



**TONE AT THE TOP EN LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE  
GOBIERNO CORPORATIVO**

**Yuly Andrea Castañeda Ramírez**

**Erika Triana Rodríguez**

**Maestría en Administración de Empresas (MBA)**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Bogotá**

**2022**

**TONE AT THE TOP EN LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE  
GOBIERNO CORPORATIVO**

**Yuly Andrea Castañeda Ramírez**

**Erika Triana Rodríguez**

**Tutores:**

**María Andrea Trujillo**

**Alexander Guzmán**

**Maestría en Administración de Empresas (MBA)**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Bogotá**

**2022**

## Contenido

1.	Introducción	8
1.1.	Planteamiento del Problema	8
1.2.	Pregunta de investigación	11
1.3.	Hipótesis	11
1.4.	Objetivos	11
1.4.1.	Objetivo general	11
1.4.2.	Objetivos específicos	11
2.	Estado del arte	12
3.	Marco teórico	19
3.1.	Definición del gobierno corporativo	19
3.2.	Gobierno corporativo y sus beneficios al interior de una organización	19
3.3.	Alta dirección	22
3.4.	Buenas prácticas de gobierno corporativo	23
3.5.	Tone at the top	24
3.5.1.	Cómo se construye el <i>Tone at the top</i>	25
3.5.2.	Como influye el <i>Tone at the top</i>	26
3.5.3.	Como el <i>Tone at the top</i> facilita la implementación del cumplimiento	26
3.5.4.	Cómo se relaciona en el GC	26
3.5.5.	Métodos para mejorar <i>Tone at the top</i>	27
4.	Metodología	28
4.1.	Empresa escogida	29
4.2.	Entrevistas y Encuestas:	30
4.3.	Diseño de las entrevistas y encuestas	32
4.4.	Material soporte de la investigación:	33
5.	Informe de Resultados	38
5.1.	Material soporte de la Investigación	38
5.1.1.	Desarrollo de escenarios	38
5.1.2.	Estrategia utilizada para abordar el Tone at the top en el proyecto	42
5.1.3.	Cantidad de espacios donde la alta dirección participó	44
5.2.	Encuestas	45
5.3.	Entrevistas	58

6. Conclusiones y recomendaciones

82

7. Referencias

85

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> <i>Implementación del compliance</i> .....	18
<b>Figura 2</b> <i>Tone at the top</i> .....	24
<b>Figura 3</b> <i>Proceso de interpretación</i> .....	34
<b>Figura 4</b> <i>Proyecto Modelo de Gobierno Corporativo - Cierre</i> .....	45
<b>Figura 5</b> <i>Tres grupos de códigos y subcódigos</i> .....	58
<b>Figura 6</b> <i>Grupo de código Utilización y subcódigos</i> .....	59
<b>Figura 7</b> <i>Citas de entrevistas, relacionadas con el Comportamiento como elemento para utilización del Tone at the top</i> .....	61
<b>Figura 8</b> <i>Citas de entrevistas, relacionadas con el ejemplo como elemento para utilización del Tone at the top</i> .....	62
<b>Figura 9</b> <i>Citas de entrevistas, relacionadas con el empoderamiento como elemento para utilización del Tone at the top</i> .....	64
<b>Figura 10</b> <i>Citas de entrevistas, relacionadas con el relacionamiento como elemento para utilización del Tone at the top</i> .....	66
<b>Figura 11</b> <i>Grupo de códigos elementos y subcódigos</i> .....	68
<b>Figura 12</b> <i>Citas de entrevistas, relacionadas con la Creación colectiva</i> .....	69
<b>Figura 13</b> <i>Citas de entrevistas, relacionadas con la Cultura</i> .....	72
<b>Figura 14</b> <i>Citas de entrevistas, relacionadas con el Tone at the top</i> .....	74
<b>Figura 15</b> <i>Grupo de códigos Barreras y subcódigos</i> .....	78
<b>Figura 16</b> <i>Citas entrevistas, relacionadas con la Comunicación</i> .....	79
<b>Figura 17</b> <i>Citas entrevistas, relacionadas con la Formación de líderes</i> .....	80

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> <i>Principales definiciones del GC</i> .....	20
<b>Tabla 2</b> <i>Listado de miembros de la Alta dirección y Junta Directiva de Cenit</i> .....	30
<b>Tabla 3</b> <i>Respuestas de Encuestas, utilización del factor Tone at the top</i> .....	46
<b>Tabla 4</b> <i>Respuestas de Encuestas, elementos a tener en cuenta</i> .....	51
<b>Tabla 5</b> <i>Respuestas de Encuestas, barreras presentadas frente al factor Tone at the top</i> .....	55
<b>Tabla 6</b> <i>Subcódigos grupo Utilización</i> .....	60
<b>Tabla 7</b> <i>Subcódigos grupo elementos</i> .....	68
<b>Tabla 8</b> <i>Subcódigos Grupo Barreras</i> .....	78

## ANEXOS

Anexo 1 GUÍA DE ENTREVISTA .....	87
Anexo 2 ENCUESTA .....	89
Anexo 3 Permiso para el desarrollo de la investigación en Cenit.....	92

## **1. Introducción**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

La implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo (en adelante “GC”) se ha consolidado en Colombia y el mundo como uno de los pilares de la sostenibilidad de las empresas. En ese sentido, los estándares internacionales en materia de sostenibilidad y en GC, han migrado de considerar la dimensión económica a la dimensión de gobernanza, reconociendo con esto que, junto con las dimensiones social y ambiental, son las que se deben gestionar en las compañías para garantizar la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo.

Es así como, durante los últimos quince años, Colombia ha venido trabajando con ahínco en la promoción de buenas prácticas de gobierno corporativo, al impulsar reformas en las condiciones de emisiones para las grandes empresas e implementar el Código País de Mejores prácticas Corporativas y la guía Colombiana de Gobierno Corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables (Guzmán & Trujillo, 2014, pág. 19).

Dentro de la dimensión Gobernanza de la sostenibilidad, el GC juega un rol principal, teniendo en cuenta que sin un compromiso de alto nivel por relacionarse de manera transparente con los grupos de interés, impacta negativamente los objetivos corporativos estratégicos, por lo que los modelos de GC se han consolidado como la herramienta idónea a la hora de definir el marco que guía a las compañías en su camino por adoptar los más altos estándares en la materia, y poder traducirlos en acciones materiales que respondan a sus declaraciones inspiracionales.

Para el caso de Ecopetrol S.A la incorporación de estrategias de gobierno corporativo se dio desde el año 2006, dando los primeros pasos en la aplicación del código de Buen Gobierno



Corporativo que aseguraba la confianza de los accionistas e inversionistas en la nueva sociedad de economía mixta (Ecopetrol, 2019).

Asimismo, ha sido una de las empresas pioneras en la adopción y fortalecimiento de las prácticas de buen gobierno, generando y creando un mayor nivel de conciencia al respecto. Según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativo (MERCOS), en su medición divulgada en marzo 2021, Ecopetrol S.A. ocupó el primer lugar dentro del sector de compañías petroleras y de distribución de hidrocarburos en el ranking de las mejores empresas en Responsabilidad y Gobierno Corporativo (2021).

A partir de esto, desde el 2018 Ecopetrol acompaña a las compañías del Grupo Ecopetrol, compuesto por 19 sociedades subordinadas, tres negocios conjuntos y una asociada (Ecopetrol, 2019), en su empeño por fortalecer sus estructuras de gobierno. Impulsando de esta manera una cultura de gobernanza que permita al Grupo Ecopetrol ser líder en esta materia en el país.

De acuerdo con lo anterior, Ecopetrol ha promovido la aplicación de las buenas prácticas desplegadas en sus filiales con participación accionaria del 100%, en donde Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos, al igual que Ecopetrol, estuvo en el ranking MERCOS de las mejores empresas en Responsabilidad y Gobierno Corporativo, en su medición divulgada en marzo 2021, ocupando el cuarto lugar dentro del sector de compañías petroleras y de distribución de hidrocarburos, a solo un año de haber iniciado con el proyecto (MERCOS, 2021).

No obstante, es importante entender las complejidades que conlleva tanto el diseño como la implementación de un modelo de gobierno corporativo, las cuales se potencian cuando se enfrenta a grupos empresariales. Estos grupos tienen diferentes particularidades<sup>1</sup>, que al momento

---

<sup>1</sup> Ejemplo, de tipo y composición societaria, tipo de capital, si es abierta o cerrada, listada o no en mercado de valores, con accionistas únicos, pocos o múltiples, entre otras.

de apropiarse el modelo y ajustarlo según sus propias necesidades, toma importancia el compromiso de la alta dirección (*Tone at the top*) que busca la adopción de medidas que realmente generen valor a la compañía y a sus grupos de interés (Muñoz Medraño, Laborda Peñalver, & Briones Peñalver, 2014, pág. 10).

La tendencia existente en Colombia, desde la formación de los grandes grupos económicos hasta la actualidad, es la creación de sociedades matrices y subordinadas, como parte de su expansión y administración. Uno de los efectos más relevantes que tiene el régimen de matrices y subordinadas en el ordenamiento jurídico es el que contienen la Ley 222 de 1995 y la Ley 1116 de 2006, dado que se fija una responsabilidad de carácter subsidiario a la matriz (Franco Mongua & Rey Guerrero, 2017).

Es así, como uno de los grandes problemas del derecho de sociedades moderno ha sido conseguir alinear los intereses de la sociedad con los intereses de sus administradores, de modo que aquellos no persigan intereses personales, o los de un tercero, distintos a los de la sociedad (Sabogal, 2014). En razón a esto, la importancia de fortalecer cada vez más en las empresas la consolidación de un modelo de gobierno corporativo robusto, que permita que el modelo en sí mismo, se convierta en uno de los elementos esenciales para tener en cuenta a la hora de tomar decisiones de inversión, aportando positivamente a la sociedad.

A pesar de que a nivel internacional y nacional se reconoce la importancia de implementar el gobierno corporativo, en la práctica en el caso observado del Grupo Ecopetrol (19 sociedades subordinadas, tres negocios conjuntos y una asociada), se evidenció que la empresa Cenit, es uno de los casos exitosos frente a la implementación de gobierno corporativo. Esto plantea que al dimensionar la importancia de GC en el Grupo Ecopetrol, no necesariamente ha implicado la adopción efectiva de las buenas prácticas en todo su grupo. Por tanto, el éxito de

Cenit representa un potencial de esta empresa para convertirse en un referente de las demás de su grupo empresarial.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo el *Tone at the top* influye en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo?

## **1.3. Hipótesis**

El *Tone at the top* es un factor clave que permite implementar buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la influencia que tiene el factor *Tone at the top*, en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar las barreras que puede tener el factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.
- Reconocer el rol que juega el *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo a partir del caso de estudio.
- Proponer estrategias para el uso del factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo a partir del caso de estudio.

## 2. Estado del arte

Este trabajo de investigación contempla determinar la influencia que tiene el factor *Tone at the top*, en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas.

La investigación en el concepto *Tone at the top* se ha originado especialmente en el campo de la contabilidad, la gestión y la ética empresarial. Algunos autores han definido el *Tone at the top* como la actitud de la alta dirección hacia la creación y el mantenimiento de la cultura en las organizaciones (Warren, Peytcheva, & Gaspar, 2015, pág. 559).

Se origina como concepto en contabilidad como parte del Informe de la Comisión Treadway de 1987 (Brief, Dukerich, Brown y Brett, 1996; COSO, 1987).

A su vez, la Federación de Contadores ha definido el "*Tone at the top*" como:

El estándar establecido por la alta dirección de la organización mediante el cual se mide el desempeño; la cultura dentro de la cual operan los miembros de la organización; el tono marcado por la alta dirección; independientemente de la estrategia y las políticas documentadas de la administración, es la fuerza que impulsa a los profesionales individuales; la "mano invisible" que dirige las actividades independientemente de la proximidad de la dirección a la acción. (IFAC, p.8)

Por otro lado, los investigadores de este factor, creen que es un refuerzo en la cultura y normas éticas en las organizaciones, por esto, el *Tone at the top* ha sido catalogado en las diversas investigaciones como un factor de gran importancia (Warren, Peytcheva, & Gaspar, 2015, pág. 2).

Los líderes marcan el tono de una organización mediante la promulgación de prácticas, políticas y procedimientos que ayudan a facilitar la demostración de comportamiento ético y

reducen la probabilidad de errores de interpretación (Warren, Peytcheva, & Gaspar, 2015, pág. 2).

Por su parte, la investigación “The influence of Regulatory Approach on *Tone at the top*”, expone que el tono de una organización en la parte superior permite ver información completa y transparente en los informes financieros producidos. En caso contrario, un tono débil puede permitir la presentación de estados financieros que no reflejen la realidad (2015, p.25).

La investigación plantea lo siguiente:

- El *Tone at the top* es el factor más importante que promueve la integridad en el proceso de informes financieros (2015, p. 26)
- Cualquier mejora en la información financiera depende de que la regulación aborde el tono en las principales debilidades (2015, p. 26)
- Mientras que el *Tone at the top* se desarrolla internamente, las fuerzas externas, como las regulaciones, también influyen en el tono (2015, p. 26)

Con base en este último planteamiento, se puede decir que el enfoque del *Tone at the top* basado en el cumplimiento utiliza una combinación de incentivos y reglas con un monitoreo intenso para limitar el comportamiento gerencial oportunista, un ejemplo de esto es (Lail et al., 2015, p.26):

La Ley de Reforma y Protección al Consumidor de Dodd-Frank Wall Street que, entre sus muchas disposiciones, introdujo restricciones en los mercados financieros y ordenó un mayor monitoreo a través de programas de denuncia de irregularidades más agresivos. Bajo este enfoque, los reguladores motivan a los gerentes a establecer un tono de cumplimiento principalmente a través de un seguimiento elevado. Los

gerentes están motivados por la maximización del interés y la utilidad. (Lail, MacGregor, & Stuebs, 2015, pág. 26).

Por su parte, el enfoque basado en el empoderamiento otorga a los gerentes una mayor discreción al informar las decisiones sin vigilancia intensa, ejemplo de ello es (Lail, MacGregor, & Stuebs, 2015, pág. 26).

La introducción de las Normas Internacionales de Información Financiera, que hace que las pautas contables pasen de una base más basada en reglas a una basada en principios. Bajo este enfoque, los reguladores motivan a los gerentes a establecer un tono de cumplimiento principalmente a través de una mayor discreción (Lail, MacGregor, & Stuebs, 2015, pág. 26).

Cuando los reguladores aumentan el nivel de monitoreo, el enfoque regulatorio se desplaza más hacia el basado en el cumplimiento, pero cuando el nivel de discreción aumenta, el enfoque regulatorio se desplaza más hacia el empoderamiento (Lail, MacGregor, & Stuebs, 2015, pág. 27).

Al ilustrar la influencia del enfoque regulatorio en el *Tone at the top* la investigación hace tres contribuciones: primero, la forma en que los reguladores alteran los niveles de supervisión y discreción puede ser un componente crítico para fomentar un cambio de tono dentro de las organizaciones. Segundo, adaptando los niveles de control y discreción otorgados, los reguladores han mostrado su disposición a utilizar una variedad de enfoques para influir en el tono con diversos grados de éxito. Y, por último, proporcionar evidencia sobre cómo los reguladores deben considerar tanto las limitaciones del monitoreo como el potencial de discreción al intentar influir en el tono (Lail, MacGregor, & Stuebs, 2015, pág. 27).

La forma en que los gerentes responden a las regulaciones y posteriormente establecen un tono apropiado dentro de la organización tiene el potencial de mejorar la información financiera (Lail, MacGregor, & Stuebs, 2015, pág. 27).

Por otro lado, la investigación denota que las empresas para mejorar el tono organizacional, toman acciones como: aumentar el porcentaje de miembros independientes en la junta directiva, fortalecer el comité de auditoría, y reemplazar ejecutivos por aquellos que poseen mayor experiencia contable y mejor reputación (Lail, MacGregor, & Stuebs, 2015, pág. 30).

Con base a encuestas, autores como Hunton (2011) determinaron que en las organizaciones la percepción del *Tone at the top* están asociadas con la calidad de los informes presentados (Lail, MacGregor, & Stuebs, 2015, pág. 30).

En conclusión, la forma en que la regulación influye en el tono depende del enfoque regulatorio. Al exigir un mayor monitoreo, los reguladores esperan que los gerentes adopten un tono que apoye una cultura de cumplimiento por temor a ser detectados (Lail, MacGregor, & Stuebs, 2015, pág. 35).

Al otorgar a los gerentes una mayor discreción sobre las políticas de información financiera, los reguladores motivan un tono basado en el empoderamiento porque creen que los gerentes son buenos administradores (Lail, MacGregor, & Stuebs, 2015, pág. 35).

En este punto y en relación con los escándalos anteriormente mencionados, según Weber los científicos sociales y los especialistas en ética empresarial han explorado la definición de liderazgo y han llegado a la siguiente conclusión: “El buen liderazgo se ha alineado con la capacidad del líder para ser honesto, tener integridad y ser digno de confianza” (2010).

Así mismo, se mencionan los elementos que definen el liderazgo moral y, además de características personales como la honestidad y la confiabilidad, encontraron que los líderes

morales deben ser vistos como tomadores de decisiones justos y con principios (Warren, Peytcheva, & Gaspar, 2015, pág. 5).

En razón a esto, se considera otro reto importante a enfrentar desde el *Tone at the top*, el cual es considerado como tonos éticos que entran en conflicto. Estas partes incluyen la junta directiva; el director ejecutivo; el director financiero; la alta dirección de la empresa; la alta dirección del cliente y los comités de junta (Warren, Peytcheva, & Gaspar, 2015, pág. 5). Es importante destacar que cualquiera de estas partes puede poseer un *Tone at the top* que entre en conflicto con las otras partes, así como el tono de los líderes de organizaciones reguladoras o profesionales (Warren, Peytcheva, & Gaspar, 2015, pág. 5)

En la práctica, los líderes empresariales y los consultores reconocen la falta de coherencia entre los *Tone at the top*, media e inferior de las organizaciones y notan que tal inconsistencia aumenta la probabilidad de un comportamiento poco ético porque "hablar de valor y ética por parte de los altos ejecutivos, puede ser completamente destruido si los mandos intermedios dicen que no les importa y harán lo que sea necesario para hacer los números " (Warren, Peytcheva, & Gaspar, 2015, pág. 5)

Lo anterior conlleva a hablar sobre el tono en la parte inferior. Si los empleados enfrentan dilemas éticos y conflictos, deben buscar la orientación de su supervisor inmediato. Al hacerlo, la interpretación de las reglas de la gerencia de nivel inferior prevalece sobre la de la profesión, reguladores y la empresa (Warren, Peytcheva, & Gaspar, 2015, pág. 5).

