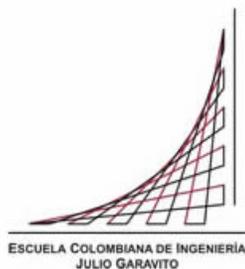


**Desarrollo de una Guía para la Gestión de Ética a través de Indicadores en Operadores de  
Telecomunicaciones en Colombia**



Claudia Yaneth Prada León

Lida Giselle Castillo Sopó

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

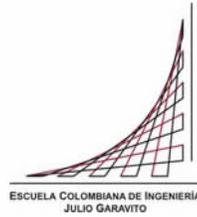
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Unidad de Proyectos

Bogotá D.C.

2022

Desarrollo de una Guía para la Gestión de Ética a través de Indicadores en Operadores de  
Telecomunicaciones en Colombia



Claudia Y. Prada León

Lida G. Castillo Sopó

Trabajo de grado

Director

Ricardo Arturo Benavides Bolaños

Ingeniero Electricista

Esp., Msc., PMP®

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos

Unidad de Proyectos

Bogotá D.C.

2022

© El contenido del presente documento (incluyendo, pero no limitado a, texto, logotipos, contenido, imágenes, gráficas y fotografías, entre otros) están protegidos por las leyes de Derecho de Autor y propiedad intelectual nacionales.

En relación con todo lo contenido en el documento, se prohíbe la reproducción, uso, copia, impresión, distribución, publicación, traducción, adaptación, reordenación y cualquier otro uso o modificación total o parcial de los datos y obras contenidos en este documento, por cualquier medio y de cualquier forma.

El material podrá ser usado para uso personal o educativo, no lucrativo ni comercial, se debe incluir la leyenda de copyrights, marcas registradas o derechos reservados, haciendo alusión de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, “Todos los derechos reservados”

Publicado en 2022 por la Escuela Colombiana de Ingeniera Julio Garavito (Ak 45 N° 205 -59 Bogotá – Colombia)

**Notá de aceptación:**

El trabajo de grado “DESARROLLO DE UNA GUÍA PARA LA GESTIÓN DE ÉTICA A TRAVÉS DE INDICADORES EN OPERADORES DE TELECOMUNICACIONES EN COLOMBIA”, presentado para optar al título de Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con los lineamientos y requisitos exigidos por la unidad de proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y recibe nota aprobatoria.

---

Ing. M. Sc. Ricardo Arturo Benavides Bolaños

Director de Trabajo de Grado

---

Ing. Clara Nensthiel Zorro

Jurado de Trabajo de Grado

---

Andrea Milena Jaramillo Garcia

Jurado de Trabajo de Grado

Bogotá D.C; Noviembre de 2022.

**Agradecimientos**

A mis padres por su apoyo en esta nueva etapa de mi vida y a nosotras como equipo de trabajo, por la constancia y perseverancia en el desarrollo del mismo, además de las lecciones aprendidas y las experiencias vividas y compartidas que ayudaron a la claridad y rumbo del trabajo.

Con mucho cariño a mi madre, a mis hermanos Fernando y Sandra y a sus familias, por apoyarme, por sus palabras de reconocimiento, y el apoyo para los tiempos difíciles. Mi agradecimiento especial a mi hijo Benjamín por su comprensión durante el tiempo que no compartí a su lado mientras vivía esta experiencia.

También queremos expresar nuestra gratitud a nuestro director Ingeniero Ricardo Benavides, por todo el apoyo y dedicación que nos brindó

## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	6
Lista de tablas .....	8
Lista de ilustraciones.....	9
Lista de anexos .....	10
Glosario .....	11
Abreviaturas .....	15
Introducción .....	16
1. Perfil de la investigación .....	17
1.1 Antecedentes sobre la gestión ética.....	17
1.2 Operadores de telecomunicaciones en Colombia.....	19
1.3 Conceptos claves.....	19
1.4 Justificación y planteamiento de problema .....	20
1.4.1 Justificación.....	20
1.4.2 Oportunidad.....	25
1.5 Visión general del Problema .....	28
1.5.1 Problema .....	29
1.6 Pregunta De Investigación.....	29
1.6.1 Propósito del trabajo de grado .....	30
1.7 Alineación estratégica .....	30
1.8 Objetivos.....	31
1.8.1 Objetivo General .....	32
1.8.2 Objetivos específicos .....	32
2. Gestión de ética en los operadores de telecomunicaciones en Colombia .....	33
2.1 Códigos de ética.....	33
2.1.1 Principio de Derechos Humanos.....	36
2.1.2 Principio estándares laborales.....	37
2.1.3 Principio medio ambiente .....	37

2.1.4 Principio anticorrupción .....	38
2.1.5 Principio objetivos organizacionales .....	39
2.2 Políticas de conducta en los negocios .....	40
2.3 Líneas Éticas .....	41
3. Gestión de ética y construcción de indicadores .....	43
3.1 Gestión de ética .....	43
3.2 Método SMART para definir Indicadores .....	44
3.3 Que es un indicador? .....	47
3.3.1. Particularidades de los Indicadores. ....	47
3.3.2 Cadena de valor .....	48
3.3.3. Tipos de Indicadores. ....	49
3.3.4 Como implementar los indicadores. ....	50
3.4 Construcción de Indicadores .....	51
4. Construcción de indicadores .....	53
4.1 Criterios para estructurar indicadores de gestión de ética.....	53
4.1.1 Implementación de la metodología SMART en los principios.....	55
4.2 Estructuración de indicadores de gestión de ética.....	64
5. Validez de Indicadores .....	73
5.1 Definición de Verificación.....	73
5.1.1 Participantes .....	73
5.1.2 Método V de Aiken .....	74
5.1.3 Metodología .....	74

