tiene aproximadamente 120 empleados. Es una empresa relativamente joven que lleva 9 años en el mercado colombiano luego de que los socios originarios de Barcelona decidieron iniciar una expansión de su marca por Latinoamérica.

Para la elaboración de este trabajo se realizó una entrevista a Ángela Ruiz quién es la Country Manager para Atrápalo en Colombia. Tiene a su cargo toda la operación y frente a los socios españoles ella es responsable por resultados obtenidos en Colombia.

9.2.1. Código de ética Atrápalo

Atrápalo trata el tema de la ética y la transparencia empresarial de una manera muy diferente a la de Findeter. Según Ángela Ruiz, “no tenemos una política de ética y compliance, y así la tuviéramos ni la leeríamos” (Ruiz, 2019). En Atrápalo cumplen con los requerimientos que exige la ley colombiana como tener un Reglamento Interno de Trabajo y una Política de Tratamiento de Datos, pero llegan hasta ahí puesto que tienen una visión muy diferente del manejo de estos temas.

Esto es un caso de estudio interesante pues la industria de reservas de viajes y otros servicios similares es complicada por la gran cantidad de fraudes internos que se cometen y que se pueden llegar a cometer. “Estamos en una industria que es bastante complicada en el tema de honestidad; en el call center los errores nos pueden costar mucho dinero”. En empresas como Atrápalo y otras agencias de viaje los agentes que reciben llamadas y peticiones de clientes tienen acceso y permiso de realizar las compras que estos desean; esto a su vez le genera una deuda entre Atrápalo y la aerolínea, la agencia de alquiler de carros, la cadena hotelera o cualquier otro proveedor. Es decir, los agentes tienen permiso de comprar cualquier producto o servicio de los proveedores de Atrápalo sin limitación alguna. Por lo tanto, existe un riesgo latente de que estos realicen una compra para después revender de manera externa y fraudulenta estos productos o servicios. Por la cantidad de transacciones que realizan estas empresas una su

operación diaria es difícil rastrear estas compras y puede tomar tiempo antes de que se detecte un fraude y durante este tiempo la empresa genera una deuda con sus proveedores.

Sin embargo, a pesar de este riesgo la empresa ha optado por tener una política más basada en los lineamientos de Platón que en los de Rousseau como lo ha hecho Findeter. Para Ángela Ruiz, es más importante desde un inicio contar con un equipo profesional y honesto en el que pueda confiar de manera total y basarse en el principio de la buena fe a dedicar tiempo, recursos y esfuerzos a la elaboración de documentos que dicten el cómo deben actuar los miembros de su equipo.

9.2.2. Estructura empresarial Atrápalo

Atrápalo tiene una estructura empresarial como multinacional bastante sencilla pues por encima de los Country Manager (cargo que ocupa Ángela Ruiz) solamente hay dos cargos y por debajo de los Country Managers la empresa tiene una estructura horizontal que se basa en el trabajo en equipo

Ilustración 7: Organigrama Atrápalo

CEO	CMO	DIRECTOR DE VIAJES
------------	------------	-------------------------------

DIRECTOR DE HOTELES	DIRECTOR DE CARROS	DIRECTOR DE EXPERIENCIAS	DIRECTOR DE RESTAURANTES
COUNTRY MANAGER 1	COUNTRY MANAGER 2	COUNTRY MANAGER 3	COUNTRY MANAGER 4
EQUIPO	EQUIPO	EQUIPO	EQUIPO

Fuente: Elaboración propia

Esta estructura no sería viable para una organización como Findeter pues en primer lugar tiene vigilancia de la Superintendencia Financiera lo cual lleva una serie de requerimientos que debe cumplir por ley para no correr el riesgo de ser sancionada. Sin embargo, Atrápalo no tiene accionistas diferentes a los socios fundadores de la compañía y estos se encuentran en España entonces no se encuentra en una situación como la de Findeter cuyos socios son entidades gubernamentales de Colombia.