Por ejemplo, el Código de conducta y ética comercial de Home Depot establece:  
"Dependiendo de su inquietud, a menudo es mejor hablar primero con su gerente o supervisor inmediato. Su gerente o supervisor inmediato es el más adecuado para responder a su problema



de inmediato y es posible que ya esté familiarizado con la inquietud que está informando " (Warren, Peytcheva, & Gaspar, 2015, pág. 3)

Según Ethics Resource Center (2013), el 82% de los más de 6.000 empleados encuestados, informan sobre un problema ético a su supervisor, mientras que solo el 16% usa la línea directa de la empresa y el 15% habló con un oficial de ética. Incluso menos empleados informaron comportamiento poco ético a un recurso fuera de la organización (11% a abogados y 9% a una autoridad gubernamental o reguladora).

El tono en el enfoque inferior es una preocupación porque la gerencia de nivel inferior y de nivel superior puede diferir marcadamente en sus percepciones de la organización, en razón a que la ética y el tono de la organización en la parte inferior proporcionan a los supervisores directos la primera oportunidad de persuadir a los empleados de que la interpretación local de las reglas tiene más peso que la perspectiva de organizaciones o comunidades más amplias.

En general, la investigación "When Ethical Tones at the Top Conflict" sugiere que la base de la organización es un punto de partida indeseable para resolver dilemas éticos.

Por otro lado, desde el *Tone at the top*, algunas organizaciones como:

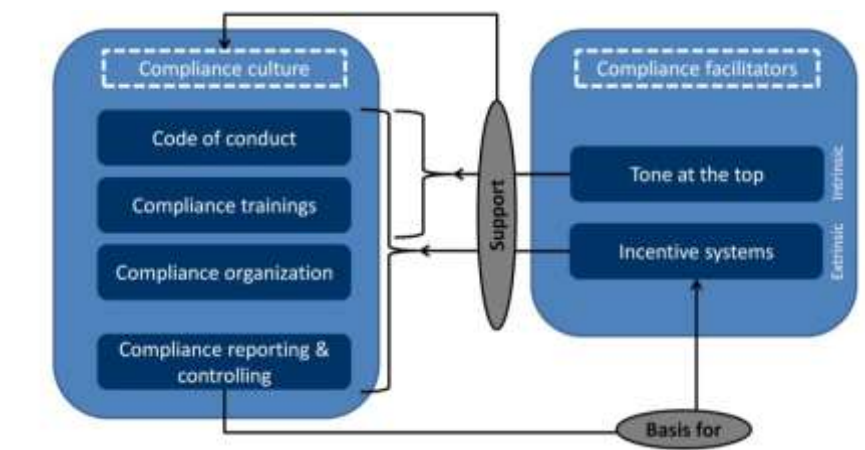
- General Electric (2008) motiva a los empleados a considerar los estándares y valores organizacionales
- El código de conducta de Ford (2007) motiva a los individuos para perseguir problemas con varias partes dentro de la organización, tales como Responsables de Recursos Humanos o Ética y Cumplimiento.

Aunque el *Tone at the top* orienta a los empleados hacia la parte superior de la organización empleadora como un primer paso para abordar los dilemas éticos, se considera

relevante que las organizaciones motiven a los empleados a mirar más allá de su comunidad actual al considerar dilemas éticos de comunidades más amplias (Warren, Peytcheva, & Gaspar, 2015, pág. 3)

La investigación muestra que el *Tone at the top*, aumenta la comprensión y la participación de los empleados en la implementación de las políticas de una empresa. Así mismo, el *Tone at the top*, influye positivamente en toda la cultura de cumplimiento de una empresa y fomenta, un ambiente empresarial en el que pueden desarrollarse los componentes claves de cumplimiento de la organización, así como, el comportamiento ético de los empleados. Es por esto, que la gerencia debe liderar con un buen ejemplo de cumplimiento, ya que influye en cada componente de cumplimiento (Panitz, Wiener, & Amberg, 2011, pág. 11).

**Figura 1** *Implementación del compliance*



**Nota:** Tomado de Panitz et al. (2011, p. 12)

Finalmente, las diferentes investigaciones han llevado a la identificación del *Tone at the top* como uno de los factores clave para prevenir y/o identificar el fraude dentro de una organización.

### **3. Marco teórico**

Conocer el impacto del factor *Tone at the top* en la aplicación de buenas prácticas para la implementación del gobierno corporativo en las organizaciones, requiere del entendimiento teórico y conceptual de conceptos básicos del gobierno corporativo, cuáles son los beneficios que tiene al interior de la organización, así como el entendimiento del factor *Tone at the top* en el gobierno corporativo.

#### **3.1. Definición del gobierno corporativo**

Richard Eells (1956) fue el primero en utilizar la terminología “gobierno de la buena organización o gobierno corporativo” para referirse al gobierno de las organizaciones. Cardbury Report (1992) define al gobierno corporativo como el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas. Blair (1995) considera al gobierno corporativo como el conjunto de disposiciones legales, culturales e institucionales que determinan lo que las empresas que cotizan en bolsa pueden hacer: quién los controla, cómo se ejerce el control, y cómo son asignados los riesgos y rendimientos de las actividades que realizan (Portalanza, 2013, pág. 119).

#### **3.2. Gobierno corporativo y sus beneficios al interior de una organización**

A pesar de no tener una definición única y uniforme de Gobierno Corporativo, en “Corporate Governance: principles, policies, and practices” (Tricker, 2019) se argumentó que se encuentra relacionado con el ejercicio del poder en los órganos de una corporación.

A continuación, se traen a colación las principales acepciones conceptuales del GC que, al no ser excluyentes entre sí, permiten aplicarse de una forma sencilla y práctica a cualquier tipo de organización, sea cual sea su tamaño, actividad comercial o tipo jurídico.

**Tabla 1** Principales definiciones del GC

<p style="text-align: center;"><b>Perspectiva operativa</b></p> <p>Define el GC como el sistema bajo el cual las compañías son dirigidas y controladas (Sir Adrian Cadbury, 1992).</p> <p>Esta perspectiva se centra en la claridad de roles entre los accionistas, junta directiva y administración.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Perspectiva de relaciones</b></p> <p>La estructura del GC establece las relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados (OCDE).</p> <p>Esta perspectiva incluye dentro de esas relaciones, además de a los accionistas, junta directiva y administración, a los grupos de interés.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Perspectiva de grupos de interés</b></p> <p>Amplía la visión de los involucrados y afectados por el GC. Esta perspectiva, al considerar las expectativas de los grupos de interés y los impactos que sobre ellos genera la compañía, se acerca a la disciplina de la responsabilidad social corporativa (CSR, por sus siglas en inglés).</p>	<p style="text-align: center;"><b>Perspectiva financiera</b></p> <p>Entiende el GC como el mecanismo para asegurar un retorno o rentabilidad sobre las inversiones (Shleifer and Vishy, 1997)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Perspectiva societaria</b></p> <p>Considera el GC como un conjunto de elementos legales, culturales e institucionales que determinan lo que las compañías pueden hacer, quién las controla, cómo se ejerce el poder y cómo se gestionan riesgos y el retorno (Blair, 1995).</p>	

Acogiendo esta perspectiva, Sir Adrian Cadbury en Foro de Gobierno Corporativo del Banco Mundial (2000), agregó que el objetivo es alinear lo mejor posible los intereses individuales, corporativos y sociales.

Esta perspectiva refleja también el creciente interés de las corporaciones modernas por involucrar los grupos de interés y la responsabilidad social corporativa.

**Nota:** Elaboración propia

Los principales beneficios de las prácticas de Gobierno Corporativo en las organizaciones se pueden resumir de la siguiente forma:

- Permite contar con esquemas y mecanismos de toma de decisión claros en cabeza de los socios, administradores y funcionarios, de tal forma que la estructura de asignación de responsabilidades y delegación permita una administración del negocio eficiente y ágil.
- Facilita la asignación de pesos y contrapesos en el ejercicio del poder y la capacidad de decisión en la organización.
- Brinda confianza al mercado y a los grupos de interés por tratarse de mecanismos de acceso a la información financiera y no financiera, relevantes para conocer el estado económico, administrativo, jurídico y operacional de la organización; además de los relacionados con la generación de impactos (positivos y negativos) en materia de sostenibilidad, según las más recientes tendencias.
- Permite el uso eficiente de los recursos y exige una debida rendición de cuentas sobre su administración (Sir Adrian Cadbury, 2000).

### 3.3. Alta dirección

Partiendo del entendimiento de un Gobierno Corporativo, y los beneficios que implica su desarrollo al interior de cualquier compañía, es indispensable poner en conocimiento a la alta dirección sobre la necesidad de consolidar un Modelo que se acople a su realidad, y que su diseño e implementación sea apalancada y respaldada por todo este equipo compuesto de líderes, para efectos de demostrar a todos los colaboradores la importancia del proyecto.

Los autores sostienen que los líderes auténticos actúan de acuerdo con sus creencias y convicciones más profundas, a través de lo cual logran ganar el respeto y la confianza de sus seguidores. Así mismo sostienen, que los líderes auténticos en una organización crean seguidores auténticos, generando un clima organizacional ético positivo, y mayor compromiso y satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, un líder cuyos principios y valores son similares a los de la organización, y que actúa en concordancia con los mismos, se convierte en un portador de cultura, a la vez que facilita el cumplimiento y despliegue de las buenas prácticas explícitas en la normativa interna. Lo anterior permite que los códigos de buen gobierno, de ética y conducta, y las normas internas, trasciendan y cobren vida en la cultura de la empresa, y no se queden simplemente en letra muerta. Esto se conoce como *The Tone at the top* (el tono desde la alta dirección).

El gobierno corporativo abarca políticas y principios que tienen como objetivo proteger a los accionistas y comprende un conjunto de atributos relacionados con concentración de la propiedad, existencia de accionistas de control, conformación de la junta directiva, sus medios de compensación y la participación de miembros independientes, entre otros (Pinzón, Rosero, & Zapata, 2013).

### **3.4. Buenas prácticas de gobierno corporativo**

Muchas organizaciones para la implementación del gobierno corporativo han usado los principios de la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OECD), la ley Sarbanes-Oxley y los Lineamientos para un código andino de gobierno corporativo publicados por la Corporación Andina de Fomento (CAF), entre otros (Acevedo, 2006).

Los Lineamientos de la OECD establecen la forma cómo se estructura la relación entre el accionista (Estado), el Directorio y la gerencia. Por el contrario, los lineamientos de CAF, fueron escritos para orientar el funcionamiento del Gobierno Corporativo de las empresas, es decir, establecen las mejores prácticas para garantizar un desempeño armónico, transparente y equitativo de la relación entre todos los actores (accionistas, Directorio y alta gerencia) (Corporación Andina de Fomento, 2010, pág. 16)

Según la Corporación Andina de Fomento, la estructura de los Lineamientos de Mejores Prácticas se presenta según las áreas establecidas como esenciales para el Gobierno Corporativo de las empresas del Estado, tanto en el Código Latinoamericano como en los principios de la OECD. Estas dimensiones son las siguientes (Corporación Andina de Fomento, 2010, págs. 17-18):

1. Necesidad de un marco legal y regulatorio efectivo.
2. Función de propiedad del Estado.
3. Derechos y trato equitativo de los accionistas.
4. Asamblea General de Accionistas.
5. Directorio.

6. Control e información de los estados financieros.

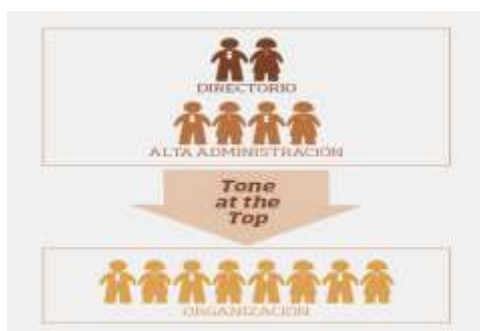
7. Previsión en los estatutos sociales del arbitraje como forma de solución de controversias.

### 3.5. Tone at the top

*Tone at the top*, *Tono en la cúpula* o *Tono en la parte superior*, es el factor decisivo que impulsa la cultura organizacional para prevenir prácticas poco éticas que puedan afectar a la organización. Es por esto, que todas las personas que se encuentran en las posiciones más altas de la organización deben contar con habilidades como la honestidad e integridad, lo cual permite contar con una cultura altamente ética, pues estos mismos directivos deben “marcar la pauta” (Olivares, 2019, pág. 57).

Tener un “tono” deficiente en la parte superior de la pirámide organizacional, puede llevar a pensar que en la empresa no dan adecuada importancia al control interno, en términos de eficiencia de las operaciones, calidad de la información generada y cumplimiento de la leyes y normas vigentes (Olivares, 2019, pág. 58).

**Figura 2** *Tone at the top*



**Nota:** Tomado de Olivares (2019, p. 58)



Actualmente, el término de *Tone at the top* se usa de una manera más amplia, como en los campos de gestión general, seguridad de la información, desarrollo de software y ley, y se utiliza a menudo para describir la cultura corporativa general establecida por el liderazgo de una organización. El buen tono “desde arriba” se considera un prerequisite para el gobierno corporativo sólido. Se ha dicho que los consejos de administración tienen un doble papel: crear códigos de conducta y vivir por ellos (Mastrangelo, 2017).

### **3.5.1. Cómo se construye el *Tone at the top***

Según Mastrangelo: “El buen tono organizacional se establece a través de políticas, códigos de ética, compromiso con la contratación de empleados competentes y el desarrollo de estructuras de recompensa que promuevan buenos controles internos y una gobernabilidad efectiva.” (Mastrangelo, 2017).

Según, KPMG, auditora de empresas, afirma que los líderes éticos valoran la ética y la integridad sobre los objetivos comerciales a corto plazo, son receptivos a las preocupaciones éticas de los empleados y responden apropiadamente si se dan cuenta de conductas impropias. Los auditores suelen entrevistar a los líderes de una organización con esto pueden verificar si el tono en la parte superior, es el correcto o es un tono pobre se asocia con malversación. (Mastrangelo, 2017).

El *Tone at the top* se realiza mediante la definición de principios, normas o códigos de conducta, políticas, códigos anti sobornos, manuales y cualquier publicación que deben ser comunicadas a los empleados, dejando evidencia que estos fueron instruidos en estos temas, así mismo, debe existir una cultura de Integridad gratificante, es decir una recompensa a las personas que demuestren alto valor ético dentro de la organización (El auditor moderno, 2020)

### **3.5.2. Como influye el *Tone at the top***

El cumplimiento parcial de las obligaciones legales sin darle importancia a las obligaciones éticas, no garantizan un adecuado manejo al gobierno corporativo. El papel ético de los directores es fundamental. Es por esto, que los directores dentro de sus obligaciones deben tener la responsabilidad de los programas de ética y cumplimiento de la corporación. El *Tone at the top* que establecen con el ejemplo es fundamental para el entorno ético general de sus empresas. El comportamiento ético, conduce a los mejores intereses a largo plazo de la corporación (Schwartz, Dunfee, & Kline, 2005, pág. 82)

### **3.5.3. Como el *Tone at the top* facilita la implementación del cumplimiento**

Para implementar una cultura de cumplimiento en una organización y garantizar la participación de los empleados, es necesario que exista un comportamiento ético de la dirección, el *Tone at the top*. Sin esto, los empleados no interiorizarán las ideas de cumplimiento y a su vez no cumplirán las reglas y regulaciones, a diferencia de esto no tendrán ningún compromiso hacia lo estipulado por la organización (Panitz, Wiener, & Amberg, 2011).

### **3.5.4. Cómo se relaciona en el GC**

Más allá del papel general de los directores en establecer el *Tone at the top*, las leyes están ampliando la responsabilidad de las juntas en los programas de ética y cumplimiento corporativo de sus organizaciones. Las juntas y los directores desempeñan un papel fundamental en la supervisión del desempeño ético de sus organizaciones. Las juntas vigilantes deben ser capaces de prevenir desastres éticos que involucren a sus empresas (Schwartz, Dunfee, & Kline, 2005, pág. 87)

Un código de ética y capacitación sobre ética específicamente para directores, basado en establecer el "*Tone at the top*", es un componente importante de varias iniciativas en las que las empresas deben participar. Las definiciones de una junta directiva "eficaz" parecen centrarse en aquellas juntas que son capaces de maximizar el desempeño de la empresa a través de la toma de decisiones efectiva mientras cumplen con sus obligaciones legales.

La definición de una junta directiva corporativa "buena" o "eficaz" ya no debería centrarse simplemente en una junta que sea capaz de maximizar el desempeño de la empresa. El gobierno corporativo ya no debe considerarse distinto de la ética (Schwartz, Dunfee, & Kline, 2005, pág. 87)

### **3.5.5. Métodos para mejorar *Tone at the top***

- Comunicar, promover y mostrar ética y valores: La gerencia y la junta directiva deben comunicar y promover la ética y los valores. Además, deben mostrar su compromiso de cumplir con la ética y las reglas establecidas, en el código de ética establecido (Grupo Atico34, 2021).
- Fomentar denuncias de malas conductas: Los empleados deben poder informar de manera segura la mala conducta que ocurre en la empresa establecido, esto se puede realizar a través de una línea de ética establecida para tal fin, la cual pueda guardar el anonimato (Grupo Atico34, 2021).
- Integridad gratificante: La gerencia y la junta directiva deben recompensar a las personas que muestran integridad y mantienen los valores establecidos por la empresa. De este modo, los empleados pueden reconocer que están siendo reconocidos por quienes los rodean por el buen comportamiento que muestran (Grupo Atico34, 2021).

#### 4. Metodología

El desarrollo de este trabajo corresponde a una investigación cualitativa. Según (Rashid, Rashid, Akib Warraich, Sameen Sabir , & Waseem, 2019) la investigación cualitativa es una de las metodologías más utilizadas, en razón a que permite analizar a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas a los actores del desarrollo del proyecto de Gobierno Corporativo en Cenit, cuáles fueron las estrategias que permitieron aportar a la resolución del problema de investigación y llegar a una conclusión sobre la hipótesis planteada.

Según (Hernandez-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) la ruta cualitativa resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven, lo que permite examinar diferentes factores que afectan dicho fenómeno, tales como aspectos organizacionales.

Así mismo, las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio (Hernandez-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

De acuerdo con lo anterior, se plantea llevar a cabo entrevistas a la alta dirección y encuestas a los empleados, que permita la verificación de lo que perciben desde diferentes niveles de la organización frente al *Tone at the top*, y así obtener un análisis circular, con una vista integral desde diferentes niveles de cargos en la organización.

#### **4.1. Empresa escogida**

Como se explicó en capítulos anteriores, las empresas llamadas a implementar un modelo de gobierno corporativo son las empresas que cotizan en bolsa, sin embargo, el mercado, los inversionistas cada vez exigen que las empresas se involucren en estas buenas prácticas y adopten un gobierno corporativo que permita salvaguardar la gobernabilidad de una compañía, habilitar la ejecución de la estrategia, y lograr un excelente relacionamiento con grupos de interés y sistema de gestión de control.

