LA GESTIÓN ÉTICA COMPONENTE ESENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA PRIVADA

ANDREA LIZETH RAMIREZ OSPINO

CODIGO d5200762

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de**:**

Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

CLAUDIA YANET CUERVO ARIAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

RESUMEN

En la actualidad el fenómeno de la corrupción y falta de ética de los integrantes de una organización tanto en el sector privado como público, determinan una triste realidad frente al concepto de responsabilidad social empresarial; es por ello que en el presente ensayo de investigación se relaciona el crecimiento exponencial de actos de corrupción y falta de ética en los cuales la empresa privada se ha visto involucrada, desde asociaciones como carteles empresariales, dedicados a temas de la salud como Saludcoop; inversiones como el caso de Interbolsa; y de la infraestructura, entre los cuales se destacan el carrusel de la contratación y Odebrecht, esta última como organización del ámbito privado que ha corrompido a varios países en varios sectores de la sociedad.

Estos hechos, han generado una profunda preocupación de algunos sectores empresariales por desarrollar modelos administrativos que permitan medir y contrarrestar los posibles actos antiéticos en los cuales pueden verse en curso sus colaboradores; dichos modelos de gestión se establecen como una herramienta gerencial que tienen como fin minimizar el número de faltas disciplinarias y posibles delitos que puedan derivarse por las malas prácticas que afectan la ética corporativa y con ello la responsabilidad y compromiso con la sociedad.

Frente a este panorama, el presente documento muestra el desarrollo de una propuesta para la implementación de un modelo de gestión ética, haciendo uso de enfoques administrativos como la prospectiva y otros sistemas de gestión gerencial, en donde se tomará como base de estudio la empresa CONSTRUC-SEPULVEDA, una empresa del sector privado para su estudio y piloto para la aplicación del modelo propuesto.

Donde se estable inicialmente una perspectiva y metodología para la gestión de la ética, sustentada en herramientas de investigación científica, basada en la prospectiva y modelos administrativos que darán al lector, las medidas o controles de acuerdo con variables, que favorecerán la formulación de una propuesta del plan de acción, durante el proceso de gestión de ética empresarial, y que puede ser válido como guía por una organización, para contrarrestar el cáncer de la corrupción.

Palabras Clave

Ética, Corrupción, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, Comportamiento, Gestión, Delitos, Individuos, Grupos, Transparencia.

ABSTRACT

At present, the phenomenon of corruption and lack of ethics of the organization members in both the private and public sectors, determine a sad reality against the concept of corporate social responsibility; This is why the present research essay relates the exponential growth of acts of corruption and lack of ethics in which private enterprise has been involved, from associations such as business posters, dedicated to health topics such as Saludcoop; Investments such as Interbolsa; And infrastructure, among which stand out the carousel of contracting and Odebrecht, the latter as a private organization that has corrupted several countries in various sectors of society.

These facts have generated a deep concern of some business sectors to develop administrative models that allow to measure and to counter the possible unethical acts in which their collaborators can be seen in course; These management models are established as a managerial tool whose purpose is to minimize the number of disciplinary offenses and possible offenses that may be caused by the bad practices that affect corporate ethics and with it the responsibility and commitment to society.

According to this background, this document shows the development of a proposal for the implementation of an ethical management model, using administrative approaches such as prospective and other management systems, where the company CONSTRUC - SEPULVEDA, a private sector company for its study and pilot for the application of the proposed model.

It this essay is established a perspective and methodology for the management of ethics, based on scientific research tools, based on the prospective and administrative models that will give the reader, the measures or controls according to variables, that will favor the formulation of a proposal Of the plan of action, during the business ethics management process, and that can be valid as a guide by an organization, to counter the cancer of corruption.

Keywords

Ethics, Corruption, Social Responsibility, Sustainability, Behavior, Management, Crimes, Individuals, Groups, Transparency.

INTRODUCCIÓN

"La ética es la convicción humana de que no todo vale por igual,
de que hay razones para preferir un tipo de actuación a otros"[1]

Este trabajo de investigación se centra en analizar las metodologías de gestión ética que se sustentan en herramientas de investigación científica basadas en la perspectiva, con la cual el comportamiento organizacional genera una influencia amplia en minimizar las faltas disciplinarias por falta de ética dentro de una organización. La gestión ética como componente esencial dentro de la empresa privada, es la aceptación social para desarrollarse dentro de un mercado de bienes y servicios. Bajo principios de reputación corporativa empresarial, a partir de esta premisa la gestión ética de responsabilidad social empresarial, que tiene como propósito fundamental el edificar con los diferentes grupos de interés, unos estándares éticos de comportamiento que contribuirán al desarrollo sostenible y a mitigar los efectos asociados con hechos de corrupción.

La responsabilidad ética de las empresas privadas, hoy en día está bajo continua tentación por el flagelo de la corrupción, que es utilizada como medio para ofrecer el pago de dadivas para la lograr los objetivos de una organización, el presente documento brinda herramientas para concebir una conciencia en la gestión ética de la organización privada, con el objetivo de promover acciones o modelos antiéticos de responsabilidad empresarial para actuar en la neutralización y previsión de los riesgos generadores de actos de corrupción. Se establece entonces como objetivo principal del estudio en el aporte de conceptos para la implementación de un método que fortalezca la gestión ética, como elemento esencial de la responsabilidad social empresarial – RSE, para la organización. Consecuentemente se desarrollan tres capítulos para dar respuesta a la hipótesis de investigación y para ello inicialmente se define el enfoque y metodología para la gestión ética; posteriormente se realiza levantamiento de mapa de riesgos éticos y determinación de medidas o controles, para finalmente formular una propuesta en el plan de acción para el desarrollo del proceso de gestión ética. Se busca entonces, dar respuesta a la pregunta de investigación planteada: ¿Cómo reducir cuantitativamente las faltas disciplinarias y delitos que impiden un comportamiento social responsable y necesario para la sostenibilidad de la entidad prestadora de servicios del sector privado?

---

[1] Fernando Savater

Contenido

La Gestión ética como componente esencial para el fortalecimiento de la responsabilidad social en la empresa privada 1

Marco conceptual 1

CAPITULO 1. Enfoque y Metodología para la Gestión ética 5

Estudio Prospectivo 5

Hipótesis iniciales 6

Escenarios (futuros) al 2020 7

Conclusión del estudio prospectivo 9

Ciclo de Gestión Gerencial PHVA 9

PHVA 9

CAPITULO 2. Mapa de riesgos éticos y determinación de controles 14

CAPITULO 3. Propuesta de Plan de Acción para el desarrollo del Proceso de Gestión ética 19

CONCLUSIONES 24

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 26

Lista de Tablas

Tabla 1. Variables de Estudio Análisis Prospectivo 6
Tabla 2. Ciclo PHVA Sistema Gestión ética de la Empresa 10
Tabla 3. Relación de Causas - Riesgos y Efectos por ocurrencia de faltas disciplinarias o a la ética 12
Tabla 4. Probabilidad de Ocurrencia 15
Tabla 5. Variables a las que impacta el riesgo 15
Tabla 6. Mapa de Riesgos 17

Lista de Figuras

Figura 1. Escenario Tendencial 7
Figura 2. Escenario de Ruptura 8
Figura 3. Escenario Normativo 8
Figura 4. Ciclo PHVA 10
Figura 5. Relación Impacto - Probabilidad 17
Figura 6. Criticidad del Riesgo 18
Figura 7. Controles para la Mitigación de Riesgos 19
Figura 8. Cronograma de Gantt 20
Figura 9. Modelo Propuesta de Comportamiento Organizacional 23