Para Ángela Ruiz, si bien la manera como está estructurada Atrápalo no es lo más convencional ni tradicional, le permite a ella tener mucha cercanía con su equipo y las personas que la rodean y esto hace que se genere una vinculación y relación muy cercana que sirve para prevenir temas de fraude y deshonestidad. A su vez ella dice que “se crea un compromiso innato por la confianza que se deposita en los empleados de la compañía”. (Ruiz, 2019)

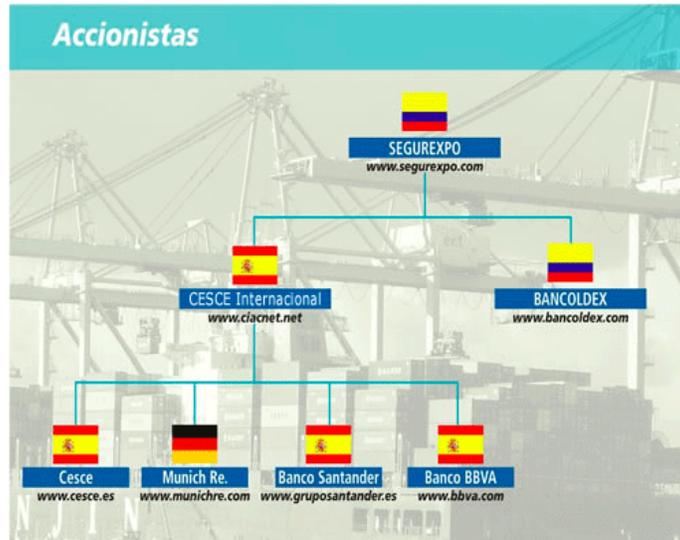
9.2.3. Liderazgo Atrápalo

Atrápalo es un claro ejemplo de una empresa donde la cultura y la promoción de valores y ética se deriva directamente del liderazgo. Es una empresa que no tiene Código de buen gobierno ni Código de ética y donde se expresa de manera directa y sincera que tener estas políticas no es una prioridad para la organización en el corto o mediano plazo. Sin embargo, para los directivos de la empresa en Colombia hay un entendimiento claro y profundo sobre los beneficios que trae el tener una organización honesta y ética y los perjuicios que trae el que esto no sea así.

9.3. Caso Segurexpo

Segurexpo es una aseguradora especializada que ofrece a sus clientes soluciones en las ramas de Crédito y Cumplimiento. Es una empresa cuyos dos accionistas mayoritarios son el estado colombiano por medio de Bancoldex y el estado español por medio del Grupo CESCE. CESCE Colombia (Monastoque, 2019).

Ilustración 8: Gobierno corporativo SEGUREXPO



Fuente: (SEGUREXPO, 2019)

SEGUREXPO es la más pequeña de las empresas mencionadas hasta el momento, tiene aproximadamente 80 colaboradores. Para la toma de datos relacionados al manejo de ética empresarial en SEGUREXPO se entrevistó a Peter Monastoque quién ha trabajado 14 años en la compañía y actualmente ocupa el cargo de Gerente de Recursos Humanos.

9.3.1. Código de ética Segurexpo

SEGUREXPO al ser una entidad financiera vigilada por la Superintendencia Financiera cuenta de manera similar a el caso de Findeter con un Código de ética y conducta que sirve para guiar y dar trámite ante cualquier situación que se pueda presentar de no-ética. Esta código abarca temas como:

- Manejo de proveedores.
- Manejo de clientes.

- Valores corporativos
- Protección de la información confidencial.
- Conflictos de interés.
- Normativa SARLAFT.
- Régimen sancionatorio.

El Código contiene un factor adicional y es que trata sobre el manejo de denuncias y de información que sea entregada de manera confidencial, sin embargo, en la mayoría de las áreas hace más un trabajo enunciativo de explicar lo que es correcto e incorrecto, pero no de explicar puntualmente pasos a seguir si un empleado se encuentra frente a una situación en la que deba referirse al Código de ética.

Ilustración 9: Política dádivas SEGUREXPO

e) Política Sobre Aceptación De Regalos. SEGUREXPO, requiere que ni los directivos ni los empleados admitan beneficios personales o compensaciones económicas de ningún cliente o proveedor de SEGUREXPO.