En este sentido, se selecciona el proyecto de Gobierno Corporativo desarrollado en el año 2020 en Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos del Grupo Ecopetrol (en adelante GE), en razón a que:

- Cenit, es una compañía cerrada, de accionista único y parte de un grupo empresarial, variables todas que en la práctica hacen más retador el implementa buenas prácticas de GC.
- Cenit, es una empresa que no está listada en la bolsa de valores, sin embargo, asumió el reto de implementar las buenas prácticas de GC.
- Inició en el 2019 la apropiación del Gobierno Corporativo y transcurridos 5 meses, contaba con un modelo de gobierno corporativo diseñado según sus necesidades.
- Cenit estuvo en el ranking MERCOSUR de las mejores empresas en Responsabilidad y Gobierno Corporativo, en su medición divulgada en marzo 2021, ocupando el cuarto lugar dentro del sector de compañías petroleras y de distribución de hidrocarburos, a solo un año de haber iniciado con el proyecto (MERCOSUR, 2021).

De acuerdo con lo anterior, se llevará a cabo el desarrollo de la investigación que responderá a la pregunta: ¿Cómo el *Tone at the top* influye en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo?

#### 4.2. Entrevistas y Encuestas:

Las entrevistas practicadas y las encuestas aplicadas tuvieron una representación de los actores involucrados en el desarrollo del proyecto de gobierno corporativo, buscando determinar la influencia que tiene el factor *Tone at the top*, en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas.

Como se mencionó anteriormente, se buscó con las entrevistas tener una representación de la Alta Dirección y Junta Directiva de Cenit, con el fin de obtener su visión frente a la influencia que tiene el factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo y el rol que juega este factor.

**Tabla 2** Listado de miembros de la Alta dirección y Junta Directiva de Cenit

<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>
Miembro Junta Directiva Cenit	Ecopetrol
Secretaria General	Ecopetrol
Vicepresidente de Planeación de Operaciones	Cenit
Vicepresidente Legal y secretaria general	Cenit
Vicepresidente de Estrategia, Nuevos Negocios y Finanzas	Cenit

**Nota:** Elaboración propia

Los datos cualitativos consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, etcétera. Por ello, se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades del estudio técnicas para recabar información, como la revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, encuestas, grupos de enfoque, registro de historias de vida y evaluación de experiencias individuales y compartidas. (Hernandez-Sampieri & Mendoza Torres, 2018)

De acuerdo con las necesidades identificadas para el desarrollo de esta investigación, se estructuran encuestas para ser aplicadas a los empleados de Cenit de mando medio involucrados en el proyecto de Gobierno Corporativo.

La unidad de muestreo para aplicar las encuestas corresponde a cargos medios de la organización y se establecen las siguientes características con claridad y con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales:

- Empleados que participaron en el proyecto de GC
- Empleados que conocen el vínculo entre el *Tone at the Top* y el modelo de gobierno interno.
- Empleados que reportan a los entrevistados de la Alta Dirección

Con base en estas características, la población corresponde a 20 empleados de cargos medios.

### 4.3. Diseño de las entrevistas y encuestas

Las entrevistas semiestructuradas permiten un grado de flexibilidad y espontaneidad. Se basa en una guía de preguntas, sin embargo, le permite al entrevistador la libertad de adicionar preguntas nuevas con base en la información obtenida (Hernandez-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

De acuerdo con lo anterior, se estableció una guía para la entrevista (Anexo 1) con un máximo 17 preguntas que garantizan la captura de información valiosa para la investigación, y la cual fue sometida a validación de los directores del trabajo de grado.

Los interrogantes planteados para las entrevistas semiestructuradas, captura todo el conjunto de procedimientos involucrados en la recopilación de material empírico (Yin, 2003).

Este incluye:

Una pregunta de investigación: ¿Cómo el *Tone at the top* influye en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo?

Sub interrogantes relacionados con la investigación:

A: ¿De qué manera se utiliza el factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?

B: ¿Cuáles son los elementos a tener en cuenta para que el factor *Tone at the top* sea clave en la implementación de buenas prácticas de GC?

C: ¿Cuáles son las barreras presentadas frente al factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?

De igual manera, se estableció una encuesta (Anexo 2) con 14 preguntas, para corroborar y contrarrestar lo mencionado por la Alta dirección y como el *Tone at the top* bajo a los niveles medios y bajos de la organización.



#### **4.4. Material soporte de la investigación:**

Para el desarrollo de la investigación, se tendrá en cuenta los resultados de las entrevistas, las encuestas y adicionalmente el siguiente material que se recopila del caso a analizar, con el fin de complementar los análisis de la investigación:

- ✓ Presentaciones del proyecto con la metodología a utilizar para la participación de la alta dirección
- ✓ Estrategia utilizada para abordar el *Tone at the top* en el proyecto
- ✓ Cantidad de espacios donde la alta dirección participó

##### **4.4.1. Obtención de permisos:** Uno de los pasos más importantes en cualquier

investigación es la búsqueda de permisos (Rashid, Rashid, Akib Warraich, Sameen Sabir , & Waseem, 2019). Por parte de la compañía Cenit, se obtiene el permiso para desarrollar esta investigación frente al proyecto desarrollado (Anexo 3).

##### **4.4.2. Proceso de interpretación:**

Para el análisis de la información contenida en las entrevistas, se utilizó el software ATLAS.ti, que permite la codificación abierta a través de la creación de códigos y la asociación de estos a los subinterrogantes y palabras claves presentes en las transcripciones de las entrevistas. La generación y codificación de temas es la más reconocida y es el método de análisis utilizado para material empírico (Rashid, Rashid, Akib Warraich, Sameen Sabir , & Waseem, 2019).

El proceso de interpretación de esta investigación se desarrolla de la siguiente manera:

**Figura 3** *Proceso de interpretación*



**Nota:** Tomado de Rashid et al., (2019, p. 58)

Se aplica de la siguiente manera:

**4.4.3. Transcripción de la grabación de las entrevistas:** Posterior a la finalización de las entrevistas realizadas (Alta Gerencia, Miembros de Junta Directiva) y encuestas aplicadas, se procederá con la transcripción de las entrevistas y análisis de los resultados de las encuestas, que permite darle visibilidad a lo respondido.

**4.4.4. Verificación cruzada con notas de campo de la entrevista:** Varía desde la verificación de la transcripción de la entrevista, interpretación del material empírico y discusión del marco final (Rashid, Rashid, Akib Warraich, Sameen Sabir , & Waseem, 2019).

Esta verificación consiste en poder realizar un análisis entre la información recopilada por las entrevistas y la información recibida frente al desarrollo del proyecto de GC en Cenit, que permita dar cuenta del rol que tuvo el factor *Tone at the top*.

**4.4.5. Comentarios de los encuestados sobre las transcripciones de las entrevistas:** Las interacciones con los participantes de la investigación juegan un papel importante en la generación de ideas y la prueba de conceptos. Este proceso también permite a los informantes proporcionar comentarios y sugerencias para mejorar y fortalecer aún más los hallazgos del estudio (Rashid, Rashid, Akib Warraich, Sameen Sabir , & Waseem, 2019). Posterior a realizar las transcripciones y análisis de la información recopilada por las entrevistas, se validan los resultados con los encuestados. Al hacer esto, los participantes tienen la oportunidad de verificar si la transcripción/el análisis fue preciso.

**4.4.6. Revisión de las transcripciones basada en los comentarios:** En caso de recibir comentarios de ajuste en el paso 3, se procede con las modificaciones solicitadas.

**4.4.7. Desarrollo inicial de codificación, conceptos y categorías:** Luego de esta retroalimentación, se codifican los textos transcritos de las entrevistas y se desarrollan los conceptos. Tomando como base las palabras claves relacionadas con los sub interrogantes anteriormente descritos:

A: ¿De qué manera se **utiliza** el factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?

B: ¿Cuáles son los **elementos** a tener en cuenta para que el factor *Tone at the top* sea clave en la implementación de buenas prácticas de GC?

C: ¿Cuáles son las **barreras** presentadas frente al factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?

**4.4.8. Triangulación y revisión de categorías:** Los resultados de la interpretación de las entrevistas se triangulan con los documentos del proyecto de GC implementado en Cenit.

Utilizando un enfoque de 4 pasos: preparación, exploración, especificación e integración (PESI), que proporciona una forma de interpretación más organizada y sistemática para organizar el material empírico de una manera más eficaz (Rashid et al., 2019).

- Preparación: La entrevista se divide cuidadosamente y se asigna a tres marcos. Estos marcos proporcionan a los autores un enfoque en el camino de abordar las preguntas de investigación y permiten desarrollar la interpretación de las entrevistas, las cuales se llevan a cabo de una manera que la discusión fluye libremente en un orden de las preguntas de subinvestigación en mente y permitiendo que el texto transcrito, se divida cuidadosamente y se asigne a cada marco (Rashid, Rashid, Akib Warraich, Sameen Sabir , & Waseem, 2019).

**A: Utilización** del factor *Tone at the top*

**B: Elementos** requeridos para tener en cuenta el factor *Tone at the top*

**C: Barreras** del factor *Tone at the top*

Estos tres marcos son seleccionados de acuerdo con la alineación que tienen frente a las sub-preguntas planteadas en la investigación. Así mismo, estos marcos permiten a los autores indagar en los diferentes escenarios que fueron determinantes para la implementación del proyecto de GC en Cenit y cómo el factor *Tone at the top* fue una pieza clave.

- Exploración: Desarrollar los códigos de clasificación y transformarlos en conceptos basados en diferencias y similitudes. A partir de las entrevistas se identificarán palabras claves que permitirán la clasificación y la identificación de cómo el factor *Tone at the top* influye en la implementación de GC.

Para este paso se consideran las palabras claves como: Efectos, elementos, escenarios, rol del factor *Tone at the top* en el proyecto de GC en Cenit

- Especificación: Realizar la interpretación entre las palabras claves, los conceptos y desarrollar las estrategias a utilizar en las empresas para la implementación de buenas prácticas de GC.
- Integración: Interpretar el material del proyecto de GC desarrollado en Cenit y compararlo con las entrevistas realizadas para establecer un marco para el concepto en estudio.
- Criterios de evaluación: La intención de la investigación cualitativa es la interpretación de los eventos y no generalizar los hallazgos (Merriam, 1988). De igual manera, se garantizará la confiabilidad en la investigación cualitativa, en razón a que los resultados serán consistentes y confiables.

## 5. Informe de Resultados

### 5.1. Material soporte de la Investigación

#### 5.1.1. Desarrollo de escenarios

Para lograr el involucramiento por parte de la Alta Dirección de Cenit, se desarrollaron cuatro escenarios orientados a su sensibilización, así: Presidencia, Comité Directivo, delegados de los macroprocesos para el proyecto, y finalmente, Líderes de las filiales. A continuación, se describen los escenarios antes mencionados:

- Presidencia: "1802020 Presentación Pres Gobierno": Presentación que se llevó para obtener el aval del desarrollo del proyecto por del presidente de Cenit. Este primer espacio se centró en lograr capturar la atención y obtener el apoyo por parte de la presidencia de la compañía, en donde de manera clara y concreta se explicó el concepto de Gobierno Corporativo, los beneficios que traería a la organización el diseñar y adoptar un modelo de GC, los objetivos que se persiguen y cuáles serían los frentes para desarrollar en el proyecto de diseño e implementación del modelo de gobierno.
- Comité Directivo "2020415 Presentación Modelo de Gobierno": Presentación que se realizó al Comité Directivo sobre el proyecto de GC, una vez obtenido el aval de Presidencia. El Comité Directivo de la organización es un espacio, compuesto por los Líderes de primer nivel y por el presidente, en donde se dio contexto sobre conceptos generales, con énfasis en la necesidad de contar con cada una de sus áreas y su compromiso en pro de poder diseñar el modelo de GC a la medida de la organización. Dentro de los temas expuestos se resaltan:

1. Conceptos de GC: Se aclaró el concepto de Gobierno Corporativo tanto para Cenit como para el Grupo Ecopetrol: “**Gobierno Corporativo** es el sistema de normas y prácticas que rigen el proceso de toma de decisiones entre los órganos de gobierno del Grupo Ecopetrol, así como el relacionamiento de las compañías que lo conforman” “En el Grupo Ecopetrol, se gestiona a través de una **Estructura de Gobierno** y un **Modelo** que asegura la adecuada toma de decisiones de los órganos de gobierno” (Presentación Cenit , 2020).
2. Beneficios de GC: Se mencionaron 6 beneficios que se lograrían al tener un Gobierno Corporativo, enfocados en: Salvaguardar la gobernabilidad, habilitar la ejecución de la estrategia, sincronía y articulación, toma de decisiones, relacionamiento grupos de interés y sistema de gestión de control.
3. Elementos que componen el GC: Se mostraron los 5 elementos del modelo, correspondientes a las mismas fases de desarrollo en la etapa del proyecto:
  - a. Prácticas y Gestión de Juntas Directivas: Promover mejores prácticas de gestión y asegurar alineación estratégica a través de la gestión por segmentos. En este elemento se incluyó el diagnóstico de mejores prácticas de GC y su análisis para determinar aquellas que deberían ser implementadas en la compañía por generar valor, según las particularidades de la organización.
  - b. Prácticas y gestión de Alta Dirección: Propender por optimizar el tiempo de la Alta Dirección a través de la estructuración e inventario de Comités de Alta Dirección, de gestión y reuniones de alineación y relacionamiento.
  - c. Manual de decisiones y atribuciones: Definición de las decisiones clave según el modelo de decisiones adoptado, junto con los responsables de tomarlas,

asegurando un flujo ágil pero consistente en el modelo decisorio de la compañía.

- d. Modelo de relacionamiento: Relación Matriz - Filiales (ECP – Cenit y Cenit con sus filiales) que permita capturar sinergias de Grupo y gestionar articulación por medio de la gestión por segmentos. Establecimiento transparente de las actividades entre compañías del Grupo y su categorización.
  - e. Gestión del cambio: Entendimiento, interiorización y compromiso de los actores relevantes en la gobernabilidad, de la mano de un plan de comunicaciones que apoye la adopción del modelo de GC.
4. Principios del GC: Para lograr articular las herramientas de gestión con las normas y controles de la compañía, el diseño del modelo tuvo como base los siguientes principios de: agilidad, claridad y consistencia.
  5. Recursos e instancias requeridas para el desarrollo del proyecto de GC y posterior implementación del modelo: Después de haber detallado el contexto sobre el proyecto del diseño y la implementación del modelo de GC, se presentaron al comité directivo los recursos requeridos por cada una de las vicepresidencias, que corresponden a:
    - a. Dedicación del liderazgo y equipo de trabajo: Disponibilidad de agenda por parte de los líderes y su participación en sesiones claves, que correspondían entre 2-3 reuniones para definir y aprobar propuesta (~8 horas). De igual manera se solicitó a cada Líder, la designación de un delegado con conocimiento de los procesos de cada área a intervenir y que suministrará la información necesaria para el desarrollo del proyecto.



- b. Equipo de trabajo del Proyecto de GC: Se conformó una célula de trabajo compuesto por: Legal y Secretaria General, Talento Humano, Cumplimiento y el equipo de Presidencia. Este equipo brindó metodología, propuestas y acompañamiento al líder de proceso para identificar las decisiones críticas y diseñar el modelo de relacionamiento, así como para el diseño de los comités y su jerarquía. Se realizaron sesiones semanales para hacer seguimiento de las actividades de la totalidad de fases del Proyecto
  - c. Comité de Gobierno Corporativo: Se creó Comité conformado por Presidente, Vicepresidentes de Legal, Talento Humano, Planeación de Operaciones y Finanzas, y el área de Secretaría General, con el fin de asignar la responsabilidad de aprobar los temas relevantes del proyecto, seguimiento y mejora continua de los temas de Gobierno.
6. Cronograma: Se diseño cronograma de detalle, en donde se establecieron las fechas por cada fase del proyecto a desarrollar, con un tiempo aproximado total de 10 meses para el diseño e inicio de la implementación.
7. Insumos requeridos: Teniendo en cuenta que Cenit hace parte del Grupo Ecopetrol y como se mencionó al inicio de la investigación, Ecopetrol S.A. como matriz inició con el diseño e implementación de su modelo de GC y posteriormente, Cenit, con su rol en el modelo de GC del Grupo de administrador líder del segmento de transporte, decidió dar inicio al proyecto para el diseño a su medida e implementación del MGC. Con base en esto, los insumos para tener en cuenta en el proyecto de implementación de GC en Cenit correspondieron a:
- a. Modelo de Gobierno Corporativo de Ecopetrol
  - b. Proyecto de Gobierno Corporativo Cenit

- c. Estatutos, MAD, Políticas y documentos de Gobierno de Cenit
  - d. Modelo Operativo de Cenit
  - e. Macroprocesos y Estructura Organizacional Cenit
- Delegados de GC "20200515 Kick off Modelo de Gobierno": Se presentó el proyecto a los delegados que fueron designados por cada vicepresidente, en donde se dio claridad sobre su rol y responsabilidades en el proyecto.
  - Líderes de Filiales "20200515 Kick off Modelo de Gobierno Filiales": Se presentó el proyecto a los líderes de las filiales para lograr su involucramiento en el proyecto, especialmente para desarrollar el elemento de Modelo de Relacionamiento.

### **5.1.2. Estrategia utilizada para abordar el Tone at the top en el proyecto**

Cenit, siendo una compañía cerrada (actualmente no tiene listadas sus acciones en una bolsa de valores), con accionista único y además parte de un grupo empresarial, decidió adoptar los más altos estándares en materia de GC, por lo que, en coordinación con el propósito de GE sobre la materia, en el 2020 inició con el diseño de su MGC.

Fue necesario diseñar un MGC que respondiera a las necesidades puntuales de la compañía y del segmento, contando con el apoyo al más alto nivel, y con una visión integral que abarcara todos los macroprocesos internos y a las filiales, para efectos de movilizar a todo el segmento en torno al MGC.

En ese sentido y sin perjuicio de las particularidades de cada organización, los elementos base que constituyeron el MGC son los siguientes:

- La identificación del marco legal que acompaña y regula a la compañía
- La definición de los estándares en materia de GC a tener en cuenta

- La identificación de los beneficios que implica un MGC
- La identificación de los elementos transversales que impactan un MGC
- La identificación del equipo multidisciplinario que participará en el MGC

Teniendo claro qué se entiende por GC, conociendo los beneficios que implica su desarrollo al interior de la compañía, y los elementos base del MGC, la estrategia utilizada fue poner en conocimiento a la alta dirección sobre la necesidad de consolidar un MGC que se acople a la realidad de la compañía, y que su diseño e implementación sea apalancado y respaldado por todo el equipo compuesto de líderes, para efectos de demostrar a todos los colaboradores la importancia del proyecto.