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Operadores Nacionales de telecomunicaciones .....	26
<b>Tabla 2</b> Alineación de trabajo de grado a los objetivos estratégicos .....	30
<b>Tabla 3</b> Componentes comunes en Códigos de ética Sector TIC.....	34
<b>Tabla 4</b> Componente y factores del principio de derechos humanos .....	36
<b>Tabla 5</b> Componentes y factores del principio de estándares laborales.....	37
<b>Tabla 6</b> Componente y factores del principio medio ambiente .....	38
<b>Tabla 7</b> Componente y factores del principio anticorrupción.....	39
<b>Tabla 8</b> Componente y factores de objetivos organizacionales .....	40
<b>Tabla 9</b> Niveles de ética organizacional .....	44
<b>Tabla 10</b> Método Smart.....	45
<b>Tabla 11</b> Características propias de los indicadores .....	47
<b>Tabla 12</b> Tipos de Indicadores.....	50
<b>Tabla 13</b> Criterios para selección de indicadores.....	51
<b>Tabla 14</b> Componentes de la ficha técnica .....	52
<b>Tabla 15</b> Tipos de preguntas.....	55
<b>Tabla 16</b> Método SMART Derechos Humanos.....	57
<b>Tabla 17</b> Método SMART Estándares Laborales.....	58
<b>Tabla 18</b> Método SMART Medio Ambiente .....	59
<b>Tabla 19</b> Método SMART Anticorrupción .....	60
<b>Tabla 20</b> Método SMART Objetivos organizacionales .....	62
<b>Tabla 21</b> Criterios de aplicabilidad.....	65
<b>Tabla 22</b> Estructuración de indicadores - principio derechos humanos.....	66
<b>Tabla 23</b> Estructuración de indicadores - principio estándares laborales.....	67
<b>Tabla 24</b> Estructuración de indicadores - principio medio ambiente.....	68
<b>Tabla 25</b> Estructuración de indicadores - principio Anticorrupción .....	69
<b>Tabla 26</b> Estructuración de indicadores - principio Objetivos organizacionales .....	71
<b>Tabla 27</b> Área de experiencia y experiencia de los jueces expertos participantes .....	74
<b>Tabla 28</b> Transformar Likert a Porcentaje.....	75
<b>Tabla 30</b> Resultados de la cuantificación de validez de contenido, Coeficiente V de Aiken .....	76

## Lista de ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> Gestión de la ética en el tiempo .....	18
<b>Ilustración 2</b> Participación de los operadores en los servicios TIC.....	19
<b>Ilustración 3</b> Conceptos claves para gestionar la ética en operadores de telecomunicaciones .....	20
<b>Ilustración 4</b> Justificación sector telecomunicaciones.....	22
<b>Ilustración 5</b> Ocurrencia de fraude empresarial por tipo y nivel de funcionario de Colombia y en el mundo .....	23
<b>Ilustración 6</b> Sobornos en el contexto de negocios. Colombia y América Latina, 2018.....	25
<b>Ilustración 7</b> Porcentaje de operadores con códigos de ética .....	28
<b>Ilustración 8</b> Árbol de problemas.....	29
<b>Ilustración 9</b> Los diez principios del Pacto Mundial .....	35
<b>Ilustración 10</b> Cadena de proceso-resultado.....	49
<b>Ilustración 11</b> Esquema para el seguimiento y evaluación de la planeación de indicadores .....	50
<b>Ilustración 12</b> Criterios método SMART .....	54

### **Lista de anexos**

1. ANEXO A ... Codigos de etica de los operadores de telecomunicaciones
2. ANEXO B ... Definicion de indicadores
3. ANEXO C ... Fichas técnicas de los indicadores
4. ANEXO D ... Guía de indicadores
5. ANEXO E ... Libro de gerencia

## Glosario

1. **CLIMA ÉTICO:** Se define como las percepciones compartidas de los empleados sobre lo que es “la acción éticamente correcta” y cómo los temas éticos deben ser desarrollados. (Universidad de la Sabana, 2012)
2. **CÓDIGO DE ÉTICA:** Recopilación de valores, principios, pautas éticas y de conducta que conforman la cultura organizacional de la misma; la ética en las empresas debe apelar a los procesos que determinan decisiones y comportamientos de las organizaciones. (Pérez M, 2020).
3. **COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL:** Capacidad que tiene una organización, para obtener rentabilidad en el mercado, en relación con sus competidores. (Sandoval, 2014)
4. **COMPONENTE ÉTICO:** Acción para la formulación de estrategias que integren y orienten a la directiva hacia un sentido de compromisos de responsabilidad con sus liderados y con el entorno donde participa. Son considerados como de vital importancia para la formación de capacidades y competencias, que le proporcionarán herramientas necesarias para enfrentar riesgos, tomar decisiones en escenarios inciertos así como facilidad de expresión y comunicación. (Universidad del Zulia, 2016)
5. **CONTROL:** El proceso de comparar el desempeño real con el desempeño planeado, analizar variaciones, evaluar tendencias para efectuar mejoras en el proceso, evaluar posibles alternativas y recomendar acciones correctivas apropiadas según sea necesario. (Project Management Institute [PMI] 2021).
6. **CONSTRUCTO:** En un concepto que se ha formulado para ser usado en la ciencia. Es decir, es un concepto con valor científico. Se utiliza en esquemas teóricos y se define de tal manera que es susceptible de ser observado y medido. Por ende se convierte en algo positivo y cuantificable (Lee, 2002)