No tendrán consideración de beneficio personal las invitaciones protocolarias a actos sociales, seminarios, conferencias y cualquier otro tipo de actividad de formación o almuerzos profesionales que se encuentren dentro de las prácticas habituales.

Solo podrá aceptarse regalos de carácter promocional o detalles de cortesía, Si el valor del regalo fuera superior a 300 mil pesos, se deberá rechazar el mismo o ponerlo a disposición de SEGUREXPO, quien determinará su destino final.

Fuente: (SEGUREXPO, 2019)

Si bien es de vital importancia que un Código de ética esté correctamente construido desde un inicio, juega un papel y un rol crítico el que este sea constantemente divulgado y conocido por los miembros de la organización. En SEGUREXPO el Código de ética y conducta

está disponible en internet para el acceso de cualquier persona interna o externa a la compañía, pero en tres ocasiones que se visitó las instalaciones de la compañía no se evidenció que esta se estuviera socializando de manera permanente.

9.3.2. Estructura empresarial Segurexpo

SEGUREXPO también cuenta con un Código de buen gobierno y el que los dos accionistas mayoritarios (ver imagen 5) sean tanto el Gobierno Colombiano como el Gobierno Español por medio de empresas del estado genera un balance y sistema de contrapesos que pocas otras empresas tienen. Findeter tiene una estructura corporativa robusta y delineada, pero los miembros de la Junta Directiva y de la Asamblea de Accionistas son en muchos casos funcionarios de gobiernos locales, pero del mismo país y esto se puede prestar para coordinación y favorecimientos. La estructura corporativa de SEGUREXPO no solo está pensada con los parámetros requeridos por una empresa con dueños netamente nacionales, sino que se beneficia por tener socios distantes que velan por los respectivos intereses de sus países y gobiernos.

9.3.3. Liderazgo Segurexpo

Los líderes de Segurexpo y puntualmente desde la Gerencia de Recursos Humanos tienen un entendimiento claro acerca de los beneficios que trae a una empresa el hecho de tener una

cultura basada en la ética. Durante el proceso de inducción a la empresa se busca capacitar a los nuevos miembros en los valores de la compañía que son:

- Innovación.
- Apoyo a la actividad económica local e internacional.
- Compromiso ético responsable.
- Compromiso con las personas.
- Compromiso con el cliente.
- Integridad.

Para Peter Monsatoque, Gerente de Recursos Humanos se ve una beneficio de alto valor tener un equipo íntegro pues permite tener que estar haciendo menos control y dar libertad a las personas para realizar sus actividades sin un mayor desgaste administrativo en labores de control y vigilancia. A su vez en la organización hay una política de cero tolerancia con respecto a situaciones que infrinjan las normas ética de esta misma y es algo que es claro para los miembros del equipo.

9.4. Caso Altima Seguros

La cuarta empresa que se entrevistó e investigó para este trabajo fue Altima Seguros LTDA. Altima Seguros es una empresa que presta servicios de intermediación y administración de programas de seguros masivos. Tiene su sede principal en Bogotá pero cuenta también con

oficinas en Cali, es una empresa pequeña de 36 colaboradores en total y la persona que se entrevistó fue Sergio Mutis quién es el actual Presidente y fundador de la compañía. Sergio ha tenido una carrera profesional de más de 30 años en la industria de seguros y ha trabajado en empresas como Chubb y Delima Marsh.

9.4.1. Código de ética Altima Seguros

Altima Seguros no cuenta con un Código de ética ni disponible para el público ni interno para miembros de la organización. Sin embargo, la compañía como es común en la industria cuenta con una Certificación ISO 9001. Certified Client Directory. (n.d.). Esta certificación abarca algunos temas similares a lo que debería tener un Código de ética. Al tener esta certificación es prohibido que los miembros de la compañía den o reciban regalos o dádivas de cualquier tipo que tengan un valor comercial superior a \$25 dólares. Al igual en cualquier evento social con un proveedor de quién la empresa sea cliente el representante de Altima Seguros tiene la obligación de realizar el pago total de su porción del consumo o gasto generado. La práctica mencionada anteriormente tiene como finalidad que las decisiones tomadas tanto por Altima Seguros como por sus proveedores o clientes se tomen basándose en lo que más sea conveniente desde un punto de vista estratégico o de negocios y no por algún tipo de favorecimiento de índole personal.

