

# ÉTICA Y PERFILES ADMINISTRATIVOS DE EMPRESAS DIFERENCIADAS FRENTE AL PERFIL DESEABLE PARA EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE<sup>1</sup>

---

RICHARD ORLANDO BUITRAGO REYES\*  
JOSÉ RICARDO GONZÁLEZ FRANCO\*\*

---

## RESUMEN

---

El objetivo es ilustrar cómo la investigación que se realizó, encontró componentes de ética empresarial y perfil gerencial en cuatro empresas bogotanas de acuerdo con perfiles deseables de desarrollo universitario. Asimismo, desde el punto de vista empresarial, corroborar si cuatro empresas bogotanas exigen a sus profesionales en Administración de Empresas perfiles de desempeño y valores de desarrollo para desenvolverse en un ambiente de negocios. Es indiscutible que los cambios tecnológicos, de sistemas económicos, sociales y políticos llevarán al profesional en Administración de Empresas a prepararse de acuerdo con las exigencias del mundo moderno y a la Universidad a adecuar todos sus sistemas para crear un perfil del estudiante y del profesional coherente con las exigencias de liderazgo y capacidad de toma de decisiones en extrema competitividad.

**Palabras clave:** ética de los negocios, responsabilidad social corporativa, gobierno corporativo, perfiles gerenciales, gerencia integral.

---

<sup>1</sup> Este artículo es producto de una investigación financiada por la Universidad de La Salle.

\* Investigador Principal, Coordinador del Área de Mercados, profesor de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle. E-mail: richibuitre@yahoo.com

\*\* Coinvestigador, profesor de cátedra de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle. E-mail: jogonzalez@jupiter.lasalle.edu.co

Fecha de recepción: septiembre 2004

Fecha de aprobación: enero de 2005

# ETHICAL AND ADMINISTRATIVE PROFILES IN DISTINGUISHED COMPANIES AS COMPARED TO BUSINESS PROFILES AT LA SALLE UNIVERSITY

## ABSTRACT

The purpose of this article is to demonstrate how this current research found elements of business ethics and management profiles in four Bogota companies, as predicted by university development profiles. From the company point of view, the research tried to assess if four Bogota companies demanded of their business administration professionals, performance profiles and development values that work in a business environment. Current changes in the technological, social, economic and political environment demand that the business graduate to prepare himself according to these trends. With regards to the University, it needs to focus on forming students to meet a graduate profile in line with the necessities of decision-making in extremely competitive environments.

**Key words:** business ethics, social corporate responsibility, corporate governance, managerial profiles, integral management.

## Introducción

**L**as cualidades y el manejo estratégico de ventajas competitivas y ventajas de uso deben ser medidas por instrumentos prospectivos que nos visualicen el futuro; para ello se necesita de profesionales muy capacitados y que tengan una experiencia del medio en que se proponen desarrollar sus capacidades (Porter, 1996).

La crisis ha llevado a que las exigencias del perfil cada vez sean más altas en materia de requisitos y de habilidades gerenciales. Adicionalmente, la competencia entre las diferentes corporaciones y entre los mismos egresados ha hecho que cada vez se presenten más hojas de vida con excelentes capacidades y currículos de vida, lo que hace más difícil el acceso a la empresa (Lambin, 1995).

Pero por seguir a la búsqueda de nuevos modelos de desarrollo viable y futurista, todos los procesos de cambio están por venir, lo que hace que el perfil sea cada vez más exigente. En el futuro las acciones no sólo serán del mercado sino que llegarán a convertirse en acciones concretas de conciencia social y globalizada. (Mintzberg & Quinn, 1999).

Emprendedor y creador de empresa, disciplinado, líder creativo, activo y bien informado, con manejo profesional de la comunicación organizacional y ético, serán, entre otras, las principales características del perfil del profesional de la Universidad de La Salle a presentarse en las empresas bogotanas según estudios desarrollados en Copidrogas, Banco Ganadero, Banco de Occidente y Almacenes el Líder el Arrozal.

En cuanto a los aspectos más relevantes en la formación del futuro profesional de la Universidad de La Salle y del futuro egresado, cabe mencionar los siguientes:

1. Sólida formación en aspectos científico-tecnológicos relevantes para la profesión en Administración de Empresas.

2. Sólida formación en idiomas, expresión oral y comunicación escrita. (Aquí se ha profundizado en el currículo de la Facultad de Administración de Empresas para lograr desarrollar la capacidad de pensamiento y decisión de los futuros administradores).
3. Conocimientos técnicos en su área.
4. Formación humanística y valores éticos.
5. Participación en gestión y desarrollo gerencial.
6. Comprensión de aspectos socioeconómicos.