7. **CRITERIOS:** Estándares, reglas o pruebas en las que se puede basar un juicio o decisión o mediante las cuales se puede evaluar un producto, servicio, resultado o proceso. (PMI, 2021)
8. **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Normas y valores por los que se rige una empresa. La cultura corporativa es resultado del diálogo, ajuste de fuerzas y valores contrapuestos. (Eduardo Soto Pineda, 2007)
9. **ESCALA DE LIKERT:** es un método de valoración bipolar, que mide la respuesta positiva o negativa a una declaración. (Sánchez, F. y otros (1993). Psicología social. Madrid: McGraw-Hill., 2021)
10. **ÉTICA:** Calificación moral de un comportamiento humano, sobre el cual se puede hacer un análisis minucioso sobre la sociedad, pues esta doctrina establece como deberán actuar y comportarse los individuos, además de decidir si algo es moralmente correcto o no. (Ortiz M, 2016)
11. **EXPERTO:** El experto es la persona que tiene un conocimiento directo de lo que se hace en la acción, con competencias como para lograr resultados aceptables. El carácter de experto no es otorgado por una institución formativa, sino por los pares, por los resultados que obtiene y por el propio experto. (Universidad Católica de Uruguay, 2015).
12. **EXTORSIÓN:** El constreñimiento que se hace a una persona con el fin de hacer, tolerar u omitir alguna cosa para obtener provecho ilícito o cualquier utilidad ilícita o beneficio ilícito, para sí o para un tercero. (Rincón O, 2019)
13. **GESTIÓN DE ÉTICA:** Intento explícito, formal o informal de gestionar éticamente los proyectos a lo largo de todas las fases de su ciclo de vida, mediante prácticas, políticas y programas concretos. (Figueroa, 2013)
14. **GESTIÓN DE PROYECTOS:** La aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para proyectar actividades para cumplir con los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se refiere a guiar el trabajo del proyecto para obtener los resultados esperados. (PMI, 2021)

15. **GOBIERNO CORPORATIVO:** Conjunto de estructuras y procesos para la dirección y control de las empresas, que busca mejorar su desempeño e incrementar su acceso al capital externo, para así contribuir al desarrollo económico sostenible. (Corporación financiera internacional, 2015)
16. **GUÍA:** Recomendación o asesoría oficial que indica políticas, estándares o procedimientos acerca del modo en que debe realizarse algo. (Campero y Alarcón, 2018).
17. **INDICADORES:** Unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externo e interno. (Bonneyoy & Armijo, 2005).
18. **JUICIO DE EXPERTOS.** Evaluación basada en la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según corresponda a la actividad que se esté ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada. (PMI ,2017)
19. **LIDER:** Característica que tiene que ver con la experiencia de guiar a un equipo de trabajo o acción, además de ser el responsable de garantizar el éxito del proyecto (Tellería & Martiarena, 2017).
20. **RESPONSABILIDAD:** Asignación que puede delegarse dentro de un plan de gestión de proyecto de manera que el recurso asignado incurre en el deber de cumplir con los requisitos de la asignación. (PMI, 2021)
21. **SUSTENTABILIDAD:** Satisfacción de “las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (desarrollo, 1997)
22. **STAKEHOLDERS:** Un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o cartera. (PMI - Project Management Insitute, 2021)

- 23. VARIABLE:** Es el resultado del proceso de conceptualización que permite separar características, particularidades, atributos, que facilitan la agrupación bajo una misma denominación de un conjunto de fenómenos y que posibilita a la vez diferenciar un conjunto de elementos de otro denominado de forma diferente. (Scielo, 2016)
- 24. VERIFICAR:** Asegurar que todos los requisitos cuentan con la calidad suficiente, el beneficio clave de este proceso es que aumenta la probabilidad que los requisitos se establezcan o entiendan de una manera que cumplan con los estándares definidos para la organización, lo que a su vez, permite la comunicación del requisito a todas las partes interesadas y contribuye a la calidad del producto final. (PMI, 2017)
- 25. TELECOMUNICACIONES:** Intercambio de información a distancias considerables por medios electrónicos, y se refiere a todos los tipos de transmisión de voz, datos y video. Este término de amplitud incluye una gran gama de tecnologías de transmisión de información tales como teléfonos, comunicaciones por radioenlaces de microondas, fibra óptica, satélites, transmisores de radio y televisión, internet y telégrafos. (Telectronica , 2018)