9.4.2. Estructura empresarial Altima Seguros

Altima Seguros es una empresa unipersonal, es decir que Sergio Mutis es el único dueño y no tiene socios actualmente. En la entrevista realizada a él expresó que las empresas deben buscar tener una estructura organizacional horizontal y plana que permita el empoderamiento de los empleados y la máxima expresión del trabajo en equipo y de grupos funcionales.

La empresa no tiene órganos sociales como una Junta Directiva o una Asamblea de Accionistas que sean un contrapeso al gerente. En la medida que esta crezca, Sergio Mutis mencionó que seguramente se puede volver necesario o inclusive indispensable tener una Junta Directiva que cumpla una función de fijar estrategias, metas y maneras de operar que vayan más allá de lo que se está haciendo actualmente. Sin embargo, bajo el estado actual de la empresa esto no ha sido necesario. En empresas como Findeter o SEGUREXPO donde hay recursos públicos o de entidades público-privadas involucradas es indispensable tener órganos sociales empresariales que regulen el actuar de una empresa y sus líderes, sin embargo, una más pequeña que no tiene otros accionistas a quién deba responder con rendimientos y actuaciones estipuladas y esperadas no se ve con la presión de diseñar una estructura corporativa tradicional.

9.4.3. Liderazgo Altima Seguros

El liderazgo de Sergio Mutis en Altima Seguros es sin duda el factor determinante en la construcción de un ambiente empresarial ético y transparente. En la entrevista realizada mencionó que en la empresa se tiene un grado de tolerancia por los errores humanos y se utilizan esos errores como la base de futuros aprendizajes y el continuo mejoramiento de la empresa. Sin embargo, cualquier tipo de falta a la ética y cualquier comportamiento por parte de cualquier

miembro del equipo considerado deshonesto es castigado con despido inmediato y si fuera necesario con la imposición de una denuncia penal. En la entrevista se mencionó que durante su tiempo como directivo en Delima Marsh tuvo que enfrentarse a una situación complicada donde se vio obligado a interponer una denuncia penal de parte de la compañía a un funcionario de esta misma por un fraude cometido a nivel interno.

Para Sergio hay una política clara de cero tolerancia como líder hacia la deshonestidad, la trampa o la corrupción. Inclusive durante la entrevista mencionó que su “mayor activo es que duerme tranquilo todas las noches”. También mencionó que recibió una oferta para liderar la intermediación de seguros para REFICAR a cambio de sobornos que tendría que pagar a diferentes personas apegadas a la obra y que a pesar de que esta era una oportunidad de crecimiento para la empresa él lo rechazó de manera inmediata como un claro ejemplo de su política de cero tolerancia frente a ese tipo de actuaciones.

10. Conclusiones

Para concluir este trabajo, se expondrán a continuación los siguientes hallazgos:

- La manera de estructurar una empresa ética
- El estado actual de la ética en empresas colombianas
- Aprendizajes nuevos sobre estructuración de la empresa ética

10.1. La construcción de una empresa ética

La ética empresarial es un objetivo que para lograrse requiere de un esfuerzo multifacético que abarca diferentes áreas funcionales de una empresa y que requiere de diferentes tipos de habilidades tanto blandas como duras por parte de los miembros de una organización para lograrse.

Hay, según Transparencia por Colombia (Cruz, 2019), tres grandes factores o mejores prácticas para la implementación de la ética empresarial. Estas son:

1. Tener un código de ética empresarial
2. Tener un código de buen gobierno
3. Que exista una directriz del liderazgo de la compañía que promueva la ética

La combinación de estos tres factores debería, en condiciones normales tener como impacto que el actuar de una organización entera y de los miembros que la componen sea correcto y ético.