Accedimos a cuatro empresas bogotanas, a saber: Supermercados el Líder el Arrozal, organización creada por el señor Roberto Romero quien no culminó sus estudios primarios, comenzó como vendedor ambulante utilizando sus pocos ingresos para arrendar un cuarto que usaba como depósito para su mercancía y trabajó durante 8 años consecutivos sin descanso. Su objetivo era trabajar durante diez años y conseguir estabilidad económica. Abrió un mini mercado con el cual logró incrementar su capital y con visión futurista logró abrir otros puntos de venta, los cuales denominó «Rapitiendas Bosa». El objetivo personal al cabo de ocho años lo cumplió a cabalidad. Hoy en día almacenes El Líder el Arrozal es la empresa más importante de Bosa, Soacha y el barrio San Francisco.

Copidrogas es una cooperativa que se formó a partir de una idea de pequeños detallistas que vieron truncada su carrera de seguir adelante por las contingencias que se presentaban en el año de 1969. Copidrogas está en el mundo empresarial de economía solidaria, un mundo modificado por nuevos conceptos de pensamiento globalizado, por cambios en la mentalidad del consumidor. La cooperativa busca profesionales y productos que se ajusten a las necesidades de sus asociados y logra que obtengan la nueva tecnología de manera inmediata.

Copidrogas, a través de la tecnología, ha desarrollado un modelo comercial de mayor acercamiento a sus asociados y a las droguerías, con despachos más rápidos, modelos de *cross docking* en sus inventarios, manejo de *picking* en sus facturas y menos errores y *backorder* a la hora de llegar al punto de venta, lo cual obliga al profesional a actualizarse de acuerdo con estas exigencias.

También se tomaron dos entidades financieras para la investigación: el Banco de Occidente y el Banco Ganadero, pertenecientes a dos de las redes financieras más grandes del país como son el grupo AVAL y el BBVA. El funcionamiento del buen gobierno corporativo, ético y empresarial y la definición de los perfiles relacionados objetivamente al interior de dichas organizaciones, los hacen competitivos.

En el caso de almacenes «El Líder» el manejo de la tecnología ha sido lento y seguirá demorándose en su desarrollo hasta que se tomen las decisiones de evolucionar en cada punto de venta. Muestras de seguimiento de modelos de gestión empresarial se hacen necesarias para desarrollar una relación Empresa - Universidad y de los perfiles que al interior de ellas se gestionan.

## Materiales y métodos

El material utilizado para la investigación se produjo a partir de la recopilación bibliográfica sobre los temas principales relacionados con la ética empresarial y los perfiles profesionales. Se contó con la colaboración de un grupo de estudiantes que por trabajar en el BBVA y en el Banco de Occidente tuvieron acceso y recopilaron valiosa información que se utilizó en la determinación de resultados sobre ética de los negocios y perfiles profesionales en las mencionadas instituciones. Para el levantamiento de la información en Copidrogas y almacenes El Líder el Arrozal, se contó con la colaboración de ejecutivos de primer nivel, quienes concedieron entrevistas y facilitaron informes de gestión y proyecciones de crecimiento.

---

Emprendedor y creador de empresa, disciplinado, líder creativo, activo y bien informado, con manejo profesional de la comunicación organizacional y ético, serán entre otras, las principales características del perfil del profesional de la Universidad de La Salle.

---

## Resultados

### ¿Qué encontramos en la relación de ética empresarial y su comportamiento para las cuatro empresas bogotanas?

Desarrollar cuadros comparativos entre cuatro empresas bogotanas para así analizar el comportamiento de una frente a la otra, se hace importante para que el lec-

tor visualice la necesidad que tienen nuestras empresas de profundizar en la ética corporativa, los perfiles de selección de personal y el gobierno corporativo.

En el Cuadro No. 1 los autores de la investigación tratan en profundidad lo encontrado en el enfoque ético para cuatro empresas bogotanas.

**Cuadro No 1.** Desarrollo de los enfoques éticos y corporativos para las cuatro empresas en Bogotá estudiadas por los autores.