La gestión ética como componente esencial para el fortalecimiento de la responsabilidad social en la empresa privada

Marco conceptual

Frente a un contexto globalizado de los negocios de bienes y servicios, viene cobrando con mayor fuerza el concepto de la gestión ética en todo tipo de organizaciones, dada la creciente tendencia exponencial de los actos de corrupción a las que se ven sometidas a diario las organizaciones para poder ganar en oferta y demanda, en los diferentes escenarios del mercado los cuales cada día son más competitivos. Y de esta competitividad se deriva la corrupción, como una mala práctica gerencial que forja profundos impactos económicos, sociales y de mala reputación de la organización, que afecta de manera sensible el desarrollo y sostenibilidad de la empresa

Entendiendo que la responsabilidad social empresarial – RSE, como se menciona en el artículo *"Una Visión Panorámica de la Ética Empresarial"* (Fontrodona & Argadoña, 2011), es entendida como un compromiso moral, de una empresa o cualquier tipo de institución, en la construcción de una sociedad mejor, e implica que éstas integren un criterio de responsabilidad social en sus propias operaciones. Así mismo, mencionan que, la RSE correctamente entendida no solo busca distribuir utilidades o beneficios con fines meramente sociales, sino que las empresas introduzcan criterios socialmente responsables en sus operaciones y procesos internos, atendiendo, además de las cuestiones económico-financieras, aspectos medioambientales, sociales y ante todo éticos.

En este aspecto la ética, se erige como elemento clave dentro del proceso de la responsabilidad social empresarial, toda vez que permite una condición de balance dentro de una organización, que no solo orienta su accionar en la búsqueda y consolidación de rentabilidad de todos sus recursos en un periodo de tiempo a mediano o largo plazo, sino que busca además la solidez que les permita sostenerse en el tiempo, para lo cual debe contar con una serie de mecanismos y reglas de conducta, que gestionan una excelente capacidad en sus componentes para la toma apropiada de decisiones. Por lo que puede afirmarse que la ética juega un rol que permite observar los comportamientos de los individuos a partir de un enfoque que defina cómo a través de esas decisiones, se puede establecer si una acción es positiva o negativa y cómo influyen sobre los diferentes agentes del entorno.

Citando nuevamente el artículo, esta sumatoria de los aportes de cada individuo y de cada organización en relación con los comportamientos éticos y socialmente aceptados dará paso a un cambio que la sociedad en su conjunto espera, tal como lo refieren los autores, al afirmar:

> *"…el primer paso para aliviar la pobreza global es un cambio en los modelos mentales que se manejan en las empresas. De este modo queda claro que la RSE tiene en su raíz última una referencia ética, y que no es sólo un conjunto de técnicas y procesos más o menos eficientes y complejos, sino, sobre todo, un modo distinto de plantear el papel de las empresas en la sociedad, que permite afrontar "los problemas de siempre" desde una mirada diferente".* (Argandoña, 2011).

La encuesta Global de Fraude EY realizada para medir las "Conductas corporativas indebidas consecuencias individuales" (EY, 2016) encuestó durante el 2016 a más de 3000 ejecutivos de 62 países, entre los cuales se cuenta a Colombia, concluyó que:

> *"La búsqueda de herramientas para lograr mayores índices de transparencia y cumplimiento en un ambiente de presión para las organizaciones, han hecho que la cooperación internacional para luchar contra la corrupción, el soborno y el fraude aumente. Sin embargo, hay datos que revelan que aún el camino es largo, pues el 42% de los consultados admitió que justificaría un comportamiento antiético si lo conduce a cumplir objetivos financieros y el 16% de los integrantes de equipos de finanzas, de rango inferior al CFO, contestó que justificarían un pago para conseguir o mantener un negocio."*

Tal como refiere este artículo, en el contexto colombiano, los resultados reflejan que el 30% de los ejecutivos de las organizaciones estarían dispuestos a cometer actos no éticos (EY, 2016).Para justificar un negocio, como falsificar los resultados financieros o hacer pagos indebidos, cayendo en un juego peligroso que afecta la imagen y estabilidad de la empresa que siendo afectada por este flagelo pierde en confianza en el mercado.

Por lo que resulta importante comprender la importancia de la ética en la actualidad y que radica en lo que menciona (Dussel, 2000), cuando refiere al reto actual de la ética: detener el proceso destructivo de la vida. Este autor resalta la importancia de la ética afirmando que ella tiene que ver con la vida y la muerte de la humanidad el cual resalta que si no se posee un criterio ético, se va a generar de la vida algo que tienda al suicidio colectivo. Así, el deber ético

de cambiar las cosas parte de una ética de vida, que por consiguiente tiene un impacto negativo o positivo dentro del contexto de la organización.

No menor aclaratoria lo propuesto por (Moreno, 1993) cuando refiere a cómo salir de la corrupción, cuando en los países se habla de ética, en realidad se está refiriendo a la corrupción, término que sintetiza el principal malestar que se presenta en toda la estructura de la sociedad y que pide mayor atención por los diferentes sectores políticos, empresariales, gremiales, público en general, en el sentido de fijar límites, definir reglas y controles de aplicación para impedir el avance de este flagelo de la corrupción y la falta de ética por las malas prácticas en el desarrollo de las diferentes actividades tanto personales como organizacionales.

Por lo anterior, es necesario trazar una distinción que resulta fundamental para comprender las diferencias que existen entre los sistemas éticos, toda vez que en cualquier proceso social el concurrente puede distinguir un sistema que expresa con claridad todas las reglas y prohibiciones, un código práctico que indica cuándo, cómo y por quién pueden hacerse ciertas cosas prohibidas por las reglas. Continuando este juicio se puede observar que existen dos sistemas normativos: uno que se presume es aplicado y que las organizaciones de todo tipo exaltan de la boca para afuera como son todas las normas que al respecto se formalizan y otro muy distinto que se aplica en la realidad como código práctico a sabiendas que están violando las normas.

Otros estudios realizados por diferentes entidades como la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (Auditool, s.f.), frente a la vulnerabilidad al fraude o conducta antiéticas, menciona que el 80% de la población puede involucrarse en conductas ilegales, un 10% es propenso hacer trampa, robar, etc., dentro de cualquiera de las profesiones o actividad que realice y solo un 10% de un total de la población nunca se involucraría en conductas ilegales, que tienen un gran impacto en lo económico, social y empresarial.

Frente a estos resultados la falta de ética y la corrupción representa un riesgo que amenaza la estabilidad y la RSE en cualquier tipo de organización para el desarrollo sostenible en cualquiera de los entornos donde actúe.

Dicho riesgo sumado a la no aceptación social para operar y sus efectos en la reputación corporativa, son el argumento principal para motivar el despliegue de una gestión ética de responsabilidad social empresarial, que tiene como propósito fundamental el construir con los grupos de interés, los estándares éticos de comportamiento que contribuirán al desarrollo

sostenible y a mitigar los efectos asociados. En consecuencia, la gestión ética irrumpe como imperativo para toda organización que aspira desarrollar su responsabilidad social empresarial sobre bases firmes, ya que como se afirma en la obra ¿Para qué sirve realmente la ética" (Cortina, 2013), ninguna sociedad puede funcionar si sus miembros no tienen una actitud ética. Ni ningún país puede salir de la crisis si las conductas antiéticas de sus ciudadanos y políticos siguen proliferando con toda impunidad. *"Si no tomamos nota de lo cara que sale la falta de ética, en dinero y en dolor… El coste de la inmoralidad seguirá siendo imparable. Y, aunque suene atópico, seguirán pagándolo sobre todo los más débiles".*

Ahora bien, frente a la anterior propuesta, y con el ánimo de aportar desde la óptica profesional de la alta gerencia, se fundamenta este ensayo con el profundo interés de aportar de alguna manera un método que procure cambios importantes al interior de una organización del sector privado, y se ha tomado la empresa CONTRUC-SEPULVEDA, es una empresa de ingeniería civil, con cinco años de experiencia, con sede en Bucaramanga (Santander), dedicada a obras de infraestructura en el departamento de Santander, que opera con diez empleados directos, y más de ciento cincuenta empleados indirectos que pueden variar de cantidad dependiendo de las obras civiles a las que se contrate bien sea en el sector público o privado.