Es interesante notar como estos factores son influenciados por alguno de los referentes históricos que se mencionaron al inicio del texto como íconos de la ética. Los dos primeros, el código de ética y el código de buen gobierno tienen una muy fuerte influencia de *El contrato social* de Rousseau. Los códigos, las leyes, las normas o cualquier escrito que controle el actuar de individuo o de varios con el fin de promover el bien común tienen una relación fuerte al documento de Rousseau. Por medio de estos se logra dejar por escrito las expectativas de comportamiento de un individuo o una sociedad. Es más alejado de las teorías de Santo Tomás

de Aquino y Platón puesto que ellos buscaban más que dejar reglas estipuladas, lograr que los individuos se comportaran de manera ética por un entendimiento profundo y holístico de que esto traería bien a ellos mismos y a sus comunidades. Rousseau si bien hacía más referencia a esto en su documento, deja en pie lo que hoy es una regulación fuerte y estandarizada sobre lo que es correcto e incorrecto, pero no sobre el por qué de esto.

Ilustración 10: Código de ética Findeter

1. PRESENTACION

El Código de Ética e Integridad es una herramienta de vital importancia para FINDETER. En él, se plasman los principios y compromisos éticos que rigen las actuaciones de los directivos y trabajadores de la Entidad de cara a los diferentes grupos de interés y del país en general.

Estas normas de conducta denotan el interés y la responsabilidad que cada uno de los miembros de esta empresa tiene con el cumplimiento de sus funciones y actuaciones, que trascienden más allá de la legalidad y que buscan generar transparencia, confianza, credibilidad, sentido de pertenencia, respeto, entre otros valores y, así mismo, este comportamiento nos permite exigir a la ciudadanía y a nuestros grupos de interés, en particular, la realización de actuaciones acordes con nuestras reglas de conducta, cuando pretendan interactuar con FINDETER.

Nuestro Código de Ética e Integridad se basa en estándares internacionales y locales alrededor de las mejores prácticas del gobierno corporativo, y en particular, hace referencia a estándares como el Manual Anticorrupción de Ética y Cumplimiento de la OCDE, Banco Mundial, UNODC, Estatuto Anti Corrupción de Colombia, Programa de Emisores con Certificado IR de la Bolsa de Valores de Colombia, Código de Ética de las Entidades miembro de ASOBANCARIA y el Programa Empresas Activas Anticorrupción de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.

Fuente: (Salcedo, 2019)

La imagen anterior es el párrafo inicial del Código de Ética de Findeter. En este se resalta la importancia de que los miembros de esta organización sean éticos, pero en ningún momento se menciona los beneficios que esto le traerá tanto a los individuos como a la organización. En años recientes la regulación del mundo tanto civil como empresarial ha logrado dejar reglas que dictan el comportamiento de todos, pero con el paso del tiempo se ha perdido el entendimiento de el “por qué” de estas mismas. Es importante retomar los aprendizajes de Aquino y Platón y basar nuestras sociedades y organizaciones alrededor de un entendimiento de que debemos actuar correctamente no porque esté escrito en algún documento sino porque aunque esto no esté escrito trae innumerables beneficios individuales y colectivos.

10.2. Estado actual de mejores prácticas en empresa colombianas

Durante el desarrollo de este documento se realizaron entrevistas presenciales en cuatro empresas de diferentes tamaños e industrias para entender como estas manejaban el tema de la ética empresarial y hasta dónde tenían implementadas mejores prácticas en pro de esto. En todas se buscó hablar con líderes de la organización que pudieran dar una vista detallada y de fondo acerca del tema. Las empresas evaluadas fueron: Findeter, Segurexpo, Última Seguros y Atrápalo.

Al cabo de estas entrevistas se pudo evidenciar que cada empresa tenía una manera diferente de abordar la ética y la transparencia. Actualmente el gobierno colombiano por medio de la Superintendencia de Sociedades puede exigirle a una empresa que tenga un Código de ética y que cumpla otros requerimientos en torno a este tema, pero en gran medida, las empresas tienen libertad de abordarlo como vean que más les conviene; esto mismo se evidenció en las entrevistas. El caso de Findeter y Segurexpo es similar pues estas dos empresas tienen una gran influencia del estado colombiano y por lo tanto estructuralmente tienen similitudes. Ambas cuentan con un Código de ética y un Código de buen gobierno, y estos dos están estructurados de manera correcta ya que para las cabezas de estas organizaciones esto ha sido una prioridad. Si bien ambos cuentan con estos requerimientos, es importante notar que Findeter hace un énfasis más fuerte en la divulgación de los lineamientos éticos de la empresa hacia sus colaboradores. Findeter ha logrado, mediante talleres y diferentes actividades, que más del 90% de su equipo tenga un conocimiento profundo de su Código de ética (Maestre, 2019). Es importante notar que Findeter es una empresa casi 6 veces más grande que Segurexpo y quizás por esto tiene más recursos disponibles para realizar este tipo de actividades de concientización.