### Abreviaturas

<b>CCIT:</b>	Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones
<b>CCNP:</b>	Consortio Canales Nacionales Privados
<b>CRC:</b>	Comisión Reguladora de Comunicaciones
<b>CPC:</b>	Consejo Privado de Competitividad
<b>FCPA</b>	Ley de prácticas corruptas en el extranjero
<b>FPADM</b>	Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Financiación de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva.
<b>LA/FT</b>	Anti-lavado de activos y contra la financiación del terrorismo
<b>MINTIC:</b>	Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia
<b>PMI:</b>	Project Management Institute
<b>PMO:</b>	Project Management Office
<b>PMP:</b>	Project Management Professional
<b>SARLAFT</b>	Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo
<b>TIC:</b>	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

## Introducción

Según el Banco Mundial, la corrupción es el mayor obstáculo para el desarrollo económico y social de un país. Contrarrestar y luchar en contra la corrupción debe ser el principal objetivo de toda organización económica para disminuir los niveles de pobreza y promover inversiones, lo cual permite aumentar el nivel de transparencia y los índices de competitividad en su actividad (CPC, 2019). Los ambientes competitivos a los que se encuentran expuestas las organizaciones deben estar direccionados a satisfacer las necesidades del mercado, el interés está en cumplir con los estándares globales que establece el Pacto mundial, bajo la premisa, “La sostenibilidad corporativa comienza con el sistema de valores de una empresa y en un enfoque basado en principios para hacer negocios.” (Pacto Mundial, 2016)

En consecuencia, el presente trabajo de grado tiene como objeto principal proponer una guía para la “Gestión de Ética” a través de Indicadores que permitan gestionar y controlar los valores para todos los integrantes de una empresa de telecomunicaciones. Esto permitirá promover; el cumplimiento de los derechos humanos, la protección del medio ambiente, la aplicación continua de políticas anticorrupción y, el aumento de la calidad en los estándares organizacionales, a través de la creación de ambientes éticos, culturas prometedoras y actitudes correctas que garanticen el crecimiento empresarial de cada compañía.

El presente trabajo de grado realizó una revisión exhaustiva sobre los antecedentes y conceptos relacionados con la gestión de la ética, recomendando un conjunto de indicadores pertinentes que a un análisis inicial permita mejorar los niveles de competitividad de las organizaciones dentro de una cultura integral corporativa. Estos indicadores fueron verificados mediante el juicio de expertos para confirmar la pertinencia del indicador, su utilidad y el enfoque de la interpretación.

## 1. Perfil de la investigación

En el perfil de la investigación, se describe el planteamiento del trabajo de grado, se realiza una revisión de la literatura y se construye un marco teórico, que justifica el por qué es necesario realizar esta investigación, los objetivos que se pretenden alcanzar y el propósito de la misma.

### 1.1 Antecedentes sobre la gestión ética

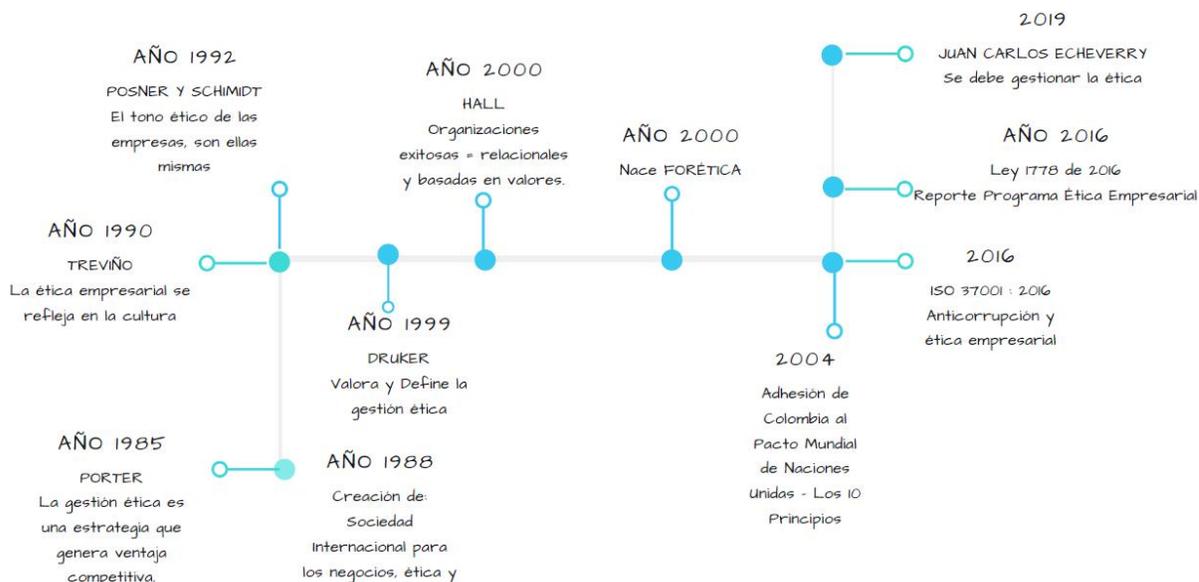
La gestión ética es una estrategia que genera ventaja competitiva, es un comportamiento ético efectivo propio de sus directivos empresariales, quienes deben crear, mantener y cambiar una cultura (Porter, 1985). Líderes preocupados de resaltar sus valores con el mismo compromiso que por obtener buenos resultados y motivar a sus equipos a cumplir con los objetivos de la organización.