<b>COPIDROGAS</b>	<b>EL LÍDER EL ARROZAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La gerencia de Copidrogas y el Consejo de Administración han conformado un equipo directivo y de asesores altamente idóneo, comprometido y motivado, que trabaja hombro a hombro con los colaboradores de las diferentes áreas, siendo todos responsables de los altos niveles de desempeño que se evidencian en la Cooperativa hoy en día. Copidrogas se constituye así como un excelente ejemplo de logro de altos niveles de ética empresarial, productividad y competitividad a través de la colaboración y la cooperación.</li> <li>❖ Las empresas, los comerciantes y productores independientes, las cooperativas, los gerentes y las Escuelas de Administración, bien pueden resultar beneficiados del análisis y discusión de experiencias innovadoras y exitosas como la de esta organización colombiana.</li> <li>❖ Dentro de sus códigos de ética empresarial se han propuesto respetar la normatividad legal del Estado Colombiano. Acatar las disposiciones estatutarias de la Cooperativa, los reglamentos y demás determinaciones establecidas por los órganos de dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La gerencia de almacenes El Líder El Arrozal no se ha preocupado por su formación en ética y el comportamiento de sus empleados. La mayoría de sus colaboradores pertenecen a la familia y se detectaron innumerables falencias en la formación ética.</li> <li>❖ Un ejemplo claro es la constante despreocupación por el seguimiento a la capacitación y a la formación empresarial.</li> <li>❖ El crecimiento ha sido desordenado en sus puntos de venta, lo mismo que en las instalaciones más importantes.</li> <li>❖ No han conformado un código de ética empresarial el cual sería una excelente propuesta por parte de los autores del presente documento, que podrá reflejarse en la última entrega.</li> <li>❖ No han conformado un equipo de seguimiento al comportamiento de sus empleados y colaboradores en cada uno de los once supermercados que conforman la cadena.</li> <li>❖ Existe un nivel mínimo de utilización del mercadeo (Precios diseñados de acuerdo con la temporalidad) lo cual atrae a los consumidores del sector a crear controversia en el encuentro del punto con el artículo y así convertirlo en productos. Los productos están distribuidos por categorías (alimentos de animales) lo que permite un la mejor selección por parte del</li> </ul>

COPIDROGAS	EL LÍDER EL ARROZAL
<p>Mantener cordiales, leales y estrechas relaciones con los droguistas detallistas y valorar la importancia de la unión y la defensa común de los intereses del gremio.</p> <p>Garantizar la procedencia clara y diáfana de los capitales invertidos en las droguerías.</p>	<p>consumidor final de los artículos y hace que se presente menos robo que en los demás puntos de venta. Cámaras de seguridad que diseñan espacios seguros pero aíslan a los clientes. <i>Shopping</i> de precios diario, lo que nivela los precios frente a la competencia y hace que la empresa se interese en el desarrollo del mercado actual y sus competidores directos en precios, descuentos y promociones.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La gerencia de Almacenes El Líder El Arrozal no se preocupó durante su crecimiento en la formación ética y corporativa de su empresa, la investigación ha logrado que se tome conciencia de dicha formación. En forma empírica se ha venido trabajando en la capacitación de los empleados que pertenecen al círculo familiar y en los administradores en cuanto a la seguridad, manejo de la venta ante el consumo, la responsabilidad social, las negociaciones indebidas, los tratos cordiales y respetuosos a los consumidores, a los clientes y a sus mismos colaboradores.</li> <li>❖ Ahora se preparan para recibir capacitación constante en sus establecimientos, ofrecida por estudiantes y por la coordinación de mercados de la Universidad de La Salle. Buscando un cambio en el comportamiento de sus empleados en los diferentes puntos de venta.</li> </ul>