Altima Seguros, es una empresa más pequeña, son un equipo de 34 personas y al estar en la industria de seguros, para ser competitivos, deben contar con ciertas certificaciones que llegan a abarcar temas de ética e integridad. Sin embargo, en esta empresa lo más notable es la importancia que le da Sergio Mutis, el gerente y dueño, a la ética. Altima Seguros es, gracias a su posición, una empresa que se niega a realizar cualquier negocio que tenga dudas sobre su transparencia y aunque se ha enfrentado a la posibilidad de entrar a negocios potencialmente muy rentables se ha negado a hacerlos porque estos no eran correctos y legales. Esta misma postura y el hecho de que Sergio como líder le explique esto a su equipo de manera personal hace que la organización tenga un clima ético intachable y de alta calidad a pesar de que no cuentan con un Código de ética o un Código de buen gobierno.

Finalmente está el caso de Atrápalo. Esta es una empresa originaria de Barcelona y por lo tanto una gran parte de su cultura corporativa es influenciada por España. A su vez, gran parte del equipo de Atrápalo es joven y la empresa no tiene una estructura empresarial tradicional vertical, sino que todo es horizontal. El caso de Atrápalo también es interesante pues una gran parte del equipo, casi el 50%, trabaja en el call center de la empresa y por eso tiene la posibilidad de realizar compras de grandes cantidades en nombre de la compañía con muy poca vigilancia. Gracias a esto es de vital importancia que el equipo de Atrápalo cuente con un gran apego a la legalidad, la ética y la transparencia para poder así proteger los recursos de la empresa. Ante esta situación Ángela Ruiz, la Country Manager de Atrápalo ha optado también por promover una cultura ética fuerte dentro de la organización. Sin embargo, ella ha buscado hacer esto de manera poco convencional. En Atrápalo se busca tener la menor cantidad de burocracia posible puesto que esto les ha permitido crecer más rápida y aceleradamente que a sus competidores y por lo

tanto no tienen Código de ética ni Código de buen gobierno. La empresa cumple con los requerimientos legales que deben tener en cuanto a regulaciones y normas para operar, pero más allá de eso buscan que la empresa se apegue a la ética mediante una cultura organizacional abierta, flexible, amigable y horizontal.

En Atrápalo, a todos los colaboradores se les entrega un alto grado de responsabilidad y libertad y por este medio logran que las personas se sientan vinculadas a la organización y que respondan al alto grado de confianza que se deposita en ellos con un alto grado de responsabilidad y ética frente a la organización. A su vez, Ángela, como líder de la empresa tiene una política de puertas abiertas y cualquier persona de la organización tiene acceso a ella para resolver dudas, inquietudes o problemas de cualquier índole. De esta manera en la empresa se genera un ambiente de familiaridad y hermandad que hace que el equipo respete a la empresa puesto que se sienten realmente parte ella. Atrápalo es una empresa que deja atrás los métodos de Rousseau y se apegue a las ideas de Platón y Tomás de Aquino, pues busca tener un equipo ético y honesto mediante el desarrollo de ellos como personas y logrando que entiendan el valor que esto trae para ellos personal y profesionalmente en vez de por medio de códigos y reglas.