CONTRUC-SEPULVEDA, se ha tomado como base de investigación en el presente estudio, teniendo en cuenta los siguientes antecedentes:

- Mediante circular interna dirigida a todas las dependencias que la integran CONTRUC-SEPULVEDA, se propuso como objetivo promover una campaña de implementación de la cultura de la prevención disciplinaria, "la cultura del actuar éticamente responsable", encaminada a la neutralización y previsión de los riesgos generadores de conductas que conllevan a faltas disciplinarias y/o actos de corrupción.

- La Alta gerencia, mediante circulares, impartió instrucciones con el fin que los líderes de cada departamento de sus empresas afiliadas desarrollaran la cultura de la prevención disciplinaria y administrativa.

CAPITULO 1. Enfoque y Metodología para la Gestión ética

El desarrollo de este estudio tuvo en cuenta dos procesos clave para la metodología de investigación y desarrollo. El primero, parte de un estudio prospectivo en donde se plantearon diferentes escenarios futuros teniendo en cuenta información estadística de faltas disciplinarias y delitos presentados al interior de la empresa de ingeniería civil CONTRUC-SEPULVEDA. Segundo, se sustenta el proceso de gestión ética sobre el enfoque de riesgos operando bajo el ciclo PHVA, lo que facilita su inclusión en los sistemas de gestión como herramienta gerencial.

Estudio Prospectivo

"La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (proactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables". Por lo que prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados (Godet, 2007). Por lo que estos escenarios futuros deben ser estudiados en una línea de tiempo bastante amplia que pueden superar los treinta años, dentro de unos horizontes de tiempo a partir de las tendencias que tienen un rango hasta cinco años delante de extrapolación o dicho en otras palabras, es un método científico lógico que consiste en suponer que el curso de los acontecimientos continuará en el futuro próximo.

En la problemática que se nos presenta con de la empresa de ingeniería CONTRUC-SEPULVEDA, donde se debe analizar y proyectar el sistema de gestión ética. empleo las herramientas de matriz de impacto cruzado, más conocidas como él (MIC-MAC). Que es un estudio prospectivo, un método que nos ofrece la posibilidad de describir el sistema de modelos antiéticos como herramienta gerencial. Para su organización afiliada, esta gestión ética tiene por objetivo, fortalecer la responsabilidad social, bajo variables influyentes y dependientes con la ayuda de cuadros y gráficos, que permiten la modelización del problema a abordar para empresa CONSTRUC-SEPULVEDA.

Dentro el análisis estructural, se relacionan los elementos que involucran el sistema de gestión de la empresa y que se verán más adelante en este trabajo. Bajo un prisma de variables que existen únicamente por su tejido relacional con las otras variables y con el apoyo del sistema de método de impacto cruzado probabilístico (SMIC PROB EXPERT), ya que esta permite evaluar los cambios en las probabilidades de una serie de eventos de la gestión de ética que se busca fortalecer bajo la responsabilidad social.

Después se tomara el acontecimiento de uno o varios eventos de este tipo ético. Involucrando la probabilidad fundamentada en la opinión de los expertos para finalmente establecer la construcción de escenarios viables y deseables, su probabilidad de ocurrencia como base fundamental de estudio, con el fin de identificar las variables con mayor o menor influencia y/o dependencia en el sistema de gestión ética, así como también, el planteamiento de escenarios del mismo proyectados al año 2020. Los resultados obtenidos demostraron que aspectos relacionados con el comportamiento individual y actitud frente a determinadas situaciones de los colaboradores que conforman el equipo de análisis de proyectos y obras son determinantes en los resultados positivos o negativos del sistema, independientemente de los controles que se tomen.

Hipótesis iniciales

Tabla 1. Variables de Estudio Análisis Prospectivo

N°	Variables de estudio	Descripción
1	Indisciplina	Que tan probable es que en el 2020 el porcentaje de procesos disciplinarios por razones de "Indisciplina" (resultado de un mal Ejercicio de Autoridad), sea de máximo 20 % sabiendo que, el promedio anual hasta 2016 es de 70% del total de los procesos
2	Apropiación o Uso Indebido de Bienes	Que tan probable es que en el 2020 la frecuencia de ocurrencia de apropiación o uso indebido de bienes sea de 40% sabiendo que, en 2016 es de 86,3%
4	Tráfico de Influencias	Que tan factible es que en el 2020 como mínimo el 90% de los miembros de la empresa cumplan con las competencias requeridas para ocupar el cargo actual, por tráfico de influencias, en el 2016 solo el 35% (en promedio) del personal cumple con dichas competencias.

5	Corrupción	Que tan probable es que en el 2020 la frecuencia de ocurrencia de actos de corrupción (conflicto de intereses o soborno) sea de 15% sabiendo que, en 2016 es de 32,8%.
6	Capacitación	Que tan factible es que en el 2020 este instituido en la empresa un mínimo de 40 capacitaciones al año en temas de corrupción, métodos anti fraude y comportamiento ético, entre otros, sabiendo que en el 2016 no ha sido superior a 20 (cabe aclarar que no se realizaban en años anteriores y tampoco estaban dentro del programa de capacitaciones)

Nota: Elaboración a partir de datos tomados de (ACFE, 2014)

Escenarios (futuros) al 2020

El primero de los escenarios que arrojó en prospectiva el estudio es el "Escenario Tendencial", el cual proyecta la probabilidad de ocurrencia a tiempo presente en caso de **no afectarse** ninguna de las variables de estudio, con una probabilidad de ocurrencia de 4,8%.

Figura 1. Escenario Tendencial

Escenario 05 – 111011 (Escenario Tendencial)

La Empresa con funcionarios sin competencias requeridas

Al año 2020 la empresa prestadora de servicios de Ingeniería se encuentra con bajos niveles de indisciplina, sus miembros hacen uso adecuado de los bienes de la organización y hay baja ocurrencia de hurto, un bajo porcentaje de los empleados esta propenso a involucrarse en conductas ilegales, es poca la ocurrencia de actos de corrupción, el personal está altamente capacitado en temas anti fraude y comportamiento ético, pero un gran porcentaje del recurso humano no cumple con las competencias requeridas para responder por el cargo que ocupa.

Probabilidad de Ocurrencia 4,8%

Nota: Elaboración a partir de datos tomados de (Rodriguez Rodriguez, 2016)

El segundo escenario proyectado es el "Escenario de Ruptura" que establece en tiempo presente una probabilidad de ocurrencia de 30,6% en caso de afectarse cada una de las variables estudiadas, **si se tomarán acciones** relevantes a través a través de herramientas como el sistema de gestión ética propuesto.