BANCO GANADERO	BANCO DE OCCIDENTE
<p><b>Principios de la ética empresarial que guían al BBVA Banco Ganadero en la ciudad de Bogotá, D. C.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ De acuerdo con documentos corporativos, "...el BBVA impulsa estrictos principios y normas de conducta ética mediante un Código de Conducta para todos los empleados y directivos del Grupo, buscando con ello "una guía segura de comportamiento para mantener los mejores estándares de integridad y honestidad, que se enmarca dentro del objetivo de reforzar los principios de ética empresarial conforme a las mejores prácticas internacionales" (BBVA, 2004).</li> <li>❖ El Código de Conducta del Grupo BBVA, está en consonancia con los principios de su Sistema de Gobierno Corporativo, con la Experiencia BBVA y con su cultura corporativa. El Código es la expresión concreta de uno de sus principios corporativos: "el comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad". (BBVA, 2004)</li> <li>❖ El Código, de aplicación a todas las entidades que integran el Grupo BBVA en todo el mundo, se fundamenta en cuatro valores éticos clave: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto a la dignidad y a los derechos de la persona.</li> <li>- Respeto a la igualdad de las personas y a su diversidad.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Comportamiento Corporativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Revisando el reglamento interno de trabajo en búsqueda de menciones a los temas de nuestra investigación (RSC, Corporate Governance y Stakeholders), se encontró que en el Capítulo XI. Prescripciones de Orden, Artículo 69. – Ejecución de Buena Fe– Se establece la obligación que tiene el trabajador de ejecutar de buena fe las labores correspondientes al cargo u oficio para el cual fue contratado.</li> <li>❖ Propender por la calidad y crecimiento de la cartera.</li> <li>❖ Crecer en penetración en el mercado de depósitos.</li> <li>❖ Mantener una estructura de costos eficiente y competitiva.</li> <li>❖ Asegurar la calidad total en el servicio y la ética de comportamiento con principios Morales (Perspectiva de las Virtudes).</li> <li>❖ Este código ético precisa inicialmente y como fundamento de su desarrollo, una relación de principios morales específicos los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La buena fe y la transparencia.</li> <li>❖ La prudencia y la legalidad.</li> <li>❖ La fiscalización y la colaboración.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Conflictos de interés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Siguiendo la misma línea de pensamiento ético, el código especifica las situaciones en que se pueden presentar conflictos de interés y propone para resolverlos el Principio de Equidad. Es sobre este principio que se deben apoyar los mecanismos de solución que son especificados según las áreas de trabajo y los niveles jerárquicos de las decisiones implicadas.</li> </ul>

<b>BANCO GANADERO</b>	<b>BANCO DE OCCIDENTE</b>
<p>- Estricto cumplimiento de la legalidad.</p> <p>- Objetividad profesional.</p> <p>El Banco está trabajando junto con sus colaboradores en la integralidad y para ello el profesional debe ajustarse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Integridad relacional:</li> <li>❖ Integridad en los Mercados</li> <li>❖ Integridad Personal</li> </ul> <p>Por último, el Código caracteriza la función de Cumplimiento, configurada por una Dirección Corporativa de Cumplimiento y un conjunto de departamentos integrados en las distintas unidades de negocio del Grupo, y establece una estructura de Comités de Gestión de la Integridad Corporativa. Estos dos elementos se convierten en factores clave de la Integridad Organizativa del BBVA y orientan sus actividades al objetivo específico de asegurar el efectivo cumplimiento del Código (BBVA, 2004).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ En consonancia con este Código de Conducta, el Banco compromete a sus altos directivos con la observación de tales principios y valores en cada una de sus actuaciones, para lo cual les hace firmar una declaración, no como una simple formalidad.</li> </ul> <p><b>Tres códigos de conducta y de grupo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El Código de conducta del grupo, el Código de conducta de la prevención del lavado de activos y el Código de estilo, los tres buscan y propenden por el acatamiento de la Ley y el comportamiento de los empleados en todos los aspectos de su vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Más adelante, el código hace referencia a la calidad en el desarrollo del trabajo, complementando de cierta forma el Reglamento Interno de Trabajo en relación con el tema de Ejecución de Buena Fe.</li> </ul> <p><b>Régimen Sancionatorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Para terminar, el código contempla las disposiciones sancionatorias, que son de tres tipos:</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sanciones administrativas de carácter estatal.</li> <li>✓ Sanciones penales.</li> <li>✓ Acciones de responsabilidad civil.</li> </ul> <p>Las anteriores sanciones están contempladas en las leyes y por lo tanto relacionadas con el cumplimiento obligatorio de acciones, no inspiradas en conceptos éticos de comportamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dentro de las actividades sancionadas se encuentran entre otras:</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hurto agravado.</li> <li>✓ Utilización indebida de información privilegiada.</li> <li>✓ Encubrimiento.</li> <li>✓ Lavado de activos.</li> <li>✓ Omisión de control.</li> <li>✓ Testaferrato.</li> <li>✓ Enriquecimiento ilícito de particulares.</li> </ul> <p><b>Código de buen gobierno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A partir de las disposiciones emanadas por la Resolución 275 del 23 de mayo de 2001 de la Superintendencia de Valores y con el fin de establecer un esquema que permita mantener un examen permanente del ejercicio del poder y lograr la confiabilidad que debe brindar este tipo de organizaciones a través del cumplimiento de los papeles y</li> </ul>