Cada empresa de las entrevistadas tiene una manera de abarcar la promoción de valores entre su equipo, algunas como Findeter y Segurexpo son más tradicionales y lo hacen mediante códigos estructurados que guían el actuar de sus colaboradores. Altima Seguros y Atrápalo lo hacen mediante una cercanía entre los líderes de la empresa y el resto del equipo y logrando que estos sientan “ownership” y sean dolientes de la empresa y lo que le pase a ella. Lo que es gratificante es que en todos los casos se notó que las empresas tienen claro y presente los

beneficios que trae tener un equipo ético y el beneficio que le hacen a la sociedad y al país ayudando a formar personas correctas. En todos los casos se mencionó que tener un equipo honesto trae dos grandes beneficios para la empresa, el primero es que hay protección de fraudes internos que pueden ser un desgaste financiero y logístico para las empresas y el segundo es que los líderes pueden dedicar menos tiempo a supervisión de su equipo pues tienen la tranquilidad de que siempre van a obrar y actuar en pro del bienestar de la organización.

10.3. Adiciones a las mejores prácticas

Transparencia por Colombia menciona tres aspectos claves para que una organización sea ética, sin embargo, durante las entrevistas que se realizaron, los miembros de las diferentes empresas hicieron un llamado común en pro de la construcción de un equipo íntegro. Este llamado o foco común era el de realizar contrataciones de las personas correctas desde un principio. Sergio Mutis de Altima (Mutis, 2019) mencionó que en la empresa tienen un proceso especializado que busca contratar personas con habilidades blandas desarrolladas y que dentro de esto se contempla que las personas sean honestas. Lo mismo mencionó Peter Monastoque de Segurexpo (Monastoque, 2019) quién como Gerente de Recursos Humanos mencionó que prefiere realizar un proceso de selección e inducción riguroso que en primer lugar filtre para llegar a personas íntegras y que en segundo lograr logre alinear a las personas nuevas con las políticas y la forma de comportarse de todos los miembros de Segurexpo.

Esta sugerencia que también se hizo por parte de Findeter y Atrápalo hace referencia a la teoría de normas sociales. La norma social dicta que si un grupo de personas actúa de manera X entonces otro individuo que llegue a ese grupo actuará de manera X aunque su naturaleza le dicte actuar de manera Y (Ulster, 1990). Si se logra desde un principio que las personas que integran una organización sean íntegras y honestas se va creando una cultura interna que se permea entre todos los miembros de esta y en la medida que entren personas nuevas al equipo seguramente actuarán como ven que sus compañeros actúan y se genera un ciclo virtuoso donde los mismos miembros de la organización promueven la ética y la honestidad.

10.4. La ética en empresas colombianas

Como conclusión general y gracias a lo mencionado por Karina Cruz de Transparencia por Colombia se determina que tener un Código de ética, un Código de buen gobierno y un interés de los líderes de una empresa son factores fundamentales para que una empresa sea ética. Adicional a esto se determina, gracias a las entrevistas realizadas a Julieta Maestre, Peter Monsatoque, Sergio Mutis y Ángela Ruiz que las empresas colombianas tienen presentes la importancia y los beneficios que trae tener un equipo íntegro; el beneficio principal de esto es que permite un mayor nivel de delegación que a su vez genera eficiencias y mayor crecimiento. Adicionalmente en estas entrevistas se encuentra una cuarta variable adicional a lo mencionado por Karina Cruz que es la realización de procesos de selección e inducción que tengan como finalidad la contratación de personas éticas que entren a formar parte de una empresa. Falta una mayor implementación de Códigos de ética y Código de buen gobierno que permiten a las empresas crecer y expandirse de manera correcta sin poner en riesgo su buen nombre. Sin embargo, es

evidente, que aunque haya rezagos en este tipo de implementaciones, que las empresas tienen como una prioridad la ética.

Ilustración 11: Perfil Ángela Ruiz

Nombre: Ángela Ruiz

Cargo: Country Manager

Empresa: Atrápalo de Colombia

Años en la empresa: 9

Experiencia previa: IBM, Agencia de viajes

Experiencia académica: Pregrado, Maestría

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12: Perfil Julieta Maestre

Nombre: Julieta Maestre

Cargo: Secretaria General

Empresa: Findeter S.A.