Figura 2. Escenario de Ruptura

Escenario 64 - 000000 (Escenario de Ruptura)

La Empresa sin equilibrio ético

Al año 2020 la Empresa Prestadora de Servicios de Ingeniería, posee un gran número de procesos por indisciplina, existe un alto nivel de uso inadecuado de bienes y apropiación de los mismos, un gran porcentaje de empleados es susceptible de involucrarse en conductas ilegales en especial en temas de contratación, hay ocurrencia de actos de corrupción, el personal desconoce de técnicas anti fraude y es poco capacitado en temas de comportamiento ético, además, una gran parte del recurso humano no posee las competencias necesarias para ocupar el cargo que le fue asignado.

Probabilidad de Ocurrencia 30,6%

Nota: Elaboración a partir de datos tomados de (Rodriguez Rodriguez, 2016)

Finalmente, se determina el "Escenario Normativo", que es el escenario viable y deseable que se quiere que ocurra, es decir, el escenario por el cual se trabaja a fin de lograrlo, mediante el manejo de las "*variables de cambio*", que para el caso en estudio determinó una probabilidad de ocurrencia de 19,8%.

Figura 3. Escenario Normativo

Escenario Normativo

La empresa distinguida por su excelencia ética

Al año 2020 los empleados de la Empresa Prestadora de Servicios de Ingeniería, hacen un uso adecuado del ejercicio de la autoridad lo que genera disciplina en cada nivel de subordinación, hay sentido de pertenencia cuidando y respetando los bienes de la empresa y no sacan provecho personal de estos, no existe alta tendencia a involucrarse en conductas ilegales, no hay probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción, el personal conoce y establece métodos anti fraude y se distingue por su comportamiento ético, finalmente el recurso humano es seleccionado mediante procesos de medición y gestión por competencias antes de ser asignados a un cargo.

Probabilidad de Ocurrencia…100%
Si prevalece un alto nivel de compromiso en el desarrollo del Sistema de Gestión Ética
000% Si el Sistema de Gestión Ética no se mantiene.

Nota: Elaboración a partir de datos tomados de (Rodriguez Rodriguez, 2016)

Conclusión del estudio prospectivo

El sistema de gestión ética de la empresa de prestación de servicios de ingeniería, requerirá de grandes esfuerzos para el cumplimiento de sus objetivos en relación a la previsión de los riesgos generadores de fallas disciplinarias, actos de corrupción y faltas a la ética empresarial.

Para alcanzar un estado viable y deseable del sistema se necesita de acciones muy decisivas enfocadas al control de las variables que generan cambio, ya que de acuerdo con los resultados de SMIC PROB EXPERT preexiste una mayor probabilidad de ocurrencia de un escenario sin equilibrio ético, tal como lo muestra el escenario de ruptura con 30,6% de probabilidad. De otro lado, se encuentra el escenario ideal que identifica el cumplimiento de las 6 hipótesis al año 2020 y que presenta una probabilidad de ocurrencia del 19,8%.

Finalmente, el concepto de prospectiva converge con el de ética partiendo de la proposición que uno y otro implican una labor y una decisión en el presente para estimular un resultado en el futuro, así que, toda estrategia establecida en este Sistema de Gestión, deberá ser encaminada a la afectación de la conducta de cada integrante de la organización.

Ciclo de Gestión Gerencial PHVA

Toda vez que la empresa requiere para su mejora continua de un apropiado y serio sistema de gestión de calidad para fortalecer sus planes y las acciones orientados a cumplir con las expectativas de los diferentes grupos de interés, tanto externos como internos, dicha implementación de métodos orientados a dicha mejora continua, persigue mayores logros y evolución en los sistemas de gestión. Uno de los modelos PHVA concibe la posibilidad de extenderse hacia estados superiores de conocimiento y calidad. (UMNG, 2016, pág. 6)

PHVA

El modelo antiético como herramienta gerencial, como componente esencial de fortalecimiento de responsabilidad social en una empresa privada, nos lleva necesariamente al ciclo la herramienta de la mejora continua, presentada para planificar, hacer, verificar y actuar. Y como se ve en la siguiente ilustración abarcara todo el seguimiento del enfoque de la metodología de la gestión ética

Figura 4. Ciclo PHVA

Nota: Elaboración a partir de datos tomados de http://userscontent2.emaze.com

Así entonces, se establece el ciclo administrativo que le permitirá a la empresa prestadora de servicios de ingeniería CONSTRUC-SEPULVEDAD, o a cualquier otra empresa, una retroalimentación constante del sistema de gestión ética, tomando como elementos esenciales que establece la empresa como sector productivo de la sociedad e involucrando las directrices, políticas, principios y valores que establezca en cada uno de los departamentos que la compone y unidad de trabajo y en cada cargo con ejercicio de liderazgo.

Para minimizar del componente esencial de la gestión ética, con el enfoque del ciclo PHVA, en la tabla 2 se puede ver como la prospectiva actúa neutralizando los riesgos generadores de corrupción.

Tabla 2. Ciclo PHVA Sistema Gestión ética de la Empresa

CICLO	No.	PASOS
Planear	1	Determinación de comportamientos éticos esenciales.
	2	Identificación y análisis de riesgos frente a comportamientos éticos esenciales definidos.
	3	Valoración y priorización de riesgos.

	4	Verificación de medidas y controles existentes / determinación de medidas y controles adicionales.
Hacer	5	Inclusión de comportamientos éticos esenciales en perfiles de cargos y competencias.
	6	Socialización y educación a grupos de interés en comportamientos éticos esenciales.
	7	Implementación o fortalecimiento de controles o medidas frente a riesgos éticos.
	8	Determinación y socialización de mecanismos de detección y reporte de faltas a la ética.
Verificar	9	Investigación de faltas a la ética, análisis de casos en instancias correspondientes y toma de decisiones.
	10	Registro de riesgos éticos materializados y evaluación de su tendencia.
	11	Evaluación de competencias relacionadas con comportamientos éticos esenciales.
Ajustar Mejorar	12	Determinación de acciones preventivas para evitar la recurrencia de faltas a la ética.

Nota: Elaboración propia

El desarrollo de este estudio luego de establecer los pasos a trabajar en el ciclo administrativo PHVA para el sistema de gestión ética, dio alcance a los cuatro (4) pasos de la fase “Planear” del ciclo, de donde los pasos 1 y 2 dieron como resultado los productos que se describen a continuación, luego del trabajo de un grupo interdisciplinario conformado por miembros de diferentes áreas de la empresa.

Paso 1: Determinación de comportamientos éticos esenciales

El establecimiento de los comportamientos éticos es de alta relevancia en el perfeccionamiento del modelo de gestión ética, ya que éstos son fundamentales y conforman el eje transversal que dará equilibrio al sistema, coherencia con la identidad en el comportamiento de los integrantes de la Empresa, proporcionando fundamento a la divulgación del actuar ético y socialmente responsable.

Paso 2: Identificación y análisis de riesgos frente a comportamientos éticos esenciales

Teniendo como referente las estadísticas con relación a las faltas disciplinarias y delitos que se han presentado en la organización, se determinaron las diferentes causas que los originaron, así como los riesgos potenciales que pueden generarlos y sus efectos posteriores.