Dada la importancia de tener el compromiso por parte de la Junta Directiva “*The Tone at the top*”, se crearon adicional a los escenarios anteriormente nombrados, los siguientes:

- Comité de Gobierno Corporativo: En el caso de Cenit, se formalizó el Comité de Gobierno Corporativo, liderado por el Presidente de Cenit, y con participación como miembros permanentes de los Vicepresidentes de Talento Humano y de Legal y Secretaría General. Su periodicidad durante el diseño del proyecto de GC fue mensual, y se encargó principalmente de la aprobación de los entregables del MGC. Actualmente, en implementación y mejora continua, este Comité es la instancia previa de revisión en materia de Gobierno Corporativo para la Junta Directiva y la Asamblea de Accionistas, así como para efectos de asegurar la mejora continua de estos asuntos.
- Documentos de gobierno: De acuerdo con los ajustes realizados en Ecopetrol S.A en su modelo de gobierno corporativo, se propusieron cambios y actualizaciones en los documentos de gobierno de Cenit, lo que permitió una revisión integral y

armónica de los Estatutos, Código de Buen Gobierno, Reglamentos de Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva, y Comité de Auditoría y Riesgos de la JD, con el fin de integrar las medidas más adecuadas para Cenit.

- Sistemáticas entre Cenit y Ecopetrol: Como se ha mencionado en el desarrollo de la investigación, Ecopetrol S.A. adoptó su modelo de gobierno corporativo y a partir de este y bajo la asignación de un rol a Cenit como Líder de Segmento, Cenit dio inicio con el diseño de su modelo, tomando las buenas practicas de Ecopetrol S.A., por esto se establecieron sistemáticas desde con Secretaria General de Cenit y Secretaria General de Ecopetrol S.A. Logrando una alineación y generación de sinergias en el diseño del modelo de gobierno corporativo de Cenit, bajo las lecciones aprendidas por Ecopetrol S.A.

### **5.1.3. Cantidad de espacios donde la alta dirección participó**

En el proyecto se menciona la necesidad de consolidar instancias aprobadoras y de seguimiento frente a los entregables del proyecto para su debida consecución. En el caso de Cenit, se formalizó el Comité de Gobierno Corporativo como instancia de decisión en relación con los asuntos de la materia, en el que participa el presidente de la compañía como miembro permanente. Este Comité pasó de sesionar mensualmente durante el proyecto, a reunirse trimestralmente en la implementación y mejora continua, teniendo en cuenta su cambio de rol luego de finalizar el proyecto.

Así mismo, se generaron espacios de reunión del equipo base del proyecto, quienes tenían la responsabilidad de la planeación y consecución de los objetivos propuestos en torno a la función de Gobierno Corporativo. Para el caso de Cenit, la reunión sistemática con el equipo base

del proyecto pasó de ser semanal (durante el PGC), a ser quincenal para la revisión de los asuntos definidos en esta materia en etapa de implementación.

De acuerdo con lo anterior, se presenta a continuación la totalidad de los espacios que fueron generados en las diferentes instancias con la Junta Directiva y la Alta Dirección, casa matriz y equipos de la organización para llevar a cabo el desarrollo de la implementación del MGC:

**Figura 4** Proyecto Modelo de Gobierno Corporativo - Cierre



**Nota:** Tomado de Presentación Cenit

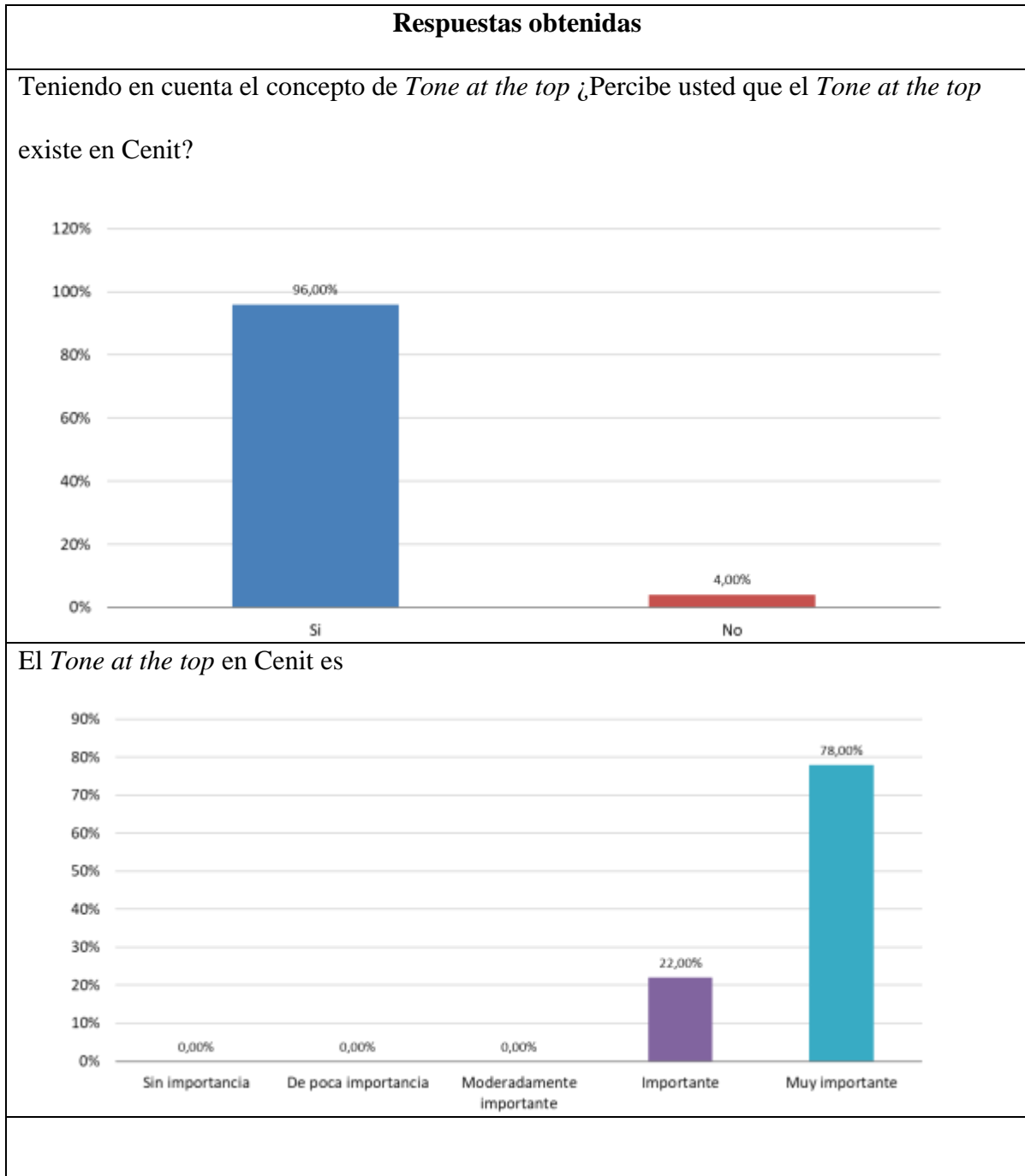
## 5.2. Encuestas

La encuesta fue aplicada a 18 empleados (de niveles medio y bajo) de la compañía. Estos empleados conocen el funcionamiento del modelo de gobierno corporativo en la organización. Con esta información queremos evidenciar el impacto del factor *Tone at the top* obtenido en estos niveles.

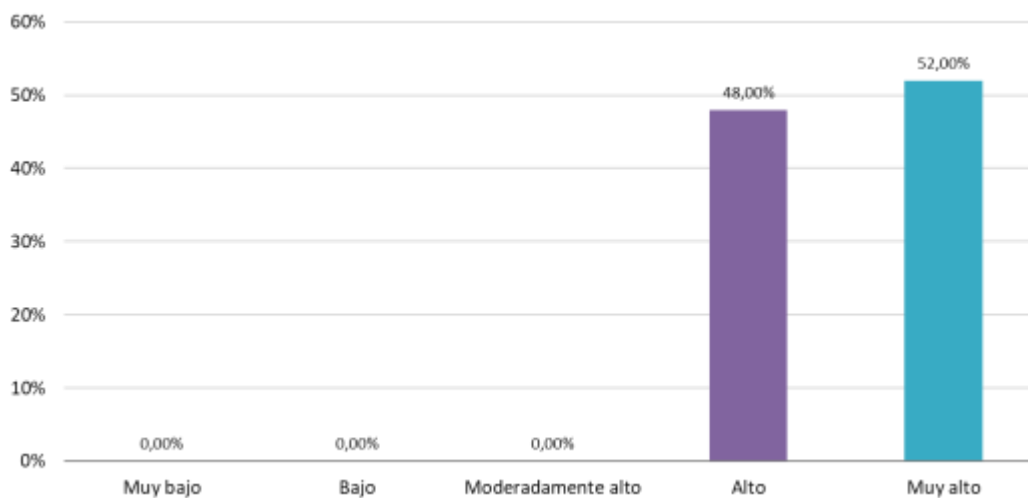
Con base en los subinterrogantes planteados, categorizamos las preguntas de la encuesta aplicada, en la cual se obtuvieron las siguientes respuestas a las cuales realizamos el respectivo análisis:

**A: ¿De qué manera se utiliza el factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?**

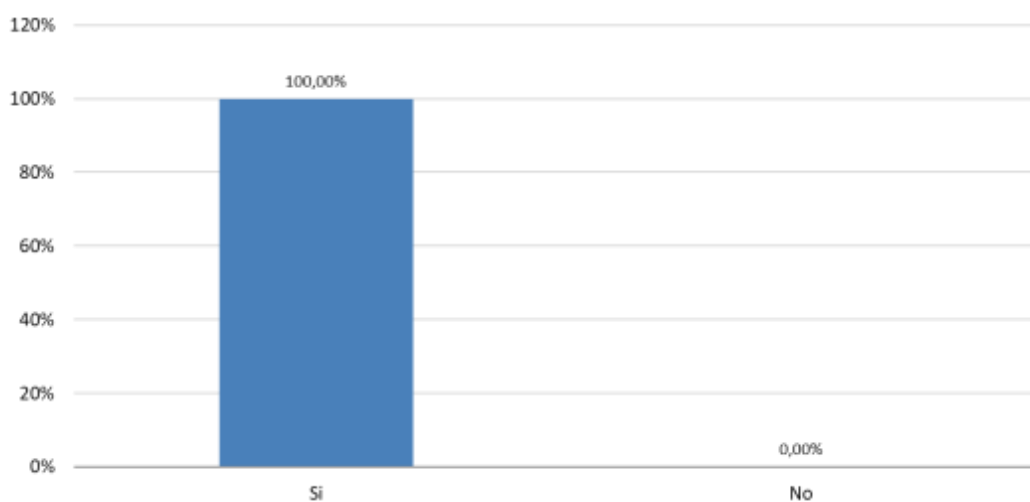
**Tabla 3** *Respuestas de Encuestas, utilización del factor Tone at the top*



Como percibe que es el impacto del *Tone at the top* en Cenit



¿Considera que el impacto de *Tone at the top* en el proyecto fue Positivo?



Mencione las maneras en que percibió que el factor *Tone at the top* fue utilizado en el proyecto de GC:

**Dedicar un equipo especializado al proyecto** de gobierno corporativo, de contar desde entonces con un equipo completo de secretaría general para asegurar el gobierno de la compañía, también de revisar y alinear que los niveles mas altos de la organización se descarguen de la operatividad y se enfoquen en las decisiones estratégicas.

- **El presidente y la primera línea de dirección** fueron los principales sponsors, **participaron activamente** y aportaron sus ideas para el desarrollo del proyecto. Ya en la ejecución han adoptado las dinámicas de mejora continua entendiendo los objetivos del Gobierno Corporativo. **El presidente ha sido el primer promotor, cumplidor y actor interesado.**

- Optimización en el tiempo de la alta dirección
- Sinergias entre Cenit y Filiales
- Organización ágil en la **toma de decisiones con delegaciones a todos los niveles**
- Actuación sinérgica y coordinada como Midstream
- Referente sobre prácticas de Gobierno Corporativo
- Contundente al dejar **claros lineamientos y requerimientos claves** para la

organización

- Aseguramiento de estructuras de control y gestión, formalización de canales y **agilización para toma de decisiones** en línea con la estrategia de grupo

- **La movilización y el ejemplo se generó desde la alta dirección de la administración, inclusive la misma junta directiva estuvo abierta a los cambios y mejoras** que se identificaron en los distintos órganos sociales como producto de oportunidades visualizadas alrededor del análisis e intervención de los macroprocesos organizacionales

- Alineación para el manejo, seguimiento y control de decisiones en las filiales de transporte en donde Cenit tiene participación accionaria

- **El apoyo e involucramiento directo de la Alta dirección** fue factor clave para lograr **movilizar y alinear a toda la organización en un único objetivo**



- **Definición de reglas de juego y políticas claras**, modos de actuación
- **Definición de alcances e interacción** entre las filiales y cada matriz
- Optimización y mejor uso de esfuerzos y recursos
- **Comunicación**
- **Ejemplo de alta dirección**
- Fortalecimiento de principios y valores
- Criterios alineados desde la alta dirección al control de resultados, generación de alertas y acompañamiento en encontrar soluciones
- Definición del modelo de toma de decisiones
- Modificaciones en documentos corporativos para alinearlos al Modelo de GC
- **Mensajes de cultura de gobernanza**
- Atención de los órganos sociales en el diseño del modelo de GC
- Definición de instancias de decisión, compromiso de la alta dirección en la implementación del modelo de gobierno corporativo, apropiación de herramientas para consolidar información de las instancias relevantes y su trazabilidad
- Credibilidad por parte de las áreas de la compañía (**si el jefe mayor está "montado" en el proyecto, yo también lo estoy**)
- **Confianza desde casa matriz**, se nos permitió avanzar de acuerdo con nuestras necesidades, gracias al soporte de la AD (Presidente, JD, etc)
- **Claridad** en la forma y estilo de la compañía, lo que se espera en cuanto a gestión y resultados, facilitando la toma de decisión, los roles y la segregación
- **Fortalecimiento de la cultura organizacional**, posicionamiento de la primera línea de directivos como líderes del segmento de transporte, relacionamiento más asertivo

con las filiales, **empleados mas comprometidos** con la mejora continua de la organización y **roles y responsabilidades definidas** que facilitan la toma de decisiones.

- Las definiciones de gobierno corporativo están alineadas con los **principios culturales corporativos** y propenden por el crecimiento y apalancamiento del segmento y grupo empresarial en general. Las actividades buscan generar equidad y oportunidades para todos.

**Nota:** Elaboración propia (resultado encuestas)

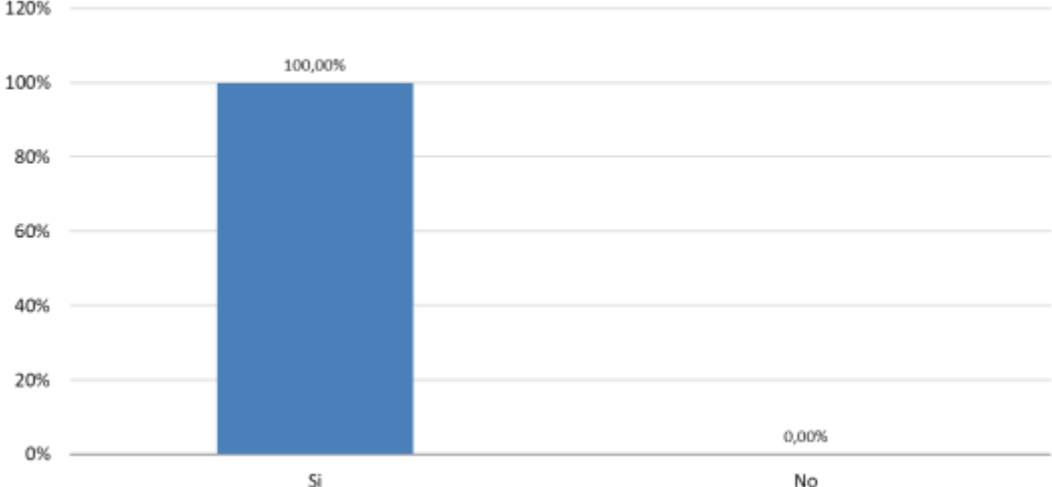
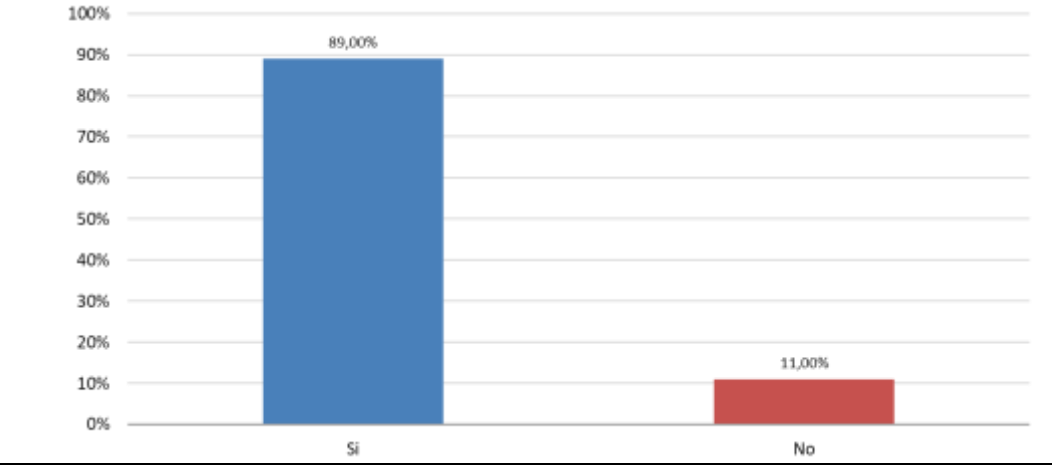
**Análisis subinterrogante A:** ¿De qué manera se utiliza el factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?

El **96%** de los encuestados percibieron la existencia del factor *Tone at the top* en Cenit, en el proyecto de implementación de gobierno corporativo. Así mismo, consideraron que su impacto fue positivo en el proyecto. Esta información concuerda con el porcentaje de importancia que le dieron al factor (**22%** importante, **78%** muy importante). Estos porcentajes deducen que el factor *Tone at the top* es un factor que tiene un alto impacto en Cenit y es relevante para la compañía.

Según lo manifestado por los encuestados, la participación de los altos directivos como promotores y cumplidores, así como la claridad en lineamientos y requerimientos, políticas y alcances, y delegación clara para la toma de decisiones, reflejan la presencia del factor *Tone at the top* en el proyecto de gobierno corporativo de Cenit.