<b>BANCO GANADERO</b>	<b>BANCO DE OCCIDENTE</b>
<p><b>Política explícita de suministrar empleo sin distinción de raza, religión, creencias políticas o edad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El Banco no restringe ni por edad, ni por sexo, ni por condición social, el banco no realiza ninguna vinculación masiva de personal, solamente se está contratando gente para cargos muy específicos, gente profesional, con alto nivel de decisiones.</li> <li>❖ Evidentemente el Banco ha tenido pérdidas en fraudes o robos tanto internos como externos. En cuanto a fraudes externos, que son perpetrados por los clientes, se investiga y se miran las posibles causas, si son provenientes de la administración o si son provenientes de la parte del sistema del Banco; si se encuentra que son debilidades que el Banco tiene en cuenta se devuelve el dinero a su respectivo cliente y queda todo arreglado: el cliente siempre tiene la razón. En cuanto a fraudes internos que es por lo que el Banco ha sufrido más pérdidas en los últimos cinco años, se hace una investigación, se revisan las fallas de los funcionarios, se mira el expediente, se indagan los motivos y se castiga. Se levanta una demanda penal y se evalúa la posibilidad de cárcel dependiendo del tiempo y el tipo de robo cometido en la Institución. Si son pérdidas bajas simplemente se le pide al funcionario que pase la carta de renuncia por motivo propio, para no despedirlo; este tipo de fraudes es esporádico.</li> </ul>	<p>responsabilidades que conciernen a las Juntas Directivas de las empresas, el Banco de Occidente, promulgó un Código de Buen Gobierno, el cual tiene como temas principales los correspondientes a tres capítulos:</p> <p><b>Capítulo I</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Criterios y procedimientos de elección, funciones y composición. Responsabilidades e independencia de la Junta Directiva y políticas generales de remuneración.</li> </ul> <p><b>Capítulo II</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Criterios y procedimientos de designación y responsabilidades de los representantes legales y ejecutivos y políticas de remuneración.</li> </ul> <p><b>Capítulo III</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mecanismos para la evaluación y el control de las actividades de los administradores, de los principales ejecutivos y de los directores.</li> </ul> <p><b>Mecanismos de control y desarrollo ético de la entidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El Banco ha propiciado la generación de mecanismos de control, cuyo objetivo principal es dar a sus colaboradores herramientas concretas y claras que sirvan de base para la toma de decisiones en cuanto a nivel ético y de comportamiento se trata.</li> <li>❖ Destacamos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lealtad y honestidad.</li> <li>✓ Satisfacción del cliente.</li> <li>✓ Compromiso con los resultados.</li> <li>✓ Calidad total.</li> </ul> </li> </ul>

BANCO GANADERO	BANCO DE OCCIDENTE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Flexibilidad y adaptación al cambio.</li> <li>✓ Cuidado de los recursos naturales.</li> </ul> <p>Los comportamientos que están ligados a la competencia son agrupados y describen la competencia en su totalidad. La entidad financiera agrupa las competencias en factores sobre los cuales evalúa el desempeño de los funcionarios vinculados a la organización, así como los profesionales que deseen vincularse a la entidad.</p> <p><b>Existen modelos de conducta en el banco</b></p> <p>Al igual que en el Banco Ganadero y en relación con las conductas ilícitas cometidas por directivos y empleados en general, existen unos procedimientos consignados en documentos corporativos de conocimiento de todo el personal.</p> <p>Tales conductas son castigadas con la desvinculación de la institución y si son graves y quebrantan el orden jurídico existente en Colombia se llevan hasta la correspondiente denuncia civil o penal.</p> <p>El Banco de Occidente no ha tenido en cuenta la desmotivación que hay entre la parte directiva y los empleados en cuanto a salarios, posición de rango, posición de puesto de trabajo, estudios superiores, ya que son cosas que las personas han ido subvalorando y por ende les importa más el dinero que la misma ética del Banco como quererlo y vivirlo, como sucedió en otros años. En este momento a las personas lo que les importa es vivir el momento y no qué consecuencias les puede traer realizar un robo o un fraude en el Banco.</p>

## ¿Qué encontramos en perfiles empresariales y su relación con las cuatro empresas bogotanas?

Copidrogas tiene como objetivo presencial y gerencial proteger y propender por el desarrollo y dignificación del droguista, para lo cual evaluará y contratará a profesionales que cumplan con un bien social y con valores de éxito, Copidrogas es una empresa cooperativa que sigue dedicada a impulsar el desarrollo y la dignificación del droguista detallista, adelanta su gestión dentro de un propósito de mejora continua apoyado en procesos asegurados con la utilización del soporte tecnológico requerido para lograr la eficiencia y productividad que le permita competir adecuadamente en el sector. Para el cumplimiento de esta misión busca el concurso de todos sus profesionales y colaboradores involucrando a los asociados.