Tabla 3. Relación de Causas - Riesgos y Efectos por ocurrencia de faltas disciplinarias o a la ética

CAUSAS / ORIGEN	RIESGOS ÉTICOS	EFECTOS
• Falta de compromiso, compañerismo y trabajo en equipo	Deslealtad	• Pérdida de confianza • Incumplimiento de compromisos y objetivos
• Conflicto de interés en compras o contratación / Manipulación de licitaciones. • Recibir beneficios personales a cambio de prebendas. Influencia para favorecer personal sin competencias (tráfico de influencias) • Falta de entrenamiento al personal en temas anti fraude	Corrupción	• Pérdidas económicas / Deterioro patrimonial • Deterioro de la reputación • Sanciones, multas, intervenciones
• Desorden financiero o administrativo • Desembolsos fraudulentos por nomina • Desembolsos fraudulentos para pagos a terceros. • Reporte falso de gastos de viaje, viáticos, otros	Uso indebido de bienes Apropiación indebida de activos	• Pérdidas económicas Deterioro patrimonial • Deterioro de la reputación • Sanciones, multas, intervenciones

• Falsedad en reportes documentos internos • Falsedad en reportes documentos externos • Sobreestimación de resultados de la gestión • Revelación de información de ejecución presupuestal falsa o incompleta	Reportes fraudulentos	• Pérdidas económicas Deterioro patrimonial • Deterioro de la reputación • Sanciones, multas, intervenciones
CAUSAS / ORIGEN	**RIESGOS ÉTICOS**	**EFECTOS**
• Inapropiada ejercicio del liderazgo y autoridad. • Desconocimiento de las políticas corporativas. • Estrategias inadecuadas para incentivar la disciplina	Indisciplina	• Accidentes laborales • Insubordinación • Sanciones penales y disciplinarias • Incumplimiento de compromisos • irrespeto a personas y el entorno
• Discriminación • Conflicto de intereses • Abuso de poder o autoridad (Incentivos o presiones)	Parcialidad / Inequidad	• Toma de decisiones indebida o inadecuada • Vulnerar la moral del personal • Inequidad
• Falta de entrenamiento y capacitación al personal en temas anti fraude. • Falta de independencia en la revisión de controles. • Mecanismos insuficientes y falta de competencia. para reportar denuncias.	Fallas en la gestión del control	• Vulneración de bienes e información • Percepción de debilidad en la autoridad • Perdidas económicas / Deterioro patrimonial • Sanciones, multas, intervenciones

• Inexistencia o no efectividad de controles frente a riesgos éticos. Extralimitación de funciones		

Nota: Elaboración a partir de datos tomados (Rodriguez Rodriguez, 2016)

Con los resultados del ejercicio se estableció con exactitud los riesgos potenciales a los que se expone la empresa como consecuencia de no tomar una acción tendiente a minimizar al máximo estos riesgos mediante la aplicación del modelo de gestión que le permita inicialmente plantear por prioridades mediante un análisis efectivo del mapa de riesgos.

CAPITULO 2. Mapa de riesgos éticos y determinación de controles

Paso 3: Valoración y priorización de riesgos.

La valoración permite establecer la estimación de riesgos con el fin de identificar los inherentes más relevantes que requerirán prioridad en su atención y efectiva acción preventiva, así como las acciones correctivas sobre estas y el modelo. De esta manera, se determinan así mismo, los criterios de valoración en términos de probabilidad de ocurrencia y variables que pueden ser impactadas con el riesgo establecido. Por lo general los dichos criterios se califican de 1 a 5, siendo 1 menor probabilidad de ocurrencia y 5 al de mayor probabilidad de ocurrencia.

La tabla que se determinó para dicha valoración establece la medición y la valoración dentro de la actuación del rol de los individuos de la organización donde se observan comportamientos atraves de sus acciones positivas o negativas dentro de su entorno laboral dentro de la probabilidades de ocurrencia asi:

Tabla 4. Probabilidad de Ocurrencia

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA				
Ha ocurrido en la Empresa o puede ocurrir por lo menos una (1) vez en 6 años o no ha ocurrido	Ha ocurrido en la empresa o puede ocurrir por lo menos una (1) vez en 5 años	Ha ocurrido en la empresa o puede ocurrir por lo menos una (1) vez cada año	Ha ocurrido en la empresa o puede ocurrir por lo menos una (1) vez cada semestre	Ha ocurrido en la empresa puede ocurrir por lo menos una (1) vez cada mes
Moderado (1)	Poco Probable (2)	Probable (3)	Altamente Probable (4)	Esperado (5)

Nota: Elaboración a partir de datos tomados (Rodriguez Rodriguez, 2016)

Posteriormente, se determinan las variables a las que puede afectar el riesgo y se califica el nivel de impacto de 1 a 5, siendo 1 un impacto insignificante y 5 un impacto significativo, tal y como se representa en la tabla siguiente:

Tabla 5. Variables a las que impacta el riesgo

Económico	**Legal y Regulatorio**	**Comunidad**	**Reputaciones "Imagen Institucional**	**Nivel de Impacto**
Detrimento grave del Patrimonio (> a 300 SMLMV)	Intervención entidades de	Impacto negativo grave en la comunidad del área de influencia que lleva a la no aceptación social	Afectación de la reputación a nivel Nacional	Significativo (5)

Detrimento alto del patrimonio (151 a 300 SMLMV)	Sanciones con multas o indemnizaciones	Impacto negativo importante en la comunidad del área de influencia que afecta la aceptación social	Afectación de la reputación a nivel Regional	Alto (4)
Detrimento moderado del patrimonio (3 a 150 SMLMV)	Apertura de procesos jurídicos	Impacto negativo moderado en la comunidad del área de influencia que afecta la aceptación social	Afectación de la reputación a nivel Local	Medio (3)
Detrimento bajo del patrimonio (<=a 2 SMLMV)	Sanciones y "llamados al orden"	Impacto negativo leve en la comunidad del área de influencia.	Afectación moderada de la reputación a nivel Interno	Bajo (2)
Sin detrimento del patrimonio	Requerimientos de las entidades	Sin impacto negativo en la comunidad del área de influencia.	Afectación leve de la reputación a nivel Interno.	Insignificante (1)

Nota: Elaboración a partir de datos tomados (Rodriguez Rodriguez, 2016)

Posteriormente se califica en una matriz donde el eje “x” relaciona la probabilidad de impacto del riesgo y el eje “Y” el nivel de impacto, teniendo en cuenta las siguientes convenciones se definieron el mapa correspondiente:

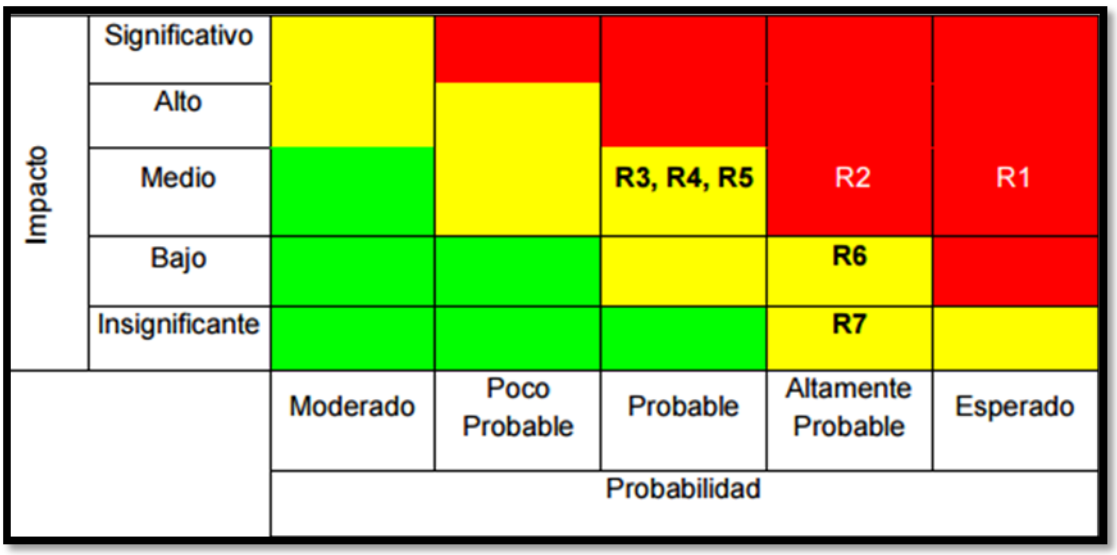
Tabla 6. Mapa de Riesgos

R1	Indisciplina
R2	Reportes fraudulentos
R3	Corrupción
R4	Uso indebido de bienes / Apropiación indebida de activos
R5	Fallas en la gestión del control
R6	Parcialidad / inequidad