**B: ¿Cuáles son los elementos a tener en cuenta para que el factor *Tone at the top* sea clave en la implementación de buenas prácticas de GC?**

**Tabla 4** *Respuestas de Encuestas, elementos a tener en cuenta*

<b>Respuesta obtenida</b>							
<p>¿Considera usted que la participación de la alta dirección en el proyecto de GC genera valor para cumplir el objetivo de este?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0,00%</td> </tr> </tbody> </table>		Respuesta	Porcentaje	Si	100,00%	No	0,00%
Respuesta	Porcentaje						
Si	100,00%						
No	0,00%						
<p>¿Considera usted que la cultura de Cenit influyo para que el factor <i>Tone at the top</i> fuera un elemento clave en la implementación de GC?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>89,00%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>11,00%</td> </tr> </tbody> </table>		Respuesta	Porcentaje	Si	89,00%	No	11,00%
Respuesta	Porcentaje						
Si	89,00%						
No	11,00%						
<p>Mencione las razones de su respuesta:</p> <p style="text-align: center;"><u>Razones respuesta SI:</u></p>							

- La **formación**, background del equipo de gobierno corporativo tuvo impacto para que el proyecto de gobierno corporativo realmente lograra sus objetivos. El **respaldo de la alta gerencia y el compromiso de personas en todas las vicepresidencias**.
- En el momento del proyecto Cenit era una organización empezando a crecer que había traído **líderes que aportaron una visión fresca y nueva**, sin sesgos; pienso que esto y el **sentido de pertenencia** que tenemos en la compañía ayudaron a la implementación del proyecto.
- Hubo alguna resistencia pero el equipo que traía **experiencia** importante supo sortearla.
- Orgullo, disciplina
- **Cultura orientada a la agilidad**
- Necesidad de generar gobierno en el segmento
- Cénit es una empresa que busca la excelencia a través de la **confianza y empoderamiento** de su talento humano
- Para Cenit cada iniciativa, sea organizacional, operacional, comercial, etc. se convierte en un reto a cumplir, esa competitividad y **orientación a resultados se inspiran desde la alta dirección**
- Equipo directivo y sus funcionarios soporte conscientes de la necesidad de armonizar las relaciones con los accionistas de las filiales
- El crecimiento exponencial de la compañía y los objetivos estratégicos son elementos de la cultura que fueron claves en la implementación de GC

- **El liderazgo** marca la diferencia frente a los temas de gobierno corporativo, **los líderes son los que movilizan que las definiciones se cumplan**
- Fue un proyecto valioso que permitió madurar los procesos de la compañía y generar valor a los equipos
- **Sentido de pertenencia en todos los niveles de la organización** para la adopción e implementación. **Compromiso** y relacionamiento
- Sin el **compromiso de la Alta dirección y la JD** a través de sus seguimientos, los lineamientos, políticas, documentos corporativos, los cuales materializan el *Tone at the top* y garantizan que la cultura de gobernanza permee toda la organización y sea exitoso
- En Cenit **los líderes son movilizados del cambio**, respaldan e impulsan las iniciativas que agreguen valor a la compañía y que le permitan seguir posicionándose como referente en el mercado
- La cultura en Cenit apunta a la **excelencia, a la innovación, a la implementación de mejores prácticas**, es por esto que el modelo de gobierno tuvo gran acogida pues se reconoció la importancia del mismo para llevar a la compañía a otro nivel
- La cultura define la forma en la que se procede
- Los **directivos al final movilizan con el ejemplo** los comportamientos guía que definen el clima organizacional de sus equipos, además marcan pautas y tendencias dentro de cada área
- Lo que mueve a la organización y sus empleados es lograr los objetivos estratégicos del Grupo bajo **prácticas éticas y de cumplimiento**

Razones respuesta NO:

- Más que la cultura de Cenit fue la forma como se incluyó a toda la compañía en el ejercicio

Es un proyecto de lineamiento y mandato corporativo que influye por encima de cualquier principio cultural

**Nota:** Elaboración propia (resultado encuestas)

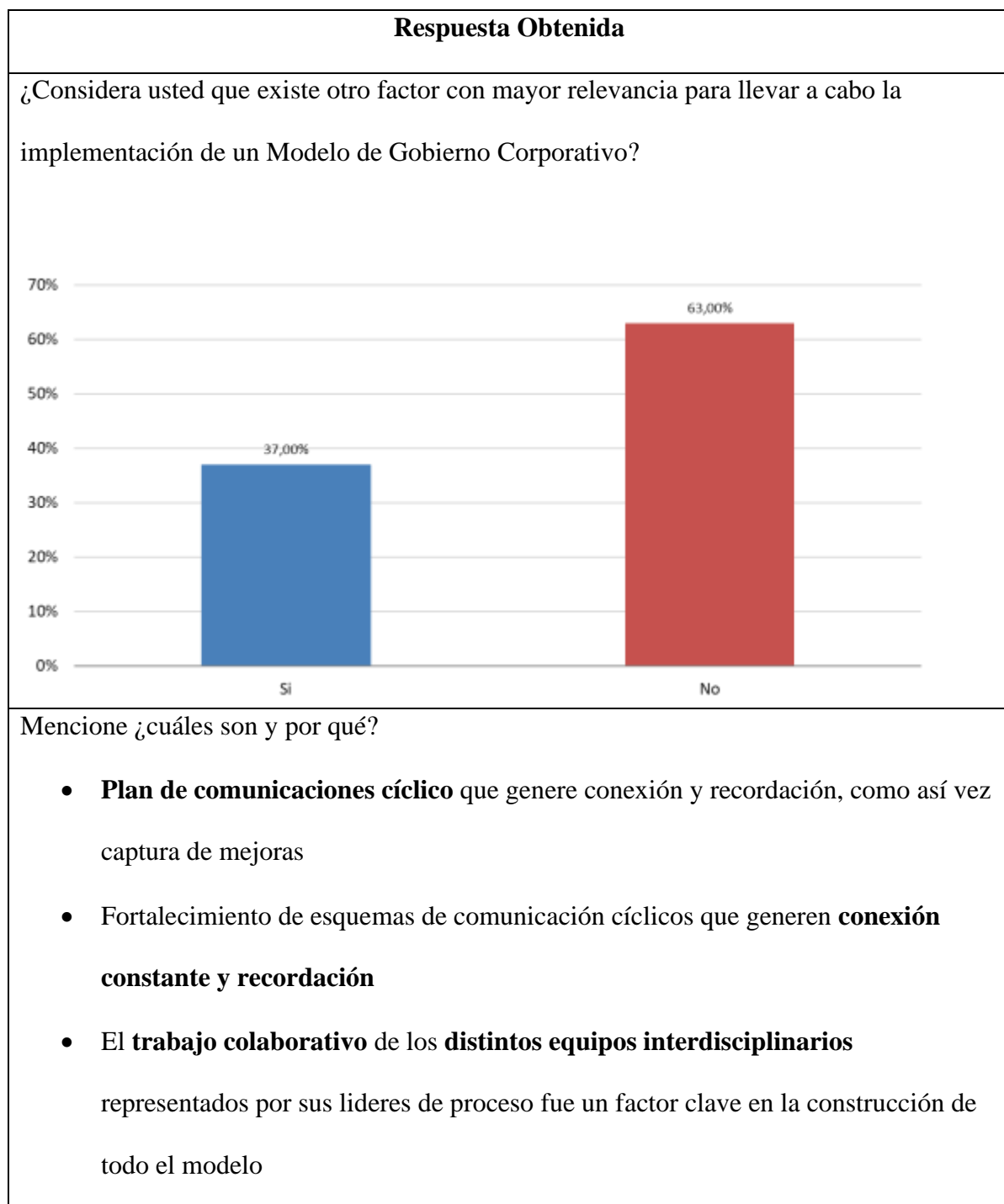
**Análisis subinterrogante B:** ¿Cuáles son los elementos a tener en cuenta para que el factor *Tone at the top* sea clave en la implementación de buenas prácticas de GC?

Para el **100%** de los encuestados la participación de la alta dirección genera valor para cumplir con la implementación del gobierno corporativo en Cenit. Así mismo, el **89%** respondió que la cultura en Cenit influyó para que el factor *Tone at the top* fuera un elemento clave para dicha implementación.

Estos resultados permiten evidenciar que estos elementos (la participación de la alta dirección y la cultura de la organización) son de alto impacto para que el factor *Tone at the top* sea clave en la implementación del gobierno corporativo. Dentro de las razones por las cuales los encuestados contestaron que la cultura en Cenit influyó para que el factor *Tone at the top* fuera un elemento clave estuvo el respaldo de la alta dirección, el compromiso y sentido de pertenencia de toda la organización, aportes de los nuevos líderes y el liderazgo de la organización el cual se basa en movilizadores del cambio.

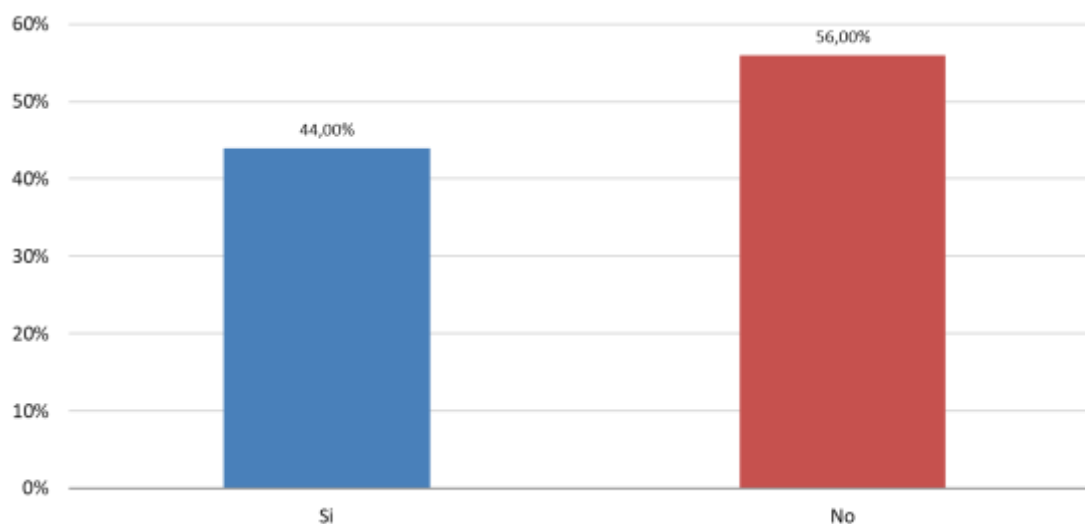
**C: ¿Cuáles son las barreras presentadas frente al factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?**

**Tabla 5** *Respuestas de Encuestas, barreras presentadas frente al factor *Tone at the top**



- Entender las necesidades de los otros accionistas y comprender que ellos son socios de negocios de Largo Plazo
- Equipo multidisciplinario, el Gobierno Corporativo es transversal a toda una organización, involucra distintos elementos, conceptos y lograr esa integración es a través de la **participación de personas de distintas áreas y profesiones**
- Cultura y autogestión
- Ética y valores
- Un factor accesorio es el **compromiso de los colaboradores de soporte**. No se puede avanzar solo con la buena fe de la AD, se necesita el brazo ejecutor dispuesto

¿Considera usted que el *Tone at the top* tuvo barreras durante la implementación de GC?



Mencione las barreras identificadas en el factor *Tone at the top*

- **Resistencia** de algunas personas
- Accionistas algunas veces sentían que no podían opinar sobre decisiones en las filiales



- En la definición de ciertas líneas y maneras de reporte, es un proceso de gestión de cambio, en los niveles más altos es más fácil, en algunas partes de la ejecución se vuelve más complejo
- Resistencias directas e indirectas de los equipos por la dinámica con la que se desarrollaban los procesos.
- Resistencia de niveles gerenciales y operativos frente a los nuevos modelos de toma de decisiones por resistencia al cambio
- Al comienzo fue difícil que el 100% de la AD confiara en el proyecto y sus resultados. Fue un trabajo de demostrarles la seriedad y los beneficios que traería consigo.

**La cultura que tenía inicialmente la compañía.**

**Nota:** Elaboración propia (resultado encuestas)

**Análisis subinterrogante C:** ¿Cuáles son las barreras presentadas frente al factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?

**44%** de los encuestados respondieron que el *Tone at the top* tuvo barreras durante la implementación del GC. Dentro de las barreras que percibieron está la resistencia al cambio, tanto en niveles gerenciales como operativos frente a los nuevos modelos de toma de decisiones, así como la cultura que tenía inicialmente la compañía.

Es importante resaltar que algunos encuestados identificaron que existen otros factores con mayor relevancia para la implementación del gobierno corporativo, entre ellos: Plan de comunicaciones, trabajo colaborativo, equipos interdisciplinarios, participación y compromiso de los colaboradores de soporte y cultura.

### 5.3. Entrevistas

Para el análisis de la información contenida en las entrevistas, se utilizó el software ATLAS.ti, el cual permite la codificación abierta a través de la creación de códigos y la asociación de estos con palabras y frases de las transcripciones de las entrevistas realizadas. Se crearon 3 grupos de códigos de acuerdo con los sub interrogantes planteados para el marco de la investigación, que corresponden a:

A: ¿De qué manera se **utiliza** el factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?

B: ¿Cuáles son los **elementos** a tener en cuenta para que el factor *Tone at the top* sea clave en la implementación de buenas prácticas de GC?

C: ¿Cuáles son las **barreras** presentadas frente al factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?

Así mismo, para cada grupo de códigos se crearon subcódigos que permiten un análisis detallado y segmentado.

**Figura 5** Tres grupos de códigos y subcódigos



**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

Los siguientes fueron los resultados obtenidos del análisis por cada uno de los códigos anteriormente nombrados y relacionados con el factor *Tone at the top* para determinar cómo influyen en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

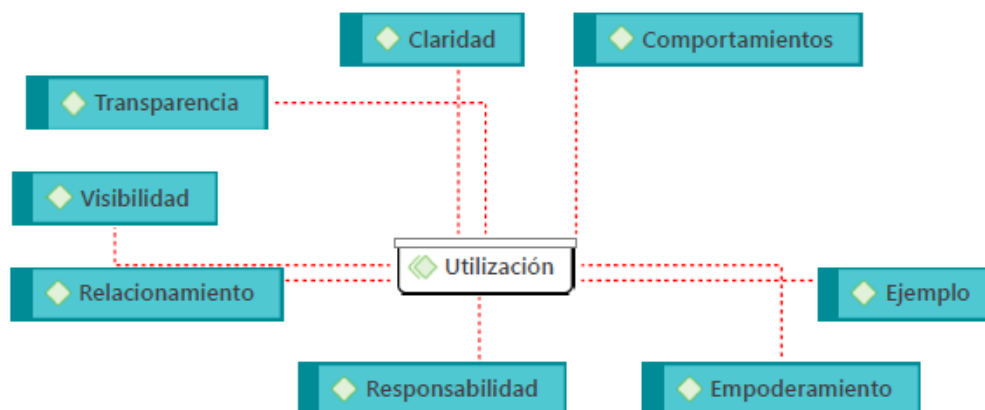
### Resultados de la utilización del *Tone at the top*

Conforme al subinterrogante planteado en la investigación:

A: ¿De qué manera se **utiliza** el factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?

Para determinar la manera en que se utiliza el factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de Gobierno corporativo, con la información de las diferentes entrevistas evidenciamos ocho (8) subcódigos que determinan el uso del factor, los cuales se muestran en la siguiente figura:

**Figura 6** Grupo de código Utilización y subcódigos



**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

Lo que demuestran las entrevistas es que dentro de la utilización del factor *Tone at the top* podemos ver elementos relevantes como el comportamiento, el ejemplo de los líderes, el empoderamiento de todos los participantes y a su vez el relacionamiento entre las empresas que conforman un grupo empresarial. No obstante, se encuentran otros elementos importantes como lo son la claridad, responsabilidad, transparencia y visibilidad.

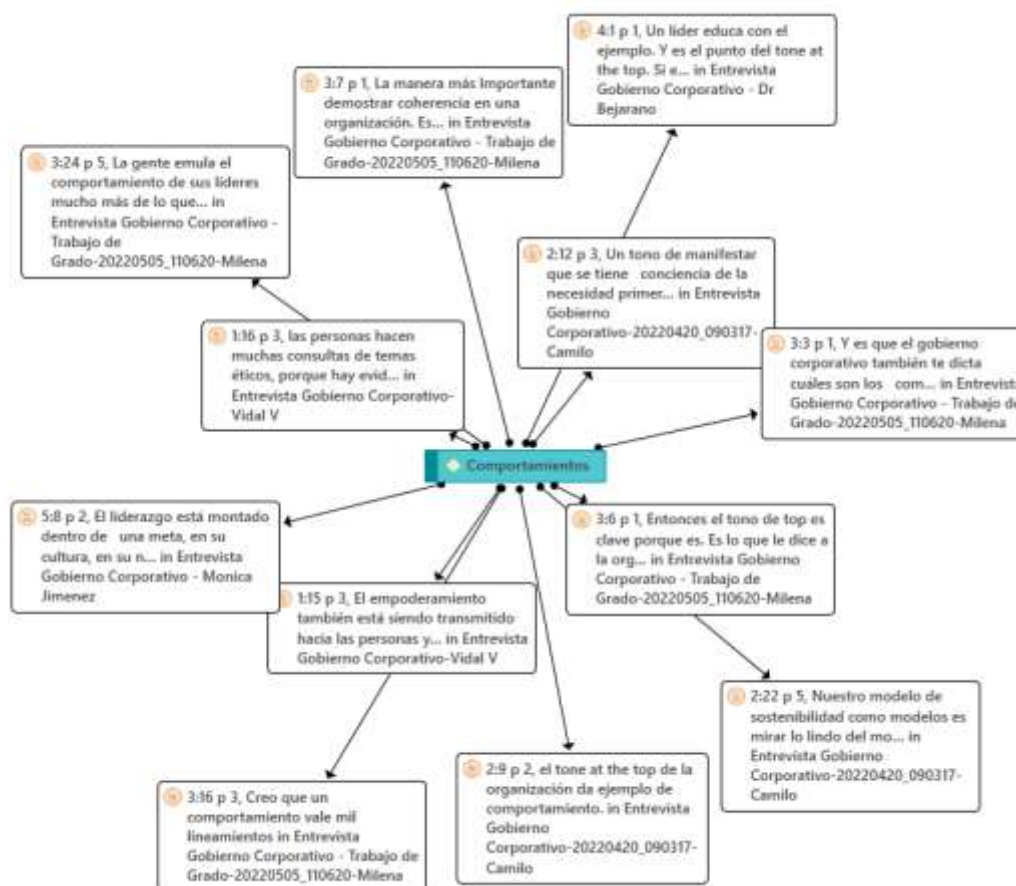
**Tabla 6** Subcódigos grupo Utilización

Grupos de códigos		Mostrar códigos en grupo Utilización			
		Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
◆ Barreras	(3)	● ◆ Claridad	8	0	[Utilización]
◆ Elementos	(7)	● ◆ Comportamien...	12	0	[Utilización]
◆ Utilización	(8)	● ◆ Ejemplo	14	0	[Utilización]
		● ◆ Empoderamiento	15	0	[Utilización]
		● ◆ Relacionamiento	14	0	[Utilización]
		● ◆ Responsabilidad	4	0	[Utilización]
		● ◆ Transparencia	1	0	[Utilización]
		● ◆ Visibilidad	1	0	[Utilización]

**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

Ahondando en los elementos más representativos, podemos ver en la siguiente figura las citas de las diferentes entrevistas que tienen relación con la utilización del *Tone at the top* por los subcódigos más representativos: **comportamiento, ejemplo, empoderamiento y relacionamiento.**

**Figura 7** Citas de entrevistas, relacionadas con el Comportamiento como elemento para utilización del *Tone at the top*



**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

Según (Vela, 2022) el *Tone at the top* de la organización da ejemplo de comportamiento, marca una ruta de ejecución, hace que todos los implicados estén dispuestos a cumplir una norma que entienden como necesaria, legítima y positiva. Si la cabeza está dispuesta a explicar e informar lo que necesitamos de las normas con las que nos vamos a comportar, el gobierno corporativo se puede aplicar de manera legítima.