Es importante además considerar el perfil ocupacional de los miembros del Consejo de Dirección en el que figuran profesionales, como en el caso del actual Presidente, Dr. Hernando Agudelo P. quien asegura que dependemos de los niveles jerárquicos para desarrollar nuestros perfiles:

**Nivel funcional:** con un proceso de modernización e innovación tecnológica como la sistematización y la implementación de canales de comunicación óptimos con los asociados, de forma tal que les asegure rapidez y oportunidad de decisión de contratación.

**Nivel estructural:** con cambios generados a partir del continuo crecimiento y expansión de la Cooperativa, que han traído modificaciones en la estructura de la organización como la creación de nuevos Comités y la ampliación de departamentos como los de Mercadeo y Sistemas. Por su carácter cooperativo, la empresa tiene un estilo administrativo un tanto diferente a lo convencional ya que existe un alto grado de participación por parte de los asociados, quienes están representados en los distintos Comités y por el Consejo Administrativo y en la selección de sus colaboradores.

**Nivel comportamental:** con programas de capacitación promovidos por el Departamento de Bienestar Social y la organización en todos los niveles.

**Nivel relacional:** maneja la imagen corporativa formada por Copidrogas durante el tiempo de existencia.

- El Administrador de Empresas es pilar en el desarrollo de la prospectiva del área comercial y en la economía solidaria que plantea la cooperativa.
- Las habilidades gerenciales se desarrollan en la integralidad que propone el perfil formador del Administrador de la Universidad de La Salle.
- El directivo debe tener visión personalizada para solución de problemas interactivos, de sistemas EDI, virtuales y de acciones vía electrónica.

## **Resultados encontrados para Banco de Occidente y Banco Ganadero, frente a los perfiles empresariales**

El Banco de Occidente es una de las pocas instituciones que sigue apoyando a los empleados para que estudien una carrera, siempre y cuando sea acorde con el trabajo (Administración de Empresas, Contaduría, Economía, Ingeniería de Sistemas e Industrial). Es el mayor apoyo que el Banco les brinda a sus profesionales; más que una remuneración en efectivo es la capacidad para formarse.

Los que ya son profesionales de una u otra manera pueden acceder a un tipo de auxilio que es en dinero o si no en tiempo para seguir en la búsqueda de su capacitación. El Banco ayuda a sus colaboradores en tiempo de estudio que luego deben reponer, más que el incentivo económico, la persona está recibiendo una oportunidad de formación que es muy valiosa para el futuro de la empresa.

En el ámbito social el Banco tiene actividades que permiten involucrar a todos los funcionarios en temas como el gobierno corporativo, deportes y formación solidaria entre otras.

El Banco de Occidente hace una evaluación anual de cada una de las actuaciones que tienen los funcionarios. En materia de competencias se hace una autoevaluación, una evaluación de sus jefes y una evaluación de sus subalternos para determinar cuales pueden ser las debilidades y las fortalezas del colaborador; adicionalmente se hace un plan de trabajo en el año siguiente para fortalecer esas debilidades y mantener las fortalezas que tenga.

El Banco incorpora dentro de sus procesos de integración:

- a. Formación, integración, motivación y retribución a toda la plantilla de colaboradores dentro del proceso de gestión y ética corporativa para el talento humano.