Nota: Elaboración a partir de datos tomados (Rodriguez Rodriguez, 2016)

En último lugar se establece el nivel de criticidad de cada riesgo multiplicando el valor de la probabilidad por el valor de impacto, para de esta forma constituir cuáles son los mayores riesgos a los que está expuesta la empresa, como se observa a continuación, donde los riesgos ubicados en el área de color rojo se encuentran en un nivel crítico con alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto en las variables del entorno, los de color amarillo nos indican aquellos que deben ser atendidos con premura pero que ya se está ejerciendo algún tipo de control y finalmente los de color verde que son potencialmente ocurrentes si se llegara a reducir los mecanismos de control.

Figura 5. Relación Impacto - Probabilidad



Nota: Elaboración a partir de datos tomados (Rodriguez Rodriguez, 2016)

Figura 6. Criticidad del Riesgo

No	Riesgo	VALORACIÓN INHERENTE			
		Probabilidad	Impacto	Variable que impacta	Nivel de Criticidad
R1	Indisciplina	5	3	Reputacional	15
R2	Reportes fraudulentos	3	4	Económico	12
R3	Corrupción	3	3	Económico	9
R4	Uso indebido de bienes / Apropiación indebida de activos	3	3	Económico	9
R5	Fallas en la gestión del control	3	3	Legal y regulatorio	9
R6	Parcialidad / inequidad	4	2	Reputacional	8
R7	Deslealtad	5	1	Reputacional	5

Nota: Elaboración a partir de datos tomados (Rodriguez Rodriguez, 2016)

Con este ejercicio realizado en la empresa de servicios de ingeniería, se logró establecer que los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia y alto impacto son los de “Indisciplina” y “Reportes Fraudulentos” por lo que se propuso el adelanto de acciones preventivas y correctivas, así como el uso de mecanismos de control para mitigarlos y ejercer mayor control y menor afectación al sistema de gestión ética.

Paso 4: Verificación de medidas y controles existentes

Una vez identificados en totalidad los riesgos y su nivel de criticidad, se hace necesario establecer las medidas de control existentes para su mitigación y situar dichas dentro de las normativas.

Figura 7. Controles para la Mitigación de Riesgos

No	RIESGO	CAUSAS	MEDIDAS O CONTROLES EXISTENTES
R1	Indisciplina	Inadecuado ejercicio de la autoridad y liderazgo en los cargos de respons Desconocimiento politicas Estrategias inadecuadas para incentivar La indisciplina. Discriminación	Código del sustantivo trabajo/ sancionatorios Ley 1476 de 2011 Ley 734 de 2002 Auditorias internas Inspecciones
R3	Corrupción	Conflicto de intereses en compras o contratación. Manipulación de licitaciones. Recibir beneficios personales a cambio de "favores empresariales" Influencia para favorecer personal sin competencias (tráfico de influencias) Falta de entrenamiento al personal en temas anti fraude	Código penal / Medios sancionatorios Ley 1476 de 2011 Ley 734 de 2002 Planes de capacitación área juridic Programa de capacitación integral
R2	fraudulentos	Falsedad en reportes / documentos internos Falsedad en reportes / documentos externos Reportes Sobreestimación de resultados de la gestión Revelación de información de ejecución presupuestal falsa o incompleta	Código penal Ley 906 de 2006 - Medios correctivos / Medios sancionatorios Ley 1476 de 2011
R4	Uso indebido bienes /	Desorden financiero o administrativo Desembolsos fraudulentos de Nomina Apropiación indebida de nominas Desembolsos fraudulentos activos. Reporte falso de gastos de viaje, viáticos, otros	Ley 734 de 2002 Planes de capacitación área juridic Programa de capacitación integra Inspecciones formales y totales Auditorias internas Auditorias externas de órganos de control
R5	Fallas en La revisión Controles	Falta de entrenamiento al personal en temas anti fraude, Falta de independencia en la gestión control Inexistencia controles de riesgos éticos	Auditorias internas Auditorias externas Extralimitación de funciones
R6	Parcialidad / Inequidad	Discriminación Conflicto de intereses Abuso de poder o autoridad (Incentivos o presiones)	Campañas del buen trato Ley 1010 de 2006 - Acoso laboral
R7	Deslealtad	Falta de compromiso compañerismo y trabajo en equipo	Régimen disciplinario Campaña de prevención de comisi de faltas Reconocimientos Planes de estimulo y bienestar

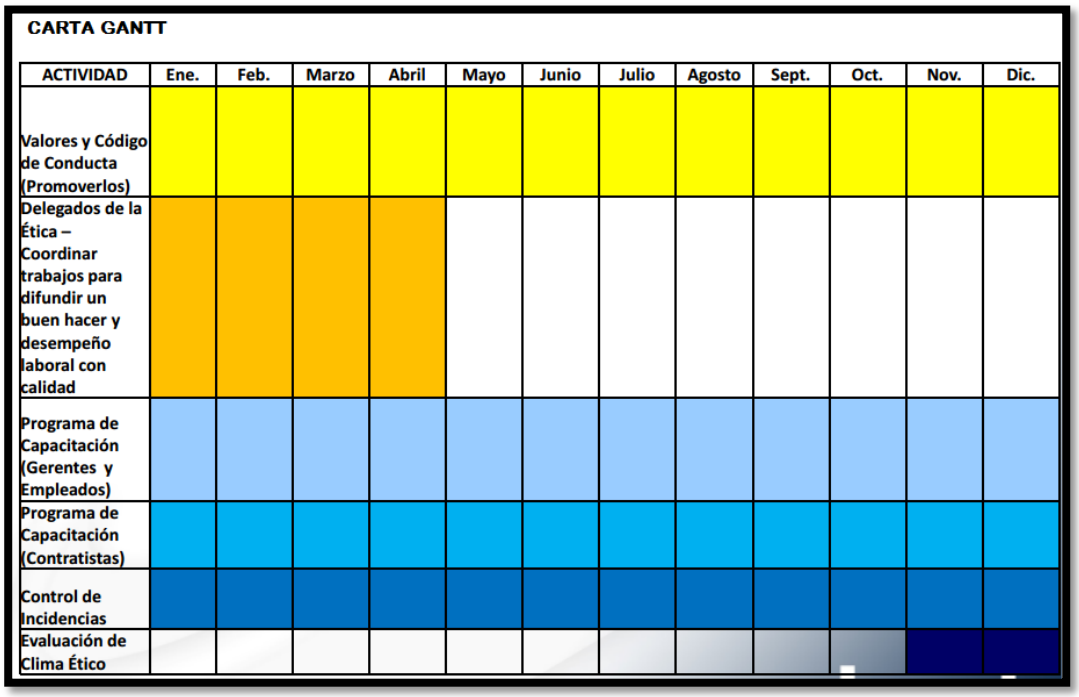
Nota: Elaboración a partir de datos tomados (Albareda & Longo, 2015)

CAPITULO 3. Propuesta de Plan de Acción para el desarrollo del Proceso de Gestión ética

Para lograr mayor eficiencia de la empresa encaminado a generar mayor impacto positivo en la gestión ética, como elemento fundamental en la RSE, se proponen las siguientes acciones orientadas a maximizar los controles existentes y generar otros que conlleven a una acertada acción frente a la amenaza que representan la corrupción y las practicas antiéticas que desmejoran la imagen y reputación empresarial y generan grandes conflictos a los cuales se pueden ver inmersos los diferentes grupos de interés.