Petrick & Quinn (1997, p.42) definieron la ética como “intento sistemático por dar sentido individual, grupal, organizacional, profesional, social, de mercado y de experiencia moral global de tal forma que se determinen elementos priorizados deseables que hagan que valga la pena perseguir las reglas adecuadas y obligaciones que deben regir la conducta humana, las intenciones virtuosas y los rasgos de carácter para el desarrollo y actuar en consecuencia”.

En el 1999, nace una iniciativa por la sostenibilidad corporativa en el pacto mundial de las Naciones Unidas, durante el foro económico se hace un llamado a los líderes empresariales para crear un impacto en relación con valores, para aportar una faceta humana al mercado global, que incorpore dentro de sus estrategias y operaciones empresariales 10 principios universales relacionados con los derechos humanos, el buen trabajo, el cuidado y conservación del ambiente y la lucha contra la corrupción. Colombia se alinea con esta política cuando se adhiere al pacto mundial liderado por Naciones Unidas en el año 2004 y del cual hacen parte ya 197 países. (Pacto Mundial, 2017)

En la ilustración 1 se observa la evolución de la gestión de ética en los últimos 36 años, indicando los conceptos claves para generar valor presente en su **operación**.

### Ilustración 1 Gestión de la ética en el tiempo



Nota. La figura describe la evolución de la ética desde 1985 al año 2019. Fuente: Autores 2020

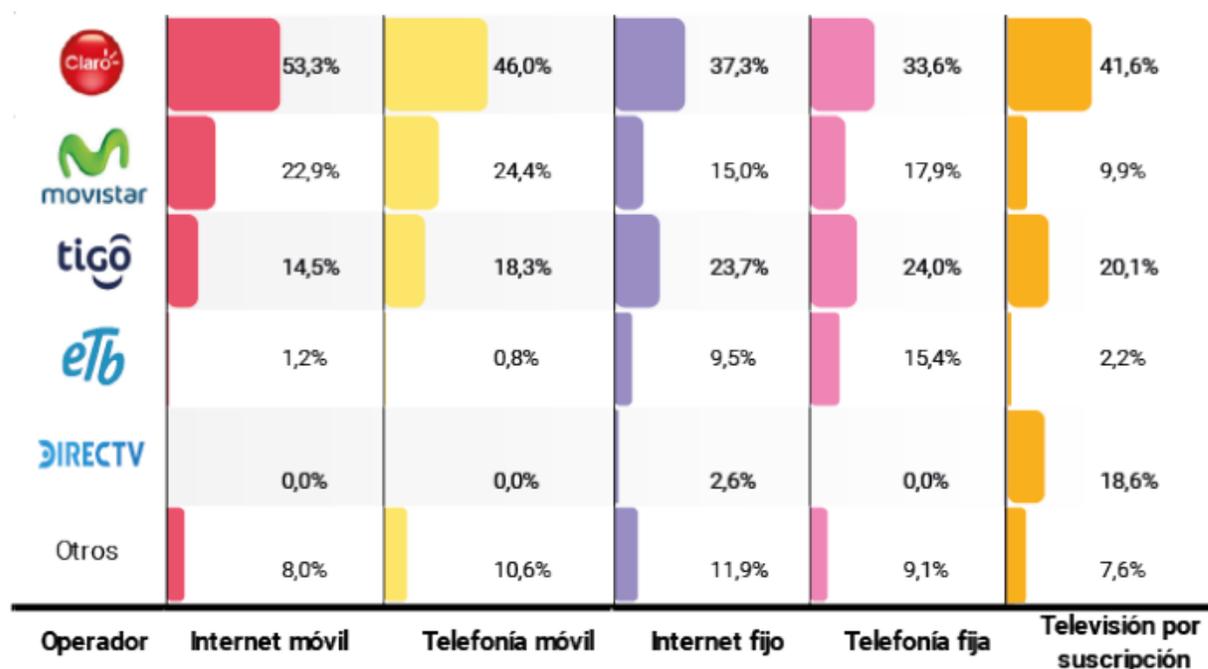
En el año 2011 Colombia crea el estatuto anticorrupción y en 2016 se expide la Ley 1778 que hace administrativamente responsables a las personas jurídicas que realicen sobornos transnacionales. Este es un paso importante en la construcción de un marco legislativo para regular las políticas adoptadas por las empresas y su comportamiento moral.

El 8 de noviembre de 2019, Juan Carlos Echeverry Exministro de Hacienda y expresidente de Ecopetrol, en una entrevista sobre como reimaginar y reinventar a Colombia, plantea que las normas no son suficientes y resalta la siguiente idea, “la ética necesita gerencia”, por lo que es necesario usar un sistema de gestión ética integral que involucre el comportamiento gerencial para asegurar que se consigan sus objetivos de una manera estratégica y estandarizada (LA ETICA CREA VALOR , 2019).