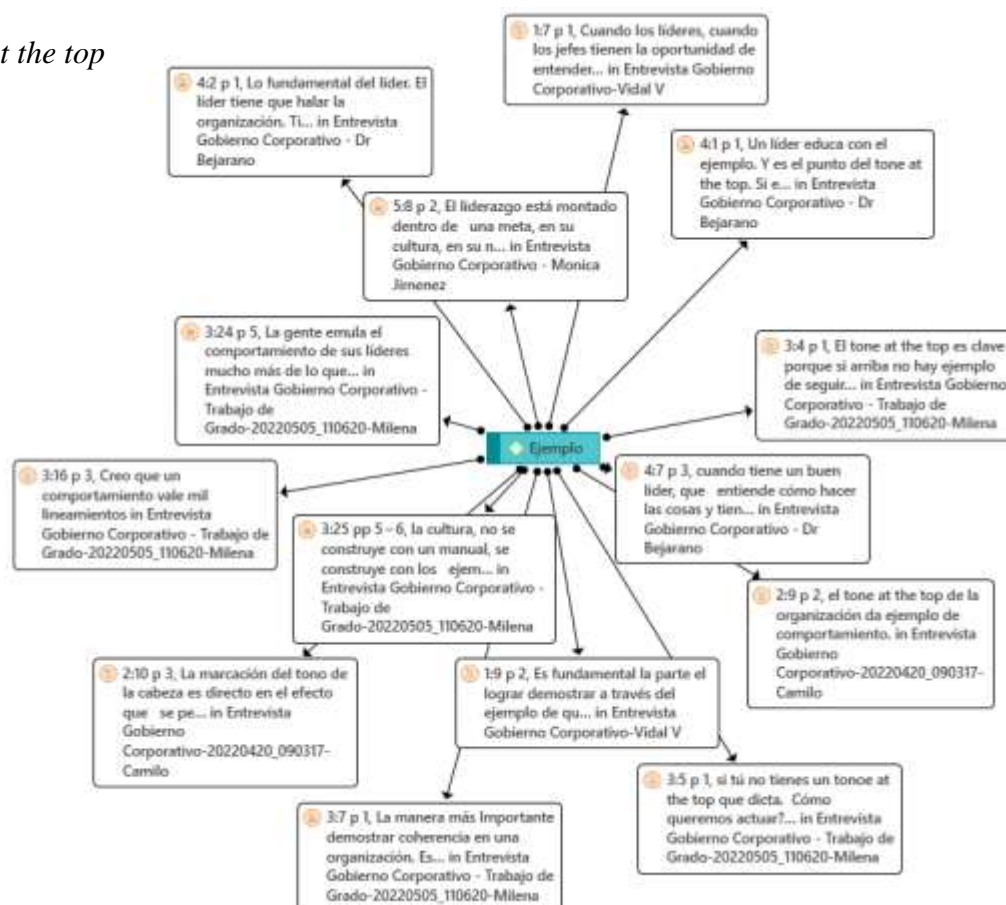
Según Milena López la gente emula el comportamiento de sus líderes mucho más de lo que se cree (2022). Es por esto, que el ejemplo de los líderes es crítico y tiene que ser coherente con su comportamiento frente a la cultura organizacional.

De acuerdo con (Jimenez, 2022) Si el líder se comporta de una manera correcta, si el líder da ejemplo, si el líder cumple con la cultura corporativa, la implementación de un modelo de gobierno corporativo va a ser exitosa en una organización.

Con esto, podemos concluir que el comportamiento es un factor clave en la manera en que se utiliza el *Tone at the top* en la implementación de un proyecto, puesto que si el líder es coherente con lo que dice frente a lo que hace, tendrá muchos seguidores a la hora de ejecutar el proyecto.

**Figura 8** Citas de entrevistas, relacionadas con el ejemplo como elemento para utilización

del *Tone at the top*



**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

Cuando los líderes y jefes tienen la oportunidad de entender, pero además de demostrar y de compartir con sus colaboradores la importancia del gobierno corporativo, y adicionalmente esos colaboradores ven que efectivamente para ese líder eso es importante, el tema cala y es mucho más fácil que efectivamente toda la organización se mueva hacia eso. Esto es un tema que bajo ese actuar tiene mucho que ver con el *Tone at the top* en el cual es supremamente valioso el ejemplo (Ramirez, 2022).

Según (Vela, 2022) la marcación del tono de la cabeza es directo en el efecto que se persigue con la norma, porque dota de legitimidad, es una cabeza que está dando ejemplo de que puede comportarse de acuerdo con una norma que toda la organización entiende que es necesaria.

Y esto lo refuerza Milena López cuando dice que el *Tone at the top* es clave porque si arriba no hay ejemplo de seguir esas pautas implícitamente se está diciendo a toda una organización que no es importante la implementación de un gobierno corporativo (2022).

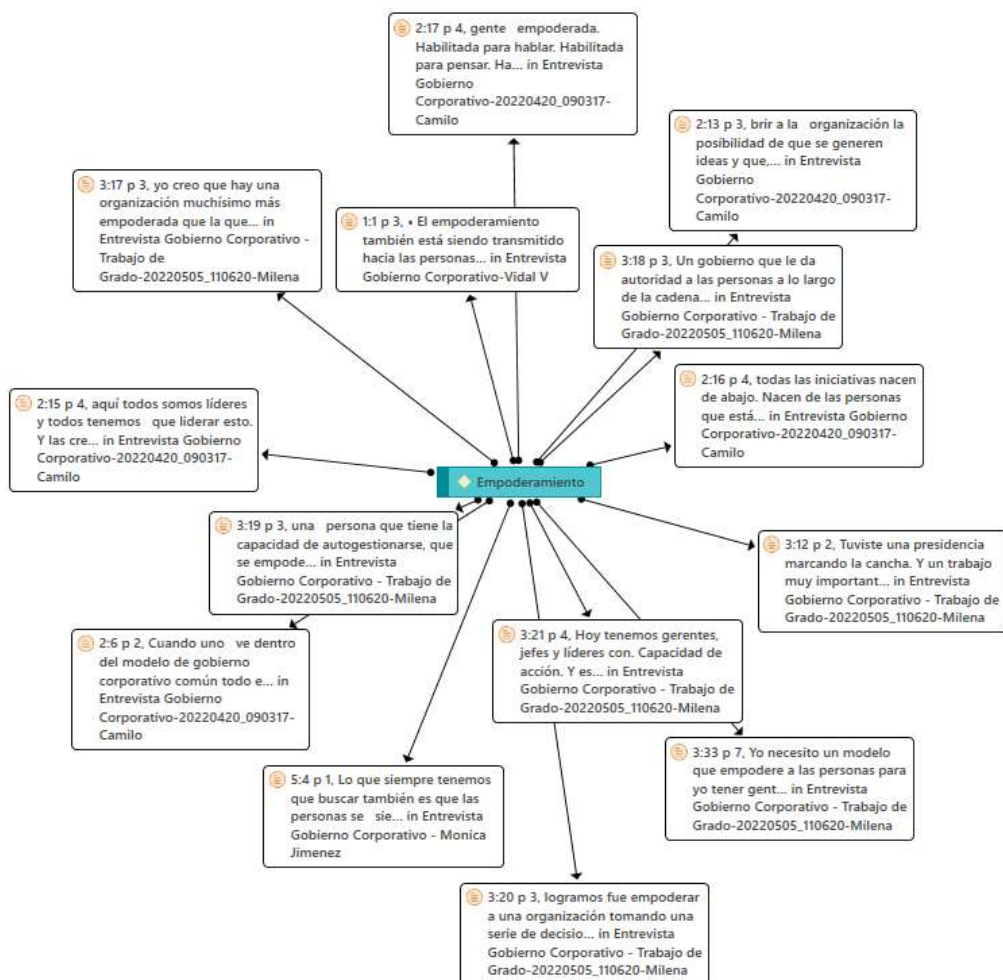
Si no se tiene un *Tone at the top* que dicta: ¿Cómo queremos actuar? ¿Qué queremos hacer? Y es coherente entre lo que dice, lo que dicen los procedimientos, lo que dice el liderazgo y cómo se comporta, de ahí para abajo, van a seguir el ejemplo de lo que se está demostrando (Lopez, 2022).

Lo fundamental del líder es que cómo líder tiene que halar la organización, tiene que halar su equipo y tiene que hacerlo con el ejemplo, el conocimiento y respeto. Un líder educa con el ejemplo y es el punto del *Tone at the top* (Bejarano, 2022).

Finalmente, es importante entender que el liderazgo está montado dentro de una meta, en su cultura, en su narrativa, en su toma de decisiones, en sus reacciones. Todo esto conlleva a que la gente y los diferentes grupos de interés persigan la implementación de un gobierno corporativo, en razón a que se evidencia el ejemplo de un buen liderazgo (Jimenez, 2022).

Lo expuesto anteriormente, junto con lo que arrojó la encuesta frente a la percepción y el impacto del *Tone at the top* en la compañía, evidencia que el ejemplo, junto con el comportamiento son factores de relevancia alta en la utilización del factor en la implementación, ya que con estos elementos se mueven las masas de la organización a la hora de poner en marcha un proyecto, pero es fundamental que este ejemplo y comportamiento sea el indicado.

**Figura 9** Citas de entrevistas, relacionadas con el empoderamiento como elemento para utilización del *Tone at the top*



**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

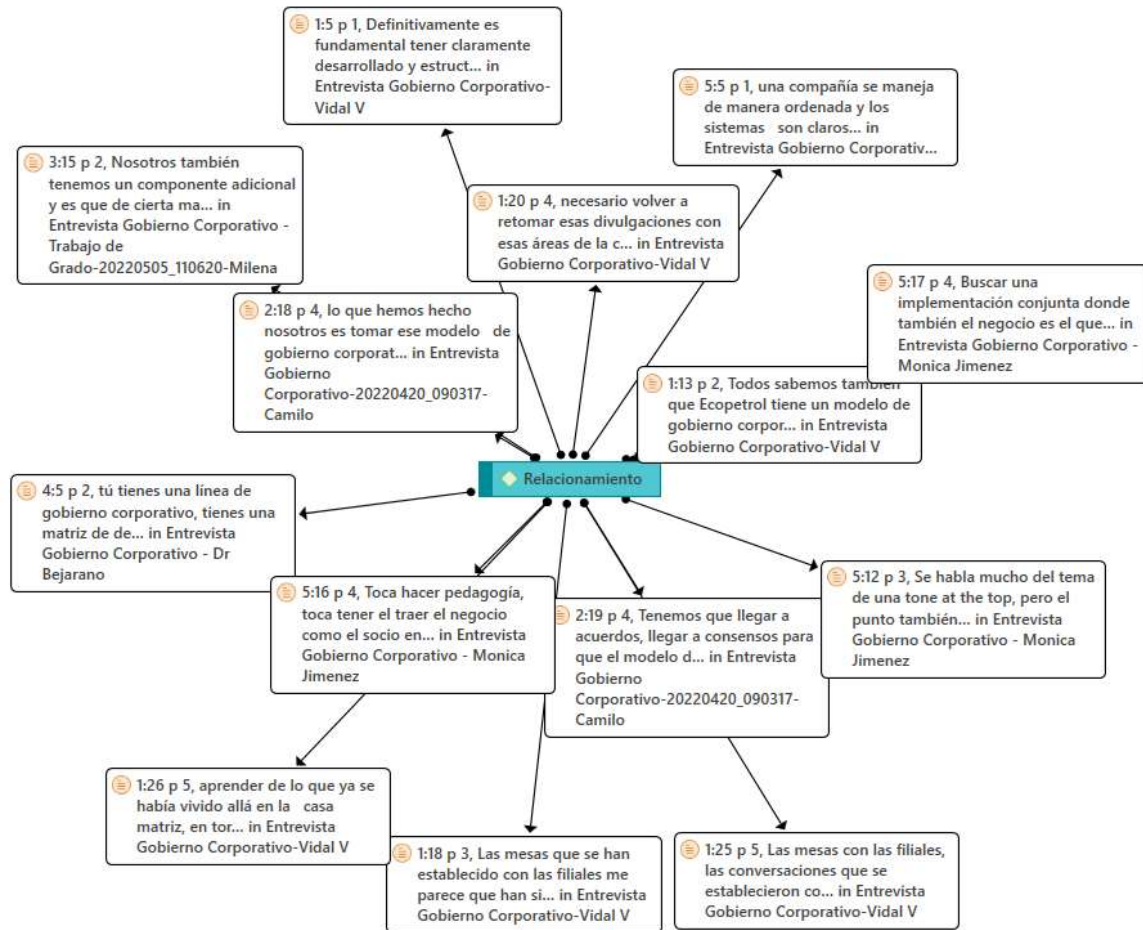


El vicepresidente de planeación y operación, en su entrevista nos indica que el empoderamiento está siendo transmitido hacia las personas y que hay un nivel de conciencia importante en los colaboradores. Entonces, eso es una autonomía importante que deriva del entendimiento que los colaboradores tienen, pero además de que están empoderados también los jefes y los líderes (Ramirez, 2022). Esto contribuye a que la implementación de gobierno corporativo funcione mejor y sea más fácil.

Por su parte, desde la vicepresidencia de Finanzas, estrategia y nuevos negocios, creen que hoy en día existe una organización muchísimo más empoderada que la que se tenía antes, y a su vez existe un gobierno y unos lineamientos que se han diseñado para permitir ese tránsito (Lopez, 2022).

Así mismo, se menciona que un gobierno que le da autoridad a las personas a lo largo de la cadena de tomar decisiones de tal manera que no todo se tenga que escalar, y permite que una persona que tiene la capacidad de autogestionarse, que se empodera, que tiene la capacidad de tomar ciertas decisiones, es una persona muchísimo más motivada que una persona que no tiene esa amplitud de acción (Lopez, 2022).

**Figura 10** Citas de entrevistas, relacionadas con el relacionamiento como elemento para utilización del Tone at the top



**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

Según Vidal, para el desarrollo del modelo de gobierno corporativo, ha servido que la casa matriz (Ecopetrol) cuente con un modelo de gobierno corporativo claramente establecido y muy fuerte (Ramirez, 2022). La posibilidad de estar interactuando con la casa matriz frente al modelo y aprender de lo que ya se había vivido allá, es valioso porque las lecciones por aprender definitivamente siempre ayudan en estos procesos de implementación (Ramirez, 2022).

Así mismo, las mesas que se han establecido con las filiales han sido importantes porque ha permitido que el tema de gobierno corporativo trascienda del propio Cenit y que las filiales también

empiecen a entender cómo es que está ese planteamiento de gobierno corporativo y que, con base en eso, se consolide el relacionamiento (Ramirez, 2022).

Sobre este aspecto, también se menciona que al tener unos lineamientos de junta iguales a los de casa matriz, permite que el *Tone at the top* tenga vista unificada y una mejor implementación del modelo de gobierno corporativo (Lopez, 2022).

Finalmente, una implementación de gobierno corporativo tiene mayor éxito cuando esta se da de manera conjunta entre el negocio y el corporativo, convirtiéndolo como el ADN de la compañía de abajo arriba y de arriba abajo (Jimenez, 2022).

### **Resultados de los elementos que impactan en el *Tone at the top***

B: ¿Cuáles son los **elementos** para tener en cuenta para que el factor *Tone at the top* sea clave en la implementación de buenas prácticas de GC?

Lo que demuestran las entrevistas es que dentro de los elementos del factor *Tone at the top* podemos ver los más relevantes como lo son creación colectiva, cultura y *Tone at the top*. No obstante, se encuentran otros elementos importantes como lo son estrategia, estructura, procesos y toma de decisiones.

**Figura 11** Grupo de códigos elementos y subcódigos



**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

**Tabla 7** Subcódigos grupo elementos

Grupos de códigos	Mostrar códigos en grupo <b>Elementos</b>			
	Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
◆ Barreras (3)	◆ Creación colecti...	24	0	[Barreras] [Elementos]
◆ Elementos (7)	◆ Cultura	18	0	[Elementos]
◆ Utilización (8)	◆ Estrategia	7	0	[Elementos]
	◆ Estructura	3	0	[Elementos]
	◆ Procesos	7	0	[Elementos]
	◆ Toma de decisi...	10	0	[Elementos]
	◆ Tone at the top	50	0	[Elementos]

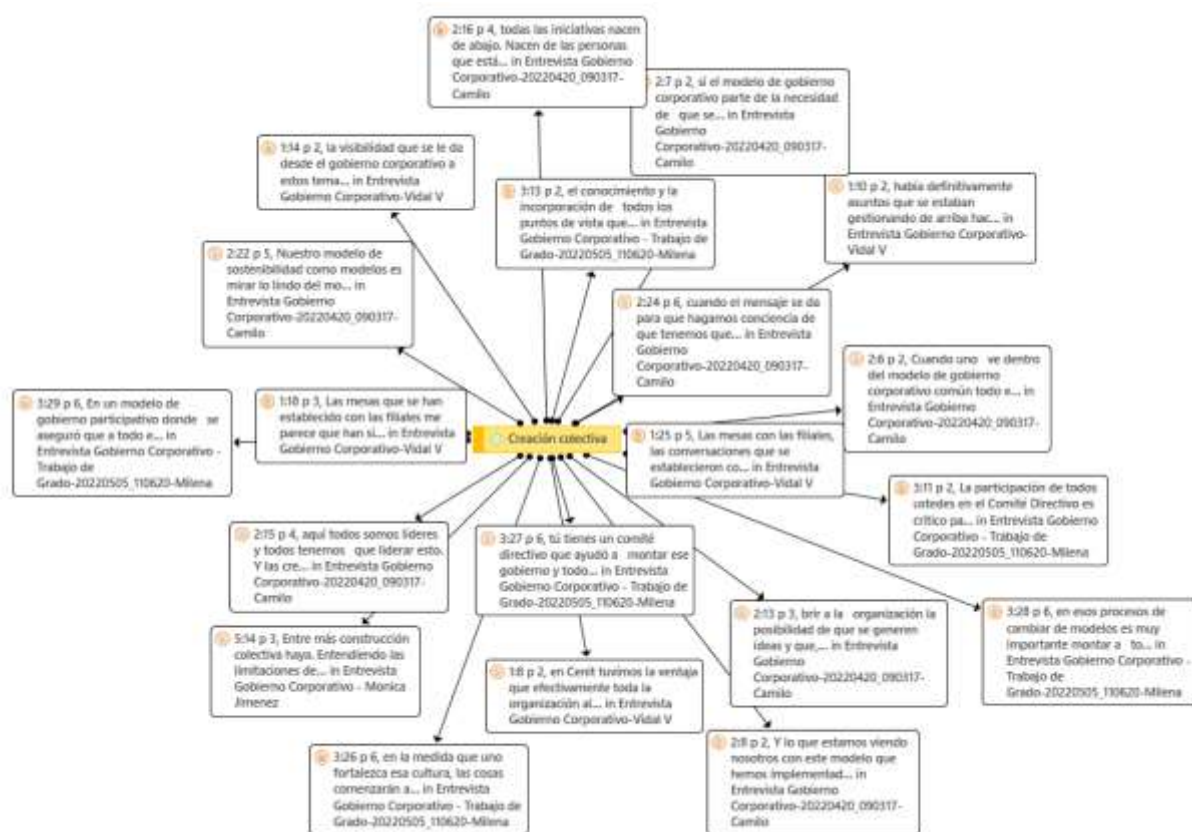
**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

Según (Panitz, Wiener, & Amberg, 2011) el *Tone at the top* influye positivamente en toda la cultura de cumplimiento de una empresa y fomenta un ambiente empresarial en el que pueden desarrollarse los componentes claves de cumplimiento de la organización. A partir de los resultados se encuentra que no solamente influye positivamente en el elemento cultura, si no que

adicionalmente se encuentra una influencia marcada en la creación colectiva, toma de decisiones y estrategia de una compañía, para la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

A continuación, se detalla cada uno de los elementos identificados que influyen en el *Tone at the top*

**Figura 12** Citas de entrevistas, relacionadas con la Creación colectiva



**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

Para efecto de crear el modelo de gobierno, es necesario ir a todos y en la medida en que se escuchen y sean normas legítimas, se acatan con voluntad (Vela, 2022). Entre más construcción colectiva haya, se logra que todos los empleados sigan el tono que viene desde la Junta (Jimenez, 2022).