Para tal efecto se propone un plan de acción para el desarrollo de la gestión ética al interior de la empresa, sobre las líneas de acciones orientadas hacia la normatividad, comunicación, formación y atención oportuna de denuncias.

Figura 8. Cronograma de Gantt



CARTA GANTT

ACTIVIDAD	Ene.	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Valores y Código de Conducta (Promoverlos)												
Delegados de la Ética – Coordinar trabajos para difundir un buen hacer y desempeño laboral con calidad												
Programa de Capacitación (Gerentes y Empleados)												
Programa de Capacitación (Contratistas)												
Control de Incidencias												
Evaluación de Clima Ético												

Nota: Elaboración propia

1. Desplegar programas para el fortalecimiento de la cultura ética mediante:

- El desarrollo de procedimientos éticos esenciales y su introducción en las competencias requeridas de cada cargo en el manual de funciones, mediante entrenamientos que permitan difundir a toda la organización las normas primarias de conducta contenidas en los valores y código de conducta, y educar la conciencia moral de cada uno de los colaborares como objetivo central.
- Emitir programas en todos los ambientes de trabajo, tendientes al fomento de la cultura ética y las buenas prácticas. Para ello activar líneas de ayuda de sugerencias y denuncias, que permitan monitorear en forma efectiva el cumplimiento de las normas referentes a valores y códigos de éticos de conducta en toda la organización a través de apertura de canales de reporte, que traería como beneficios la apertura del sistema de denuncias de actos ilícitos y contrarios a la ética empresarial, garantizando una acción oportuna contra el fraude e irregularidades.

- Fortalecer programa y campañas educativas continúas orientadas a la gestión ética aplicada a todos los procesos que se adelanten en recursos humanos de la empresa, orientados al pensar y actuar responsable y éticamente.
- Implementar metodologías para medición y evaluación de la cultura de la ética en los diferentes departamentos de la empresa.
- Robustecer las prácticas de liderazgo que contribuyan con el establecimiento de una cultura organizacional basada en la integridad, a través del logro de la excelencia ética de los líderes y colaboradores, enfocada en los valores empresariales y en la mejora de un ambiente laboral y humano donde se impere el respeto, la confianza y sobre todo un pensar y actuar apagado a lo ético.

- Capacitación o entrenamiento de contratistas, para proveer conocimientos generales sobre la ética y educar la conciencia moral de los empleados, generado beneficios como institucionalización de las normas referentes a valores y código de conducta, firmeza en su arraigo en la cultura organizacional y conciencia moral, y aportar las herramientas para enfrentar los dilemas éticos que se puedan presentar.

2. Fortalecimiento del ambiente de control que incluya:

- La articulación de las disposiciones legales existentes y las directrices, relacionadas con gestión ética.
- La socialización de mecanismos de detección y reporte de faltas a la ética.
- El establecimiento de mecanismos que generen y consoliden estadísticas de contravenciones o faltas a la ética y análisis sistemático de su tendencia.
- La evaluación sistemática de la efectividad de medidas y controles definidos para los riesgos éticos, mediante un proceso que incluya diseño de cuestionarios, aplicación, tabulación y presentación de resultados, que permitan una evaluación del clima ético y su efectividad.
- Auditorías de forma continua, que permitan una revisión de manera concreta de los eventos perturbadores e irregulares que se puedan producir y tomar una postura relevante frente a los actos indebidos, mejorando con ello los controles internos existentes y apoyar las investigaciones que se procedan.

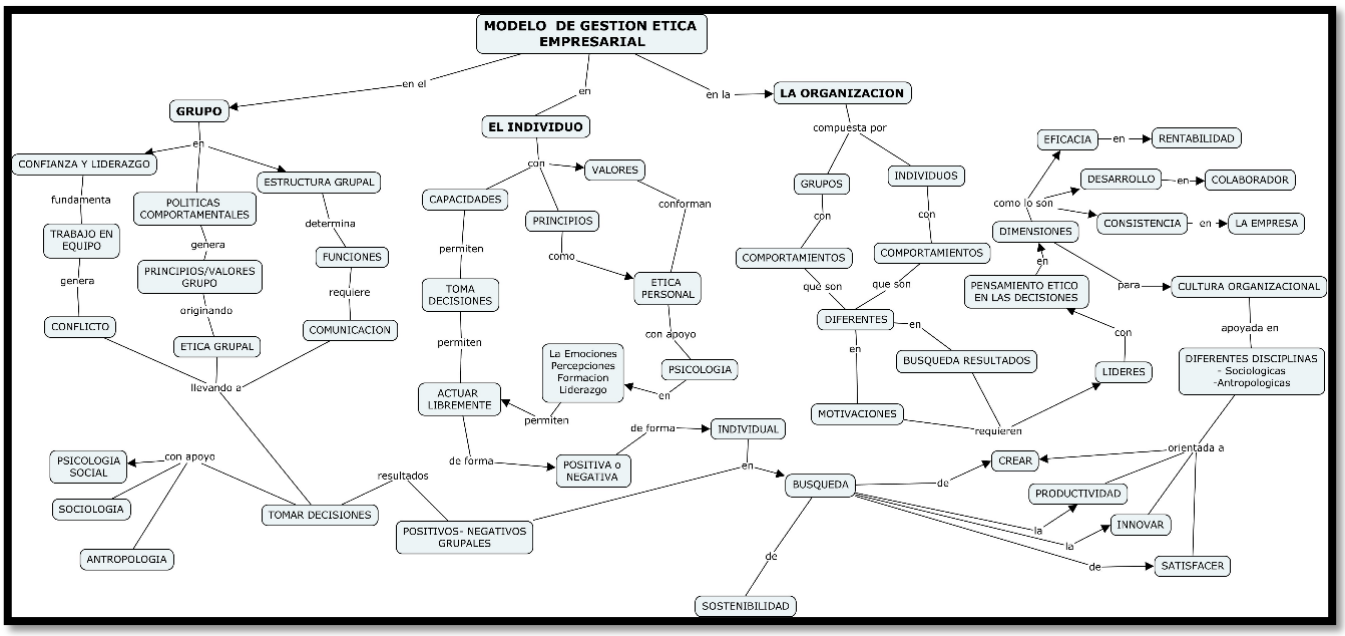
3. Modelar el Comportamiento Organizacional

Teniendo en cuenta que los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, grupos y la estructura, sus objetivos están orientados a describir sistemáticamente cómo se comportan los individuos, entender por qué se comportan de determinada manera, y como lo hacen, y de esta forma predecir cuándo se adoptaran este tipo de comportamientos y así poder controlar como hacer que las personas cumplan con los objetivos trazados. De esta forma se aplican los resultados para el mejoramiento de la eficacia en la empresa. De ahí que, se proponga un modelo de cultura y comportamiento organizacional orientado a la sostenibilidad de la empresa, encaminado no solo sus intereses para lo cual fue creada, sino los intereses sociales.