## 1.2 Operadores de telecomunicaciones en Colombia

El sector telecomunicaciones se encuentra dentro de los campos más dinámicos de la sociedad actual al estar relacionado con las tecnologías de la información se convierte en motor de la economía del país. El sector telecomunicaciones engloba todas aquellas actividades económicas y sociales que tienen que ver con el uso e intercambio de información. En la ilustración 2 se observan los servicios TIC ofertados y los operadores con mayor participación en Colombia

**Ilustración 2** Participación de los operadores en los servicios TIC



Nota. En la figura se evidencia que CLARO fue el operador con la mayor participación en todos los servicios, especialmente, en los servicios móviles donde supero el 45%. (CRC, 2019)

## 1.3 Conceptos claves

Para direccionar la elaboración de la guía de gestión ética es necesario establecer un marco de referencia para focalizar los esfuerzos orientados a la estructuración y contenido de la misma. Por lo anterior se realizó la siguiente infografía que ilustra los conceptos claves para gestionar la ética en

operadores de telecomunicaciones y los componentes principales presentes en la guía o herramienta formulada.

### Ilustración 3 Conceptos claves para gestionar la ética en operadores de telecomunicaciones



Nota. Adicional a los conceptos claves que se observan en la figura, se relacionan los componentes de la guía. Fuente: Autores 2020

## 1.4 Justificación y planteamiento de problema

A continuación se plantean las razones por las cuales es necesario gestionar la ética en operadores de telecomunicaciones, considerando los impactos que el sector tiene sobre la economía de Colombia y la oportunidad que genera al mejorar la competitividad en las organizaciones.

### 1.4.1 Justificación

A la luz de la situación actual, este trabajo es de fundamental importancia, dado que el estudio de la gestión ética en el sector de las telecomunicaciones mediante el desarrollo de un guía posibilita a las

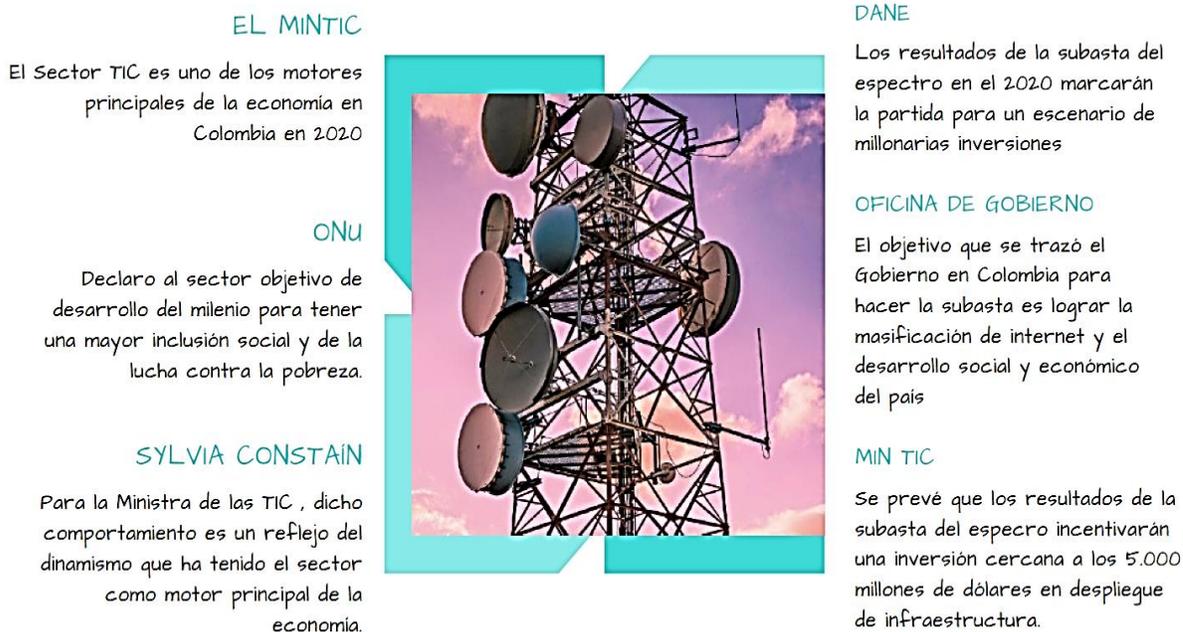
empresas y el país en alcanzar estándares internacionales retroalimentando sus políticas mediante la implementaciones de matrices cuantificables con un conjunto de indicadores validados por expertos.

La selección del sector de operadores de telecomunicaciones se fundamenta en la necesidad de encontrar un clúster que pueda impactar a un grupo amplio de organizaciones y paralelamente tenga repercusiones en otros sectores de la economía .

Las Naciones Unidas decretaron a las telecomunicaciones objetivo de desarrollo del milenio para tener una mayor inclusión social y de lucha contra la pobreza, de acuerdo con el pacto mundial (United Nations global compact, 2015), las organizaciones deben trabajar alineadas adoptando, socializando y apoyando dentro de sus entornos aspectos fundamentales frente a derechos humanos, medio ambiente, normas laborales y políticas anti-corrupción.