Años en la empresa: N/A

Experiencia previa: N/A

Experiencia académica: N/A

Ilustración 13: Perfil Sergio Mutis

Nombre: Sergio Mutis

Cargo: Gerente General - Fundador

Empresa: Altima Seguros

Años en la empresa: 14

Experiencia previa: DeLima Marsh, Chubb

Experiencia académica: Pregrado, Maestría (NYU)

Ilustración 14: Perfil Peter Monastoque

Nombre: Peter Monastoque

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Empresa: Segurexpo

Años en la empresa: 14

Experiencia previa: N/A

Experiencia académica: N/A

Bibliografía

- Agudo, F. L., Sanjuan, M. I., & Fraile, I. A. (2008). *Evolución temporal de los códigos de buen gobierno en España*. Boletín económico de ICE.
- Carson, T. L. (2003). Self-Interest and Business Ethics: Some Lessons of the Recent Corporate Scandals. *Journal of Business Ethics*, 394.
- Conyon, M. J., & Peck, S. I. (1998). Board Size and Corporate Performance: Evidence from European Countries. *The European Journal of Finance*, 291-304.
- Cortina, A. (2009). Ética de la empresa: No sólo Responsabilidad Social. *Revista Portuguesa de Filosofia*, 127.
- Cortina, A. (Agosto de 2019). Aprendemos Juntos. (BBVA, Entrevistador)
- Cruz, K. (20 de Septiembre de 2019). Líder Gestión Pública. (J. F. Villegas, Entrevistador)
- Economía y negocios. (13 de Agosto de 2017). El 20% de grandes empresas en el país no presentó su código de ética. *El Tiempo*, pág. 1.
- Equipo CERES. (2010). *Manual para elaborar códigos de ética empresarial*. Equipo CERES.
- Findeter S.A. (4 de Septiembre de 2018). *Financiera de Desarrollo Territorial*. Obtenido de www.findeter.gov.co
- Findeter S.A. (9 de abril de 2018). *Findeter Banca de Desarrollo Territorial*. Obtenido de www.findeter.gov.co
- Gini, A. (1997). Moral Leadership and Business Ethics. *Journal of Leadership Studies*, 81.
- González, A. M. (2006). *Moral, Razón y Naturaleza: Una Investigación Sobre Tomás de Aquino*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- L'Etang, J. (1992). A Kantian Approach to Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 737-744.
- Maestre, J. (25 de Septiembre de 2019). Entrevista Findeter. (J. F. Villegas, Entrevistador)
- Monastoque, P. (15 de Octubre de 2019). Entrevista Segurexpo. (J. F. Villegas, Entrevistador)
- Mutis, S. (15 de Octubre de 2019). Entrevista Altima Seguros. (J. F. Villegas, Entrevistador)
- Ortega, E. D. (2010). *Development Bank of Latin America*. Obtenido de www.scioteca.caf.com
- Policía Nacional de Colombia. (1975). Código de ética Policial. Bogotá, Colombia: Policía Nacional de Colombia.
- Rousseau, J. S. (1812). *El contrato social, o principios del derecho político*. Valencia: José Ferrer de Orga.
- Routledge. (2017). *The Routledge Companion to Leadership*. New York: Routledge.
- Ruiz, Á. (18 de Noviembre de 2019). Entrevista Atrápalo. (J. F. villegas, Entrevistador)
- Salcedo, C. V. (8 de Mayo de 2019). *Código de Ética e Integridad*. Bogotá: Findeter. Obtenido de Findeter: www.findeter.gov.co
- SEGUREXPO. (30 de Octubre de 2019). *SEGUREXPO BANCOLDEX-CESCE*. Obtenido de www.segurexpo.com
- SEGUREXPO. (26 de Junio de 2019). *SEGUREXPO BANCOLDEX-CESCE*. Obtenido de www.segurexpo.com
- Sellés, J. F. (2000). *Las virtudes de la inteligencia y la voluntad según Tomás de Aquino*. Pamplona: Cuadernos Anuario Filosófico.
- Transparency International. (5 de July de 2019). *Transparency*. Recuperado el October de 2019, de www.transparency.org
- Ulster, J. (1990). Racionalidad y normas sociales. *Revista Colombiana de Sociología*, 22.
- Wood, G., & Rimmer, M. (2003). Codes of Ethics: What are They Really and What Should They Be? *International Journal of Value-Based Management*, 181-195.

Yarza, I. (1996). *Ética y dialéctica. Sócrates Platón y Aristóteles*. ACTA PHILOSOFICA.