Modelo de Comportamiento Organizacional

Este escenario integrado por los individuos, los grupos y las organizaciones, en donde cada uno de ellos, con una diversidad de intereses, necesidades y sobre todo la búsqueda del éxito tanto individual como colectivo, está orientados por el buen actuar y un carácter ético que procura sostenibilidad. Por lo que el modelo de gestión ética, estará orientado a garantizar que dicha sostenibilidad contribuya de forma efectiva en la responsabilidad social empresarial, desarrollando reales actos de voluntad y decisión, por los individuos y grupos, fundamentados en la reflexión y la moral; y desde la órbita de la estructura de la empresa, con la equidad y justicia, que debe orientar todas sus decisiones y acciones en la imparcialidad en todos los procedimientos y bienestar. Así la expresión y el equilibrio de las variables darán como resultado, reciprocidad de confianza, influyendo positivamente en las decisiones y las interrelaciones naturales que se deben generar frente a la acción, así mismo, proporcionará un ambiente organizacional fundado sobre los elementos éticos, que permiten seguir identificar los patrones de comportamiento de la organización.

Figura 9. Modelo Propuesta de Comportamiento Organizacional



Nota: Elaboración propia

El comportamiento organizacional influenciado por acciones éticas determina una acertado comportamiento disciplinario, que se verá reflejado en un menor número de faltas disciplinaria, mayor compromiso en ello, y así minimizar posibles delitos, aumentando el desempeño más eficiente de la estructura, estimulando efectividad en los resultados tanto económicos como de manera paralela al interior de la organización con mejor alineación, crecimiento y desarrollo que generan mejores oportunidades en otros entornos. Ahora bien, este actuar éticamente para todos los integrantes de la empresa implica un cambio de modelos, muchas veces asociados a las presiones en diferente orden de la empresa que pueden convertirse en hábitos negativos, por lo que el modelo de gestión ética permite confrontar potenciales situaciones negativas de forma diferente, y una toma decisional efectiva a la hora de tomar parte en la resolución de conflictos, convirtiéndose de esta forma en una regla de conducta de carácter firme, con justicia, equidad y sobre todo de manera responsable.

Por su parte la Empresa, en su proceder ético le implicará desarrollar elementos de responsabilidad social empresarial (RSE), que procuren ir más allá de su normal compromiso, agregando razonamientos socialmente responsables y éticos en todas sus acciones en el desarrollo de su actividad productiva, en los diferentes entornos, económico, social, medioambientales, y fortaleciendo con su actuar una verdadera cultura organizacional con carácter ético.

CONCLUSIONES

A lo largo del presente ensayo se han establecido conceptos relevantes para ser aplicados en el ámbito organizacional y entre ellos se presenta la posibilidad de desarrollar una metodología para la gestión ética cuyo fundamento investigativo se genera mediante el uso de herramientas de prospectiva estratégica. La necesidad de las organizaciones para plantear escenarios futuros le exige incorporar todos los elementos que interactúan en la ejecución de todos los procesos al interior de ellas. En el caso de estudio de la empresa CONTRUC-SEPULVEDA, se plantea un estudio prospectivo asociado a la gestión ética y al ciclo PHVA, que arrojó información fundamental de acuerdo a variables de estudio como la indisciplina, el uso indebido de bienes, el tráfico de influencias, la corrupción y la capacitación. En concordancia se relacionan datos importantes sobre el escenario tendencial, de ruptura, normativo. A partir de ello se establece que CONTRUC-SEPULVEDA, requiere fortalecer el cumplimiento de objetivos que estén asociados a minimizar los riesgos que pueden generar fallas disciplinarias, actos de corrupción y faltas a la ética empresarial.

De igual forma, el levantamiento del mapa de riesgos éticos, determinó la necesidad de establecer una valoración y priorización de riesgos que estén asociados a las acciones que causan más falencias en el escenario organizacional asociadas a las faltas disciplinarias y a la corrupción en los procesos internos y externos de la empresa, así mismo se establece que los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia y alto impacto son los de “Indisciplina” y “Reportes Fraudulentos”, haciéndose visible la necesidad de adelantar acciones preventivas y correctivas, así como el uso de mecanismos de control para mitigarlos y ejercer mayor control y menor afectación al sistema de gestión ética

Finalmente se da cumplimento a la elaboración de la propuesta de acción para la puesta en marcha de un proceso de gestión ética, cuyo modelo está apoyado por las herramientas gerenciales y administrativas que permiten tener una visión prospectiva de los posibles escenarios, así como las adecuadas para la medición, gestión de los riesgos y mejora continua, como soporte técnico, para poder tomar las decisiones de manera eficiente y efectiva, buscando en todo momento ser más sostenibles y responsables socialmente. Ahora bien, este modelo para su éxito debe cubrir tres aspectos básicos que se relacionaron en la propuesta, como adelantar un programa para formación y estimulo de la cultura ética, que haga parte de los procesos de talento humano, como incorporación, capacitación y que estén presentes en los manuales de función; un trabajo efectivo en los aspectos de control con el fin de fortalecerlo,

mediante mecanismos legales y de revisión, que orienten el comportamiento asumir frente a los deberes y derechos de los integrantes de la organización en el desarrollo de cada una de sus actuaciones en lo laboral, personal y social, y un comportamiento organizacional donde ese compromiso este integrado en función de unos objetivos éticos y socialmente responsablemente con proyección en el tiempo.

En concordancia con la hipótesis planteada inicialmente se demuestra la importancia que constituye para la organización, cualquiera que esta sea, el desarrollo eficiente y eficaz de un modelo de gestión ética empresarial, para su sostenibilidad, representa un valor incalculable, por su capacidad de generar un ambiente conveniente, para un excelente cumplimiento de los objetivos empresariales, y que conllevan al compromiso de RSE, de manera efectiva, mediante un ejercicio permanente en la búsqueda de erradicar de manera total o por lo menos minimizar el impacto del fenómeno de la corrupción, producto de las malas prácticas y con ello una responsable acción, que sin duda reducirá las potenciales amenazas generadoras de malas prácticas, faltas disciplinarias, que en muchas ocasiones desembocan en graves delitos para el patrimonio de la organización y con ello afecta todo su entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACFE. (2014). Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional. *Estudio Mundial de Fraude*.

Albareda, A., & Longo, F. (2015). *Administración pública con valores: Instrumentos para una gobernanza ética.* Madrid: Ulzama.

Auditool. (s.f.). *Red Global de Conocimiento en Aditoria y Control Interna*. Obtenido de auditool.org: https://www.auditool.org/blog/fraude/1003-asociacion-de-examinadores-de-fraude-certificados-acfe

Cortina, A. (2013). *Para que sirve realmente la etica?* Paidos.

Dussel, E. (2000). *El reto actual de la etica "*. Mexico: Oceano.

EY. (2016). Encuenta Global de Fraude. Obtenido de http://www.ey.com/co/es/services/assurance/fraud-investigation---dispute-services/ey-global-fraud-survey-2016

Fontrodona, J., & Argadoña, A. (2011). Una vision panoramica de la Etica Empresarial. *Universia Business review*. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43318798001

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estrategica: Problemas y Metodos* (Segunda ed.). San sebastian: Prospektiker. Obtenido de http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf

Moreno, L. (1993). *En defensa propia.* Buenos Aires: Sudamericana.

Rodriguez, W. J. (2016). *Gestión ética elemento escencial para el fortalecimiento de la Responsabilidad Social en una Institución.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

UMNG. (2016). Tendencias del Control de Gestion. *Material de estudio Especializacion Alta Gerencia*.