En la ilustración 4 se enuncia la relevancia del sector de acuerdo con lo manifestado por el MINTIC, la ONU, el DANE y la Oficina de Gobierno, quienes coinciden en afirmar que el sector telecomunicaciones se constituye en un eje para el desarrollo del país. Así mismo la CPC en su informe final de competitividad para 2019 – 2020 indica que la provisión de infraestructura digital y conectividad a internet tienen un impacto positivo sobre el crecimiento y la productividad en Colombia, que hace que el sector de las telecomunicaciones sea considerado uno de los motores principales de la economía de la región. (CPC, 2019)

#### Ilustración 4 Justificación sector telecomunicaciones

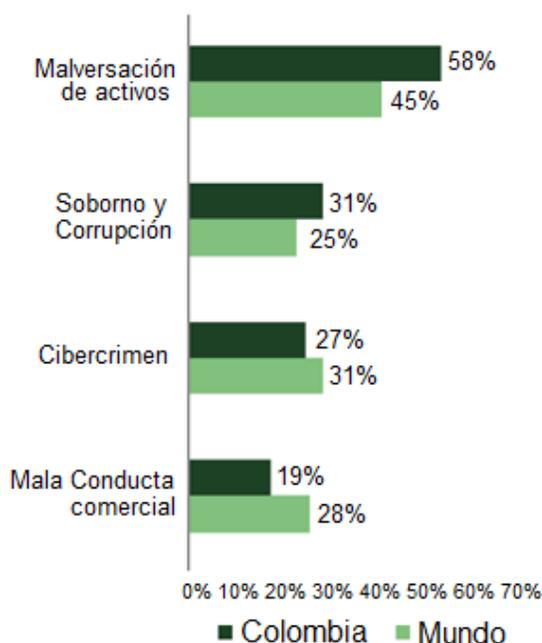


Nota. La figura muestra las razones por las cuales el sector telecomunicaciones impacta la competitividad del país. Fuente: Autores 2020

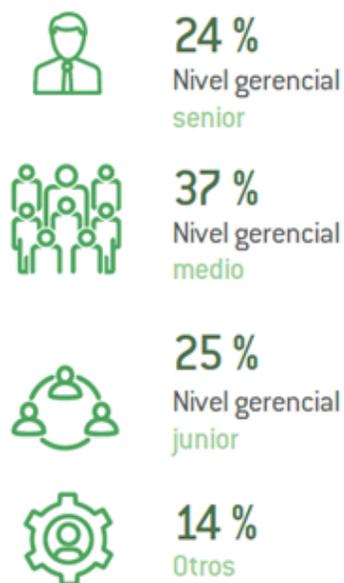
Adicionalmente, el informe nacional de competitividad 2019 -2020 realizado por el CPC señala la corrupción como una condición que impacta la competitividad de las organizaciones. De acuerdo con el informe, una organización sólida se caracteriza por tener transparencia, eficiencia, por ofrecer un nivel básico de seguridad, por proteger los derechos de propiedad, por fortalecer los estándares de gobierno corporativo y ética empresarial. Como complemento, el informe indica que la corrupción en el sector privado en Colombia supera el promedio de América Latina (14%) y resalta la participación de funcionarios de nivel gerencial en los casos de fraude, como deja ver la ilustración 5.

**Ilustración 5** Ocurrencia de fraude empresarial por tipo y nivel de funcionario de Colombia y en el mundo

### Empresas que reportan haber sufrido fraude económico por tipo de fraude



### Ocurrencia de fraude empresarial por nivel del funcionario



Nota. La figura en la parte izquierda muestran las cifras en porcentaje por tipo de fraude económico, en verde oscuro (Empresas Colombianas) y verde Claro (Empresas en el Mundo). En la parte derecha señala los porcentajes de ocurrencia de fraude a nivel jerárquico del tipo de funcionario. Basado en Fuente: Consejo privado de competitividad.

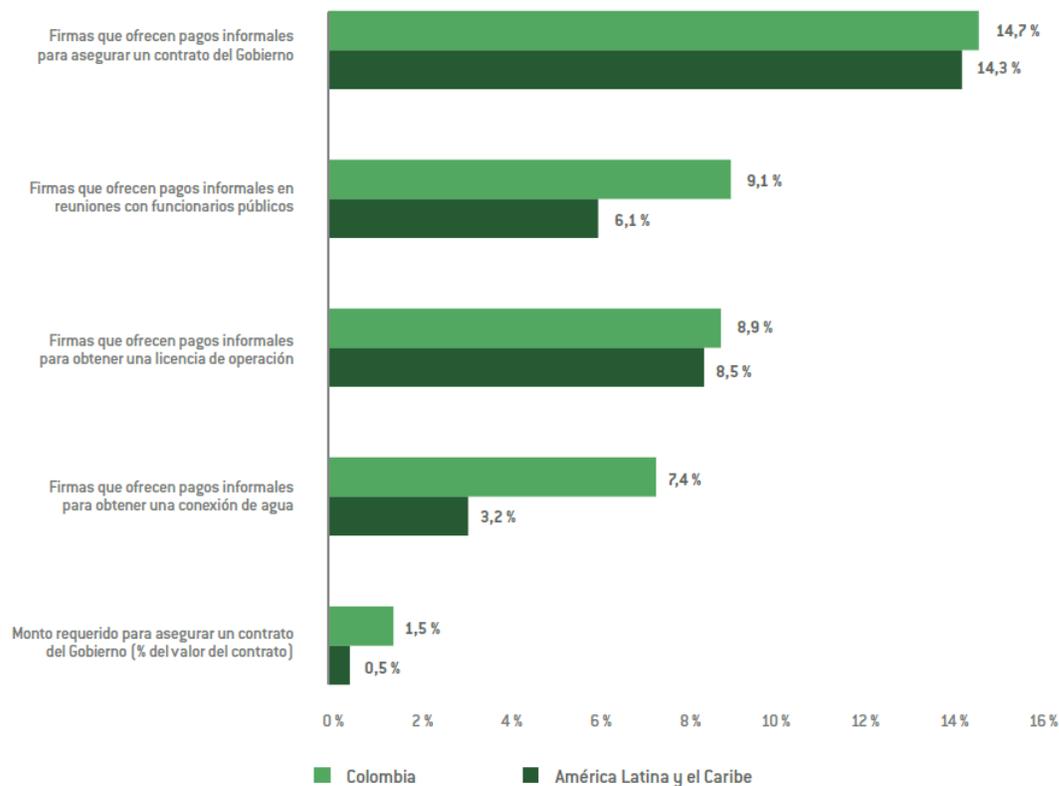
La encuesta global de crimen económico, diligenciada en 123 países en 2018, revela que Colombia es el país con mayor porcentaje de empresarios que considera que su sector productivo ofrece sobornos. Colombia está por encima de todos los países analizados en un 86%. Según el reporte global de fraude de 2019 el 40% de los encuestados en Colombia han experimentado fraude externo, y un 30% fraude interno