- b. Calidad en sus productos y servicios que coincida con la programada y con la percibida por sus clientes.
- c. Gestionar eficientemente los recursos disponibles por medio de una asignación a las actividades más productivas.
- d. Actuación con espíritu empresarial y con sentido de innovación rentable que son responsabilidades permanentes de cada uno de los empleados.
- e. Aprovechar las sinergias y cooperar activamente con sentido corporativo y visión de grupo.
- f. Asumir el compromiso y la entrega personal como pautas de la actuación profesional.
- g. Por otro lado en el Banco Ganadero se han identificado debilidades dentro de la organización con respecto al compromiso y la labor de las personas dentro del cambio de mentalidad, cuando pasan de ser netamente operativos a ser gerenciales y comerciales.
- h. De igual manera el trabajo desarrollado en el BBVA Banco Ganadero que ha desarrollado la gerencia comercial y de recursos humanos no ha sido del todo coordinado, es evidente que no existe un programa por parte de la gerencia de recursos humanos en funciones que directamente le corresponden, como la capacitación y orientación, que integre a las personas en todo nivel, teniendo en cuenta su labor actual y sus capacidades individuales.

El Banco Ganadero, como todos los sistemas sociales, es un sistema abierto, afectado por los cambios en su ambiente y por variables externas. El ambiente es potencialmente sin fronteras y por lo tanto incluye variables desconocidas y no controladas; en el caso del Banco Ganadero al estar compuesto por personas cuyo comportamiento no es totalmente previsible, no se puede esperar que éste sea uniforme, como ocurre actualmente en el sector de servicios en el que se ubica el BBVA, donde el nivel de servicio que exigen los clientes, se ha convertido en un reto que debe asumir estratégicamente.

Para lograr los objetivos Corporativos en el BBVA tanto a nivel del personal como de los logros organizacionales, los grupos de trabajo actuales deben comenzar a desempeñarse como equipos, donde el rol de guías de las Gerencias Comercial y de Recursos Humanos es muy importante. Para esto se debe aprender que la gran ventaja es que a medida que se aprende a trabajar en conjunto y se acepta la responsabilidad que le cabe por su desempeño a cada gerencia y sus equipos, se comienza a pensar y a funcionar como unidades colectivas tomando decisiones como tales, llevando al rendimiento total, reflejándolo en el cumplimiento de metas asignadas a cada oficina comercial, y a las de la Regional Bogotá y finalmente en una buena gestión de las Gerencias Comercial y de Personal.

El Banco Ganadero pretende desarrollar la responsabilidad de cualquiera que pretenda gerenciarse a sí mismo. Gerenciar su propia integridad, su carácter, su ética, su conocimiento, su sabiduría, su temperamento, sus palabras, sus actos. Ésta es una tarea compleja, interminable, increíblemente difícil y muy poco reconocida. La gerencia de sí mismo es algo a lo que dedican poco tiempo y en lo que escasamente logran resultados destacables, porque se trata de algo mucho más difícil que el mero determinar y controlar la conducta de otros. Sin gerenciarse a sí mismo nadie está en condiciones de ejercer la autoridad, no importa cuánta autoridad le sea conferida. Mientras más autoridad se les entrega, más peligrosos resultan.

El perfil profesional promedio del Banco es bueno, ya que es de nivel universitario por lo menos en el 80% y el perfil deseable está consignado en su plan de selección de personal y es de gran apoyo para el Administrador de Empresas de la Universidad de La Salle, también con estudios de pregrado y postgrado, con ascensos y teniendo en cuenta que el Banco colabora y apoya económicamente al funcionario para obtener un título profesional y de especialización. En este orden de ideas nuestro Administrador de Empresas tiene un campo de acción muy bueno dentro de las expectativas de capacitación del Banco Ganadero puesto que la mayoría de sus colaboradores se encuentran en la Universidad.

Por otro lado, Supermercados El Líder presenta en el diagnóstico integral un desorden en los perfiles que desean frente a sus colaboradores, el comportamiento y reclutamiento de personal. Las causas son la falta de conocimiento y capacitación por parte de los directivos de lo necesario en habilidades gerenciales del servicio, el nivel de exigencia y perfiles de consumo, además la organización no cuenta con una estructura adecuada para dirigir y desarrollar parámetros de excelencia en contratación y en servicio. No existe un proceso de inducción y capacitación a los nuevos empleados, ni de selección de personal lo cual nos compromete a seguir de cerca en el cumplimiento de sus objetivos de formación.

---

Sin gerenciarse a sí mismo nadie está en condiciones de ejercer la autoridad, no importa cuánta autoridad le sea conferida. Mientras más autoridad se les entrega, más peligrosos resultan.

---

Es importante la creación de un perfil para la contratación de los empleados con el fin de fortalecer la organización. Existe una ausencia notoria de programas de incentivos que permitan la motivación y por ende el logro del compromiso de los empleados con el supermercado.