La investigación muestra que el *Tone at the top*, aumenta la comprensión y la participación de los empleados en la implementación de las políticas de una empresa (Panitz, Wiener, & Amberg, 2011) y según (Ramirez, 2022) en el proyecto de implementación de gobierno corporativo en Cenit, había definitivamente asuntos que se estaban gestionando de arriba hacia abajo, pero también habían temas que se estaban trabajando en la parte de los colaboradores. Tener esa posibilidad de que inclusive desde el Comité Directivo se abrieran espacios para conversar del gobierno corporativo, para revisar el avance que se estaba teniendo en el proceso de implementación, daba cuenta de lo importante que la temática era para la organización.

Y como lo menciona (Lopez, 2022) un modelo de gobierno creado en una sala con cinco personas que no hablaron con nadie en la organización, va a fallar. Un modelo de gobierno participativo donde se asegure que a todo el mundo le funciona y donde todo el mundo se vea reflejado, tiene mucha más oportunidad, perdura en el tiempo, incluso cuando hay cambios (Lopez, 2022).

Un factor a resaltar alineado con el elemento de creación colectiva fue el de la creación del modelo a partir del aprendizaje emitido por casa matriz, como lo menciona (Ramirez, 2022) “la posibilidad también de estar interactuando con la casa matriz frente al modelo, aprender de lo que ya se había vivido allá en la casa matriz, en torno a ese asunto es valioso porque las lecciones por aprender definitivamente siempre ayudan en estos procesos de implementación”.

Finalmente se identifica una relación entre la creación colectiva y el *Tone at the top*, como lo menciona (Vela, 2022) para que haya un ejercicio colectivo es necesario empoderar a los líderes y a todos los participantes.

De igual manera, es necesario seguir dando el mensaje de que la creación y el liderazgo deben ser colectivos, y que se debe operar bajo el principio de la colaboración con nuestros

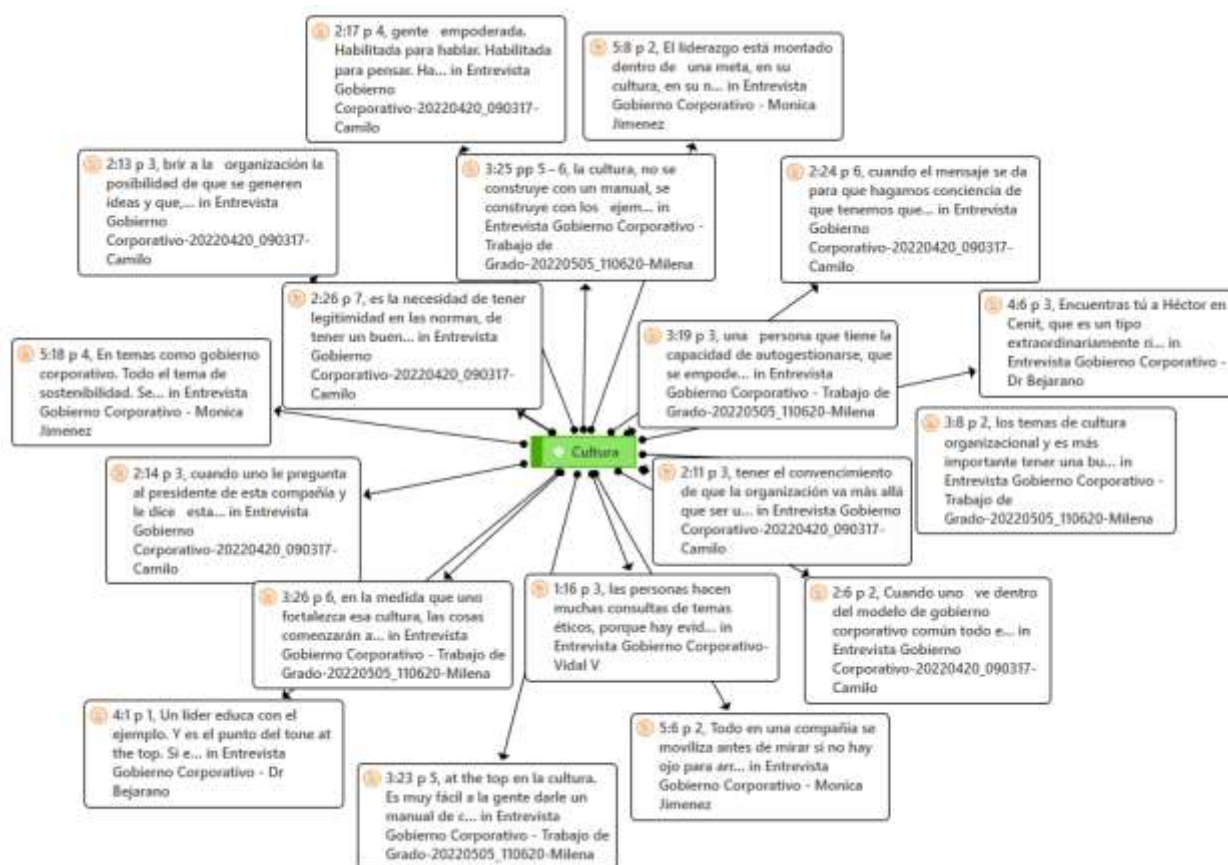
stakeholders, las comunidades a quienes afectamos y las comunidades con quienes convivimos (Vela, 2022).

Así como encontrar la necesidad de abrir a la organización la posibilidad de que se generen ideas y que, por tanto, el modelo de gobierno que se crea sea una construcción colectiva, pues garantiza que todos tengan esa misma cultura (Vela, 2022).

Y finalmente alineado con los resultados de la encuesta, se menciona que:

- El trabajo colaborativo de los distintos equipos interdisciplinarios representados por sus líderes de proceso fue un factor clave en la construcción de todo el modelo de gobierno corporativo
- Conformar un equipo multidisciplinario, teniendo en cuenta que, el Gobierno Corporativo es transversal a toda una organización, involucra distintos elementos, conceptos y lograr esa integración es a través de la participación de personas de distintas áreas y profesiones

**Figura 13** Citas de entrevistas, relacionadas con la Cultura



**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

El *Tone at the top*, es un factor que se considera importante en el diseño e implementación de los modelos de gobierno corporativo porque impulsa la cultura (Muñoz Medraño, Laborda Peñalver, & Briones Peñalver, 2014).

En la medida que se fortalece la cultura, las cosas comenzarán a perdurar en el tiempo y a manifestarse solas (Lopez, 2022). Sin embargo, tanto la cultura como el ejemplo son temas que tienen mucha similitud. El *Tone at the top* es un tema de cultura, pero en la cual es supremamente valioso el ejemplo (Ramirez, 2022).

La cultura no se construye con un manual, se construye con los ejemplos y las decisiones que se toman día a día y la manera en la cual se comunican (Lopez, 2022).



La relación entre la cultura y el *Tone at the top* es tan fuerte, que, si cada día se fortalece la cultura en una compañía, se impulsa el desarrollo de todas las iniciativas.

Así lo ratifica (Jimenez, 2022), todo en una compañía se moviliza de arriba para abajo y todo articulado con cultura, que mueve a la organización de la manera en que se hacen las cosas.

Según el Dr. (Bejarano, 2022) Si el líder no cumple con una cultura corporativa, si el líder no se comporta de una forma correcta, porque al final el *Tone at the top* surge como un tema ético originalmente, será necesario revisar cual es el tono que está bajando en la compañía.

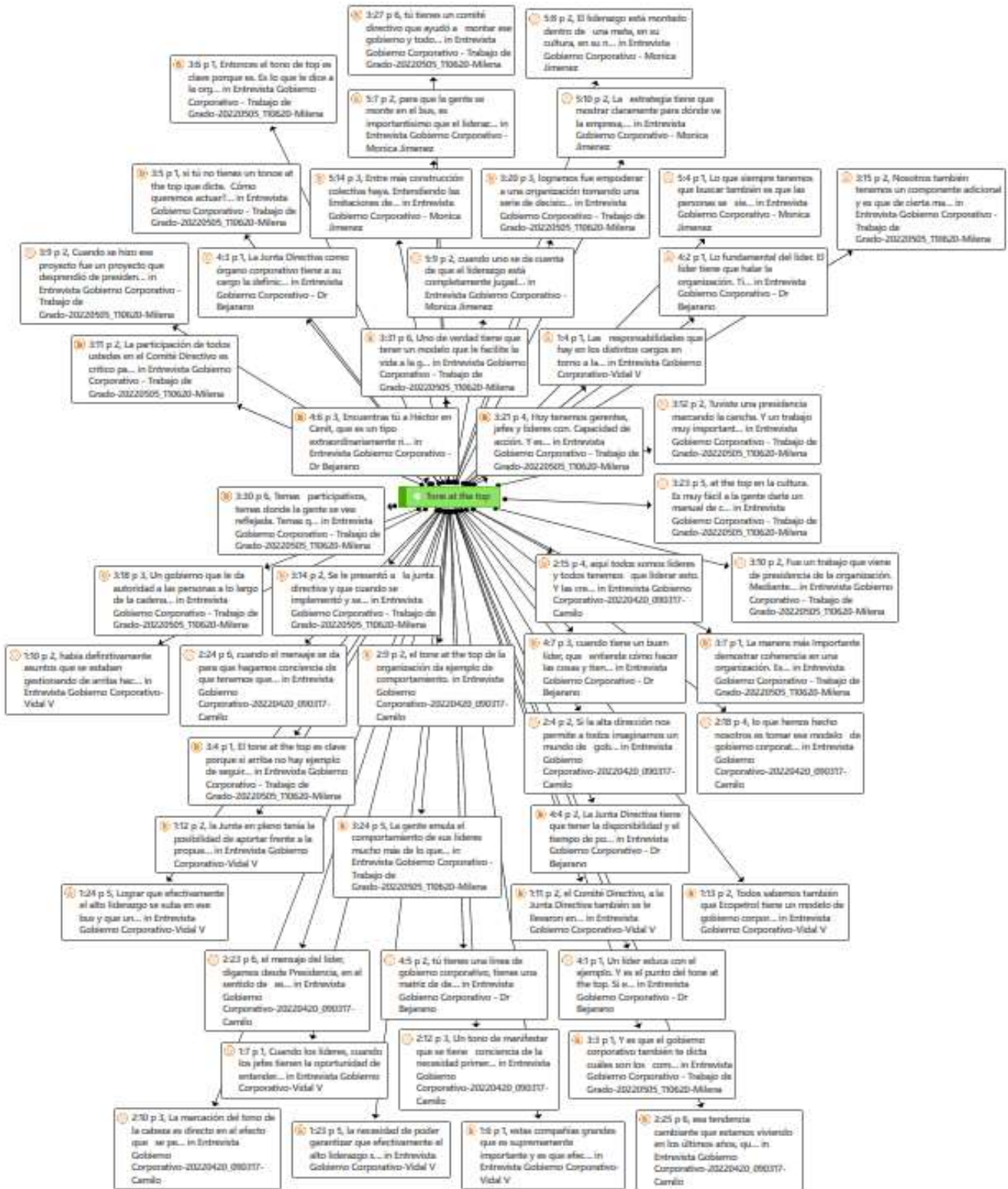
Así mismo, menciona que el punto de éxito es que la cultura vaya derivando en la organización, sin embargo, aquellos temas en donde la cultura no permea, generalmente es donde hay problemas de efecto grande, porque la gente no lo ve, no lo entiende (Bejarano, 2022).

Para mitigar estos problemas, surge la necesidad de hablar de un propósito, lo que permite que se involucre justamente en la cultura (Bejarano, 2022). Pero adicionalmente es necesario resaltar los comportamientos y las iniciativas que cumplen con esa cultura deseada (Lopez, 2022).

Según (Lopez, 2022) es más importante tener una buena cultura organizacional que tener un buen proceso, ya que esta define la forma en la que se debe proceder.

Por último, vale la pena mencionar que lo dicho anteriormente se alinea con los resultados de las encuestas, en donde se ratifica que la cultura en Cenit apunta a la excelencia, a la innovación, a la implementación de mejores prácticas, y es por esto que el modelo de gobierno tuvo gran acogida pues se reconoció la importancia del mismo para llevar a la compañía a otro nivel.

Figura 14 Citas de entrevistas, relacionadas con el Tone at the top



Nota: Elaboración propia (software Atlas.ti)

*Tone at the top*, Tono en la cúpula o Tono al más alto nivel, es un factor que se considera en el diseño e implementación de los modelos de gobierno corporativo porque impulsa la cultura organizacional desde el ejemplo de las Juntas Directivas y la Alta Dirección (Olivares, 2019).

Según (Ramirez, 2022) es supremamente importante que el alto nivel de liderazgo de la compañía entienda y este comprometida en temas tan importantes como es el gobierno corporativo.

Cuando los líderes, cuando los jefes tienen la oportunidad de entender, pero además de demostrarle y de compartir con sus colaboradores la importancia de esto, y adicionalmente esos colaboradores ven que efectivamente para ese líder eso es importante, el tema cala, el tema pega y es mucho más fácil que efectivamente toda la organización se mueva hacia eso (Ramirez, 2022).

Así mismo, para lograr que la alta dirección estuviera involucrada de inicio a fin en el proyecto de GC, los avances de este fueron presentados varias veces en el Comité Directivo y Junta Directiva (Ramirez, 2022).

Por otro lado, el *Tone at the top* motiva a los empleados a gestionar de forma adecuada los procesos que son de la responsabilidad de cada uno de ellos (Ramirez, 2022) y como lo menciona (Lopez, 2022) gestionar una organización donde la gente no tiene claridad meridiana de cuál es su responsabilidad, es inviable.

Según (Vela, 2022) el *Tone at the top* de la organización da ejemplo de comportamiento y se marca cuando se aplica de manera legítima, tranquila y transparente. Porque todos están de acuerdo con ellas, entienden el cumplimiento, el logro del propósito que se tiene como empresa, y además el propósito individual de cada uno.

Alineado con los resultados de las encuestas, vale la pena decir que en estas se mencionó que, si el jefe mayor está "montado" en el proyecto, yo también lo estoy, por tanto, si la cabeza está

dispuesta a decir necesitamos estas normas con las que nos vamos a comportar, la organización se monta en el bus y acá es donde el tono se marca.

Milena López manifiesta que el *Tone at the top* es clave porque si arriba no hay ejemplo de seguir esas pautas implícitamente le estás diciendo a toda una organización que no lo hagas, pero si el líder es coherente entre lo que dice y hace, lo que dicen los procedimientos, lo que dice el liderazgo y cómo se comporta, de ahí para abajo todo vale (2022).

Por otro lado, los líderes marcan el tono de una organización mediante la promulgación de prácticas, políticas y procedimientos que ayudan a facilitar la demostración de comportamiento ético y reducen la probabilidad de errores de interpretación (War15).

Según algunos resultados de las encuestas realizadas a los niveles medios y bajos, se menciona que:

- El presidente y la primera línea de dirección fueron los principales sponsors, participaron activamente y aportaron sus ideas para el desarrollo del proyecto.
- El presidente ha sido el primer promotor, cumplidor y actor interesado.
- La movilización y el ejemplo se generó desde la alta dirección de la administración, inclusive la misma junta directiva estuvo abierta a los cambios y mejoras que se identificaron en los distintos órganos sociales como producto de oportunidades visualizadas alrededor del análisis e intervención de los macroprocesos organizacionales

Los resultados de la encuesta aplicada, se alinean con lo mencionado por Milena López, quien ratifica que cuando se hizo el proyecto de GC, fue un proyecto que desprendió de presidencia y quien se dio a la tarea de transmitir el mensaje a todos los vicepresidentes de la organización; sobre la importancia de contar con la participación de todos en el Comité Directivo

para que el proyecto funcionara (2022). Es así como se identifica un tono que se marca desde la alta dirección y que logra empoderar a las personas a alto nivel directivo frente a la necesidad de tener un gobierno corporativo.

De igual manera Mónica Jiménez menciona que para que la gente se monte en el bus, es importante que el liderazgo, la junta directiva y los directivos de una compañía manden ese mensaje (Jimenez, 2022).

En la literatura se menciona que el tono se marca desde la Junta Directiva. Milena López da cuenta de eso, “Cenit tiene un componente adicional y es que de cierta manera nuestros lineamientos de junta son nuestros lineamientos de casa matriz. Entonces creo que tienes ese componente adicional donde también, volviendo con el *Tone at the top*, un factor de éxito corresponde a que la junta directiva de Cenit está alineada con los lineamientos de casa matriz” (Lopez, 2022).

Finalmente, cuando el liderazgo está completamente comprometido con el gobierno corporativo, y/o cualquier otro tema o proyecto, sea sostenibilidad, cultura, liderazgo consciente, es mucho más fácil que todos los grupos de interés y sobre todo los empleados sigan estas pautas y las interioricen (Jimenez, 2022).

### **Resultados de las barreras frente al *Tone at the top***

C: ¿Cuáles son las **barreras** presentadas frente al factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC?

Lo que demuestran las entrevistas es que dentro de las barreras del factor *Tone at the top* podemos ver elementos relevantes como la comunicación y la formación de líderes.