## Discusión y conclusiones

Las entidades financieras se diferencian de otras entidades como las comerciales y las cooperativas, sobre todo porque unos presentan los principios de Ética Empresarial particulares que las guían a ser muy competitivas, al mismo tiempo que protegen las inversiones de sus accionistas y depositantes. Es el caso del Banco Ganadero en la ciudad de Bogotá D. C., en el que queda claro que como organización moderna y globalizada busca ser competitiva, manteniendo estándares de alta calidad en sus servicios y buenas prácticas de gobierno corporativo. En esta institución se da particular importancia al comportamiento ético en todas las actuaciones y en todos los niveles de su estructura orgánica y funcional y frente al cliente externo y la sociedad en general.

La evaluación del grado de observación y cumplimiento de principios y valores éticos entre el personal directivo, administrativo y empleados del Banco Ganadero, del Banco de Occidente en la ciudad de Bogotá y los perfiles deseables por dichas empresas frente al desarrollo universitario, debe ser tarea de todos los días y no una propuesta que quede en un informe corporativo y de investigación universitaria. La evaluación permanente que realizan los bancos, como es el caso del Banco Ganadero entre sus clientes internos, al igual que la constante adecuación de los instrumentos para realizar tal evaluación, hacen parte de las prácticas de buen gobierno corporativo que hacen las entidades comerciales y financieras y que deben desarrollar a nivel mundial, lo cual permite identificar, controlar y sancionar conductas inapropiadas y mejorar el desempeño de las instituciones.

Existe coherencia entre los valores y principios éticos manifestados por los modelos de comportamiento ético y empresarial, relacionados con el manejo del dinero como es el caso del Banco Ganadero, el Banco de Occidente, como también la observación de los mismos valores y principios en el manejo y tratamiento del personal a su servicio y en sus relaciones con la comunidad bogotana. De acuerdo con lo expresado por personal directivo y empleados entrevistados y lo que se conoce públicamente en un país sacudido permanentemente por escándalos de corrupción como Colombia, se da un alto grado de correspondencia entre lo que los Bancos establecen a través de sus normativas internas y sus actuaciones externas.

Se identificaron las necesidades de formación en competencias personales (compromiso, iniciativa, confianza, eficiencia, perseverancia) y sociales (respeto y responsabilidad, disposición para trabajar en equipo, resolución de conflictos, solidaridad, adaptabilidad a los cambios, liderazgo, comunicación) del personal al servicio de las entidades comerciales, financieras y cooperativas, las cuales deben evolucionar de acuerdo con el cambio globalizado y al dinamismo dentro de la ciudad de Bogotá, D. C. La evaluación de los documentos corporativos que dichas entidades tienen, relacionados con el comportamiento ético en los negocios, que incluye tanto a su cliente interno, como al externo y lo expresado por el personal entrevistado (ejecutivos y trabajadores), en este caso el Banco Ganadero y el Banco de Occidente, dan prioridad especial a principios y valores éticos, de cuya observación realizan seguimiento y evaluación permanentemente. Copidrogas es una entidad que desarrolla estándares de calidad y competencia en el ámbito profesional y frente a sus asociados y para ello necesita seguir capacitando a sus empleados y diseñando nuevos modelos de perfiles empresariales.

De todo lo anterior se deduce que los profesionales que hoy forme la Universidad, deben poseer competencias personales y sociales que contribuyan a reconstruir el tejido social y empresarial, devolver la confianza a la opinión pública y marchar optimistas en medio de una de las mayores crisis sociales y políticas que enfrenta la economía y la sociedad colombianas.

## Bibliografía

- BBVA, Código de Conducta, Código de Conducta de la alta dirección grupo BBVA Banco Ganadero, 2004.
- Lambin, Jean Jacques, El Marketing en la Empresa y la Economía, Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill, Primer Capítulo, 2003.
- Koontz, Harold, *Administración*, México: McGraw Hill Int. S.A., 2003
- Masmela, Harold *et al.*, Proyecto de investigación: *Comportamiento ético en empresas de carácter financiero*, desarrollado por los estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad de La Salle, *s.f.*
- Mintzberg, Henry; Quinn, Brian, *El Proceso Estratégico, conceptos y casos*, Editorial Prentice Hall, Segunda edición en español, Administración de Estructuras y sistemas Pág. 6. 1998.
- Porter, Michael, *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Editorial CECSA continental de México, Segunda edición, 1996, Página 147, 1996.