**Figura 15** Grupo de códigos Barreras y subcódigos

**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

**Tabla 8** Subcódigos Grupo Barreras

Grupos de códigos		Mostrar códigos en grupo <b>Barreras</b>			
		Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
◆ Barreras	(2)				
◆ Elementos	(7)	● ◆ Comunicación	4	0	[Barreras]
◆ Utilización	(8)	● ◆ Formación de li...	3	0	[Barreras]

**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

Dentro de los retos importantes que se identifican desde el *Tone at the top*, se encuentra la gestión de potenciales conflictos de interés entre los diferentes actores que intervienen en el diseño de un MGC, como: Asamblea de Accionistas, Junta directiva, director ejecutivo, director financiero, Alta dirección de la empresa y Comités de junta, ya que no necesariamente todos concuerdan con el “tono” adecuado para la compañía ni en la misma forma de materializarlo.

A continuación, se detalla cada una de las barreras identificadas que influyen en el *Tone at the top*

**Figura 16** Citas entrevistas, relacionadas con la Comunicación



**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)

Vidal Armando Ramírez menciona que, considera importante trabajar un poco más en las divulgaciones del alcance del gobierno corporativo con casa matriz (Ramírez, 2022). En el entendido que Cenit hace parte de un grupo empresarial.

Como lo mencionaba Camilo Vela; Cenit es una filial de Ecopetrol, por tanto, el modelo corporativo se diseña en Ecopetrol y Cenit tiene la obligación de implementarlo. Sin embargo, lo que ha hecho Cenit es tomar ese modelo de gobierno corporativo y sus ideas generales, para customizarlo al interior de la compañía (Vela, 2022).

Es así como se evidencia el tono de una compañía, que a pesar de pertenecer a una matriz y contar con sus lineamientos de gobierno corporativo existen unos límites y unas normas propias que regulan la confidencialidad de la información de sus clientes (Vela, 2022).

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación se categoriza como una barrera, ya que si no se logran acuerdos y consensos para que un modelo de gobierno corporativo sea customizado, no se logra dar un tono ni la identificación de la marca Cenit (Vela, 2022).

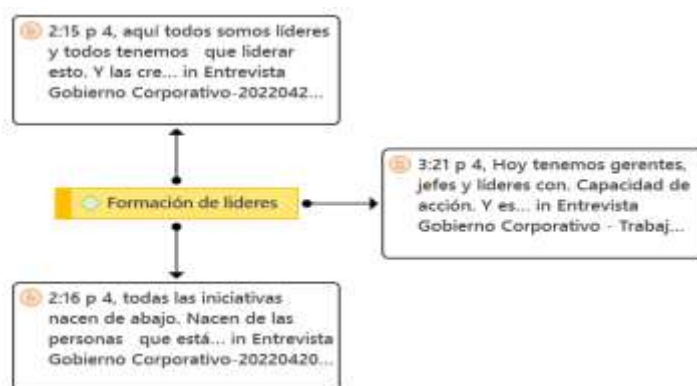
Alineado con lo mencionado anteriormente, para mantener una relación clara, transparente y respetable entre un grupo, es necesario preservar la confidencialidad de la información que representa riesgo en caso de ser trasladada a casa matriz, y es así como se presenta la necesidad de reforzar las divulgaciones/ comunicaciones con las diferentes áreas de la casa matriz para entender el modelo y dar las claridades necesarias para evitar tropiezos (Ramirez, 2022).

Por otro lado, se menciona que la comunicación puede ser una barrera si las organizaciones no brindan herramientas de comunicación a los empleados, para que esta sea efectiva y asertiva (Lopez, 2022).

Y este último punto se relaciona con lo mencionado por Mónica Jiménez, quien dice que muchas veces se hablan temas con la junta directiva y los líderes no saben bajar el mensaje (Jimenez, 2022). Entonces es necesario fortalecer la habilidad de comunicación en los líderes para que logren bajar los mensajes. Eso es muy importante, porque al final la idea es nadar todo el mundo para el mismo lado (Jimenez, 2022).

Finalmente, lo mencionado concuerda con los resultados de las encuestas, en donde se decía que era necesario asegurar un Plan de comunicaciones cíclico que genere conexión y recordación.

**Figura 17** Citas entrevistas, relacionadas con la Formación de líderes



**Nota:** Elaboración propia (software Atlas.ti)



Otra posible barrera encontrada es la formación de líderes. En algunas de las entrevistas realizadas surgió este elemento como barrera, debido a que todas las personas que hacen parte de una compañía deben estar en formación constante. Aún más cuando se debe asegurar que el *Tone at the top* en los mandos medios debe tener un componente de formación, ya que estos mandos son las personas que están aprendiendo a ser líderes y son fundamentales para poder dar continuidad al mensaje que se quiere dar desde el más alto nivel hasta el más bajo (Lopez, 2022).

Camilo Vela, menciona en su entrevista que en la compañía todos son líderes, por ende se debe tener muy presente ese componente de formación, la capacidad que tienen estos líderes conlleva a que las creaciones salgan de ejercicios colectivos (Vela, 2022).

Por su parte, Milena López, indica que el gestionar personas, permite cambios grandes en la carrera de cualquier persona, por esto las organizaciones deben hacer una mejor gestión en ayudar a los colaboradores a dar ese salto de gestionar cosas, a gestionar gente (Lopez, 2022).

Como consecuencia de la formación de líderes y el empoderamiento brindado, hoy la compañía cuenta con gerentes, jefes y líderes con capacidad de acción. En la medida de que se empodere a cada persona a lo largo de toda una cadena a hacer lo que ellos hacen mejor, porque tienen capacidad de acción y capacidad de toma de decisiones, están potenciando resultados excepcionales que nunca se hubiesen podido lograr si no se brinda ese espacio a las personas (Lopez, 2022).

## 6. Conclusiones y recomendaciones

Como se ha comprobado a lo largo de la investigación, el *Tone at the top* influye y es determinante en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Luego de analizar el proyecto de GC implementado en Cenit, se puede concluir que la implementación de un gobierno corporativo sin tener *Tone at the top* en una compañía, resultaría poco probable que el resultado fuera exitoso.

Con la investigación se logran identificar las barreras que impactan el factor *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, las cuales corresponden a: Comunicación y formación de líderes. La comunicación se categoriza como una barrera, ya que si no se logran acuerdos y consensos para que un modelo de gobierno corporativo sea customizado, no se logra dar un tono ni la identificación de la marca.

Así mismo, la investigación nos dice que la formación de líderes se categoriza como una barrera, debido a que todas las personas que hacen parte de una compañía deben estar en formación constante. Aún más, cuando se debe asegurar que el *Tone at the top* en los mandos medios debe tener un componente de formación, ya que estos mandos son las personas que están aprendiendo a ser líderes y son fundamentales para poder dar continuidad al mensaje que se quiere dar desde el más alto nivel hasta el más bajo.

No obstante, la investigación también arroja la importancia del rol del *Tone at the top* en la implementación de buenas prácticas de GC, ya que permite movilizar y dar ejemplo en la creación y el desarrollo de iniciativas para la generación de cambios y mejoras en los procesos de la compañía.

De acuerdo con los resultados se logra identificar la utilización del *Tone at the top* mediante los siguientes elementos: comportamiento, ejemplo, empoderamiento y relacionamiento. Se evidencia que estos elementos son factores de relevancia alta para la utilización del factor *Tone at the top*, ya que estos mueven las masas de la organización a la hora de poner en marcha un proyecto.

Lo anterior, no niega la hipótesis planteada al inicio de la investigación, el *Tone at the top* es un factor clave para que cualquier empresa pueda implementar un GC, acompañado de los elementos como: cultura, creación colectiva y toma de decisiones que contribuyen a potencializar este factor. La relación entre la cultura y el *Tone at the top* es tan fuerte, que, si cada día se fortalece la cultura en una compañía, se impulsa el desarrollo de todas las iniciativas.

La literatura usa el tema de gobierno corporativo como el manejo de las juntas directivas, y se encuentra que es mucho más que eso, como lo mencionaban en las entrevistas, en el grupo Ecopetrol lo han usado como la debida toma de decisiones (Jimenez, 2022).

Resulta entonces importante resaltar que en la medida en que la toma de decisiones en una compañía sea clara, este organizada y se haga con buenos estándares, la compañía va a funcionar mejor.

El tono al más alto nivel debe dar un mensaje para que se haga conciencia de la necesidad de analizar todo el ambiente que nos rodea, para tratar de crear un ambiente sostenible, no solamente en términos económicos, sino ambientales, sociales, de salud y tranquilidad en el trabajo. Si ese tono se da y se mantiene la temática de realizar creación colectiva, esta será la estrategia más importante que se pueda tener para lograr una implementación exitosa de un GC.

Al final la cadencia de las necesidades del GC no son un tema ni académico, ni corporativo, ni son un tema que sirve para que el negocio sea más ágil y robusto, por tanto, las estrategias adicionales a tener en cuenta en la implementación de un GC son:

- Entender el negocio en el que estamos
- Trabajar con el negocio
- Hacer pedagogía
- Buscar una implementación conjunta, donde el negocio lo implemente por que ve el valor y logra convertirlo en el ADN de la compañía.

Adicionalmente, sí una compañía logra que el liderazgo se la juegue por un gobierno corporativo, sostenibilidad y liderazgo consciente, será mucho más fácil que todos los grupos de interés sigan estas pautas.

Finalmente, la investigación arroja que la implementación de un modelo GC requiere de factores o elementos claves que a su vez se correlacionan, como por ejemplo: el comportamiento a través del ejemplo de los líderes en las organizaciones, el empoderamiento que permite la toma de decisiones, la formación de líderes, la participación y creación colectiva con las diferentes áreas y profesionales de todos los niveles jerárquicos de una organización, articulados con un *Tone at the top* adecuado que direcciona y marca un tono desde la parte superior.

## 7. Referencias

(s.f.).

- Acevedo, A. (2006). Buenas prácticas de gobierno corporativo: ¿cuán cerca estamos en Venezuela? *Debates IESA*, 35-41.
- Bejarano, F. (18 de Mayo de 2022). “TONE AT THE TOP EN LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO”. (Y. Castañeda, & E. Triana, Entrevistadores)
- Candriam. (21 de Octubre de 2019). *Candriam Academy*. Obtenido de Candriam Academy: <https://academy.candriam.com/enron-why-corporate-governance-matters/>
- Corporación Andina de Fomento. (2010). *Lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del estado*. Obtenido de [www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones): [www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones)
- Ecopetrol, G. (2019). *Informe integrado de gestión sostenible*. Bogotá: Ecopetrol .
- El auditor moderno. (12 de Octubre de 2020). *Blogs. El auditor moderno*. Obtenido de <https://elauditormoderno.blogspot.com/2020/10/tone-at-top-ono-la-cabeza.html>
- Ethics Resource Center . (2013). *National Business ethics survey of the U.S.* U.S.: Ethical Leadership.
- Franco Mongua, J. F., & Rey Guerrero, D. F. (2017). El control societarios en Colombia: la internacionalización de filiales y subordinadas por los grupos empresariales. *Revista de Derecho y Economía*, 24.
- Grupo Atico34. (2021). *Grupo Atico 34*. Obtenido de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/tone-at-the-top/>
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2014). *Investigación sobre gobierno corporativo en Colombia*. Bogota: CESA.
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Jimenez, M. (19 de Mayo de 2022). “TONE AT THE TOP EN LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO”. (Y. Castañeda, & E. Triana, Entrevistadores)
- Lail, B., MacGregor, J., & Stuebs, M. (2015). The influence of Regulatory Approach on Tne at the Top. *Springer*, 14.
- Lopez, A. (5 de Mayo de 2022). “TONE AT THE TOP EN LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO”. (Y. Castañeda, & E. Triana, Entrevistadores)
- Mastrangelo, A. (3 de Abril de 2017). *Alejandra Mastrangelo, hablemos de gobierno corporativo*. Obtenido de <https://alejandramastrangelo.wordpress.com/2017/04/03/tone-at-the-top-moldea-la-cultura-organizacional/>
- MERCO. (2021). *Rankings Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo*. Obtenido de dentro del sector de compañías petroleras y de distribución de hidrocarburos
- Muñoz Medraño, M. d., Laborda Peñalver, F., & Briones Peñalver, A. (2014). *Las estrategias de buen gobierno desde una doble perspectiva: empresas capitalistas versus empresas de economía social*. Portugal: ESGHT - University of the Algarve.

- Olivares, E. (2019). ¿Qué es el Tone at the tone? *Contabilidad y Sistemas*, 57-58.
- Panitz, J., Wiener, M., & Amberg, M. (2011). *Factor Facilitating compliance implementation - case study results from multinational enterprises*. Obtenido de <http://aisel.aisnet.org/ecis2011/3>
- Pinzón, J. V., Rosero, O. G., & Zapata, C. A. (2013). Relación entre gobierno corporativo y desempeño financiero: Evidencia para las empresas colombiana durante el periodo de 2006 a 2013. *Universidad del Tolima*, 14.
- Portalanza, A. (2013). Gobierno corporativo una aproximación teórica. *Saber, Ciencia y Libertad*, 117-124.
- Presentación Cenit . (2020). *20200415 Presentación Modelo de Gobierno* . Bogotá D.C.: Cenit.
- Ramirez, V. (20 de Abril de 2022). “TONE AT THE TOP EN LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO”. (Y. Castaneda, & E. Triana, Entrevistadores)
- Rashid, Y., Rashid, A., Akib Warraich, M., Sameen Sabir , S., & Waseem, A. (2019). CASE STUDY METHOD: A STEP-BY-STEP GUIDE FOR BUSINESS RESEARCHERS. *International Journal of Qualitive Methods*, pág. 13.
- Sabogal, L. F. (2014). La responsabilidad de los administradores por conflictos de interés en la empresa de grupo. *E-mercatoria*, 25.
- Schwartz, M., Dunfee, T., & Kline, M. (2005). Tone at the Top: An Ethics Code for Directors? *Journal of Business Ethics*, 79-100.
- Vela, C. (26 de Abril de 2022). “TONE AT THE TOP EN LA IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO”. (Y. Castañeda, & E. Triana, Entrevistadores)
- Warren, D., Peytcheva, M., & Gaspar, J. (October de 2015). When Ethical Tones at the Top Conflict. *Cambridge University Press*, pág. 25.
- Weber, J. (2010). Assessing the “Tone at the Top” The Moral Reasoning of CEOs in the Automobile Industry. *Springer* , 17.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* . Tercera Edition.

## Anexo 1 GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Por qué es importante para las empresas llevar a cabo la implementación de un Modelo de Gobierno Corporativo?
2. Para usted, ¿cómo se evidencia el *Tone at the top* en una organización?
3. ¿Qué rol juega el *Tone at the top* en la cultura de una empresa?
4. ¿Como influyó el *Tone at the top* en la implementación del MGC?
5. Desde su opinión, ¿De qué manera ha participado la Junta Directiva y la Alta Dirección en la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo?
6. Para usted ¿Como el *Tone at the top* influye en la transparencia de Cenit en la revelación de información financiera y no financiera a los diferentes grupos de interés?
7. Se observa que las empresas pasan de un enfoque centrado en el cumplimiento a uno de autorregulación. ¿Cómo ve esto en Cenit? ¿Están los líderes en la organización más orientados a empoderar su equipo o a supervisar el cumplimiento de la regulación?
8. ¿Cómo cree usted que el Manual de Delegación de Decisiones (MAD) y los documentos corporativos en general reflejan el “*tone at the top*” en Cenit?
9. ¿Cuáles fueron las estrategias que Cenit utilizó para que a todos los niveles de la organización llegará el “tono” del más alto nivel frente a la importancia de la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo?
10. ¿Cómo eliminar las posibles inconsciencias entre el *Tone at the top* y los “tonos” de los niveles medio e inferior de Cenit?
11. Algunos ejemplos de materialización del *Tone at the top* en algunas organizaciones:
  - General Electric (2008) motiva a los empleados a creer en los estándares y valores organizacionales
  - Grupo Ecopetrol, en su Código de Buen Gobierno establece: “Las políticas empresariales definen el marco de actuación que orienta la gestión empresarial. Son pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es canalizar los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la Sociedad.”

El *Tone at the top* a través del Modelo de Gobierno Corporativo motiva a los empleados en Cenit a: -----
12. ¿Cuál fue la estrategia utilizada para que los empleados de Cenit participaran en el proyecto de Gobierno Corporativo?

13. ¿Considera usted que el *Tone at The top* fue un factor importante para que los empleados de Cenit participaran en la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo?
14. ¿Considera usted que el *Tone at the top* fue un factor clave para que la gerencia media y los empleados cumplieran con el objetivo del Modelo de Gobierno Corporativo?
15. ¿Qué otros factores además del *Tone at the top*, contribuyeron en el cumplimiento del objetivo frente a la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo?
16. ¿Qué estrategias considera usted son importantes para mantener el tone at the top en el tiempo? Y ¿cada cuanto se debería revisar para ajustar así mismo el MGC?
17. Para cerrar, un consejo para otras empresas ¿Cuáles deberían ser las estrategias para lograr acuerdos entre los diferentes actores participantes de la construcción de un MGC para encontrar el “tono” adecuado en cada compañía?



## Anexo 2 ENCUESTA

1. Teniendo en cuenta el concepto de *Tone at the top* ¿Percibe usted que el *Tone at the top* existe en Cenit?

**Respuesta**        SI  
                          NO

2. En caso afirmativo, ¿El *tone at the top* en Cenit es?

**Respuesta**        Muy Importante  
                          Importante  
                          Moderadamente Importante  
                          De poca Importancia  
                          Sin Importancia

3. ¿Cuál considera usted que fue el impacto de *Tone at the Top* frente al proyecto de Gobierno Corporativo en Cenit?

**Respuesta**        Muy Alto  
                          Alto  
                          Moderadamente Alto  
                          Bajo  
                          Muy Bajo

4. ¿Considera que el impacto de *Tone at the top* en el proyecto fue Positivo?

**Respuesta**        SI  
                          NO

5. Mencione las maneras en que percibió que el factor *Tone at the top* fue utilizado en el proyecto de GC

**Respuesta Abierta**

6. ¿Considera usted que existe otro factor con mayor relevancia para llevar a cabo la implementación de un Modelo de Gobierno Corporativo?

**Respuesta**    SI  
                     NO

7. En caso afirmativo, ¿mencione cuáles son y por qué?

**Respuesta Abierta**

8. ¿Considera que el proyecto GC tuvo elementos claves para que el *Tone at the top* funcionará?

**Respuesta**    SI  
                     NO

9. ¿Considera usted que la participación de la alta dirección en el proyecto de GC genera valor para cumplir el objetivo de este?

**Respuesta**    SI  
                     NO

10. En caso negativo, ¿mencione las razones?

**Respuesta Abierta**

11. ¿Considera usted que la cultura de Cenit influyo para que el factor *Tone at the top* fuera un elemento clave en la implementación de GC?

**Respuesta**    SI  
                     NO

12. Mencione las razones de su respuesta

**Respuesta Abierta**

13. ¿Considera usted que el *Tone at the top* tuvo barreras durante la implementación de GC?

**Respuesta**            SI

                              NO

14. Mencione las barreras identificadas en el factor *Tone at the top*

**Respuesta Abierta**

**Anexo 3 Permiso para el desarrollo de la investigación en Cenit**