en el último año. El informe de la CPC para el año 2020 – 2021 recomienda expedir una normatividad pública para la protección del delator en casos de corrupción.

Un resultado preocupante dentro del informe 2019 – 2020 es la ocurrencia de fraude a nivel jerárquico en las compañías. En este sentido señala el 37% de los casos de fraude interno fueron realizados por funcionarios de nivel gerencial medio; un 25% a nivel gerencial junior y un 24% a nivel gerencial senior. Así como los casos de fraude por malversación de activos en un 58%, soborno y corrupción 31%, ciberdelitos 27% y finalmente mala conducta comercial 19%.

Una manera de lograr el cumplimiento de los objetivos o metas trazadas por las empresas es mediante el uso de sobornos para asegurar un trato preferencial. Por ejemplo la Ilustración 6 se observa que el porcentaje de encuestados para las organizaciones de Colombia es del (15%) manifestando utilizar sobornos para asegurar contratos con el Gobierno es superior al de América Latina (14%). Así mismo, la utilización de sobornos en el país es superior al de la región cuando se trata de emplear este mecanismo en reuniones con funcionarios públicos para obtener licencias de operación o conexiones u otro tipo de prebendas. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2019)

**Ilustración 6** Sobornos en el contexto de negocios. Colombia y América Latina, 2018



*Nota.* La ilustración muestra que el monto requerido para asegurar un contrato en Colombia asciende al 2% del total del valor del contrato, cuatro veces mayor a lo reportado en América Latina. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2019)

### 1.4.2 Oportunidad

Para identificar la oportunidad se realizó como parte de la investigación un sondeo con stakeholders que participan en el sector, se generó la siguiente pregunta, ¿Si dentro de su organización cuentan con códigos de ética y si cuentan con alguna herramienta para su gestión?. Después de efectuar el sondeo se identificó que solo Directv cuenta con indicadores. La tabla 1 permite observar que los demás operadores se limitan a crear su código de ética e incluirlo como parte de sus prácticas empresariales.

**Tabla 1** Operadores Nacionales de telecomunicaciones

Ítem	Entidad	Administrativo	Telefonía móvil	Telefonía fija	Internet	Televisión	Código de ética	Indicadores
1	Cámara Colombiana	X					SI	NO
2	Tigo	X			X	X	SI	NO
3	Virgin Mobile	X					SI	NO
4	Movistar	X					SI	NO
5	Internexa				X		SI	NO
6	Century Link				X		SI	NO
7	Avanxo				X		SI	NO
8	Infomedia				X		SI	NO
9	CCNP					X	SI	NO
10	Andinet				X		SI	NO
11	Bansat				X		SI	NO
12	Brithis Telecom Bt		X		X	X	SI	NO
13	ETB			X	X		SI	NO
14	Avantel		X		X		SI	NO
15	Directv				X	X	SI	SI
16	Ara Networks				X		SI	NO
17	Everest Consultora Internacional				X		SI	NO
18	Comware				X		SI	NO
19	Andinet				X		SI	NO
20	Claro Colombia		X		X	X	SI	NO
21	Azteca				X		SI	NO
22	Flash Mobile		X				SI	NO

23	Globenet		X	SI	NO
24	CRC	X		SI	NO

NOTA: La tabla muestra el resultado de la encuesta de exploración al sector para verificar si los operadores de telecomunicaciones en Colombia cuentan con Códigos de ética e indicadores, siendo los indicadores el eje de investigación para gestionar la ética. Fuente: Autores 2020

El resultado del sondeo evidencia la ausencia de indicadores de gestión de ética en las organizaciones. La ilustración 7 permite observar que el 96% de los operadores encuestados no han implementado indicadores para gestionar la ética, solo es impuesta mediante los códigos de ética de cada organización.

**Ilustración 7** Porcentaje de operadores con códigos de ética



*Nota:* Tan solo el 4% de los operadores encuestados han implementado indicadores relacionados con gestionar la ética de sus organizaciones. *Fuente:* Autores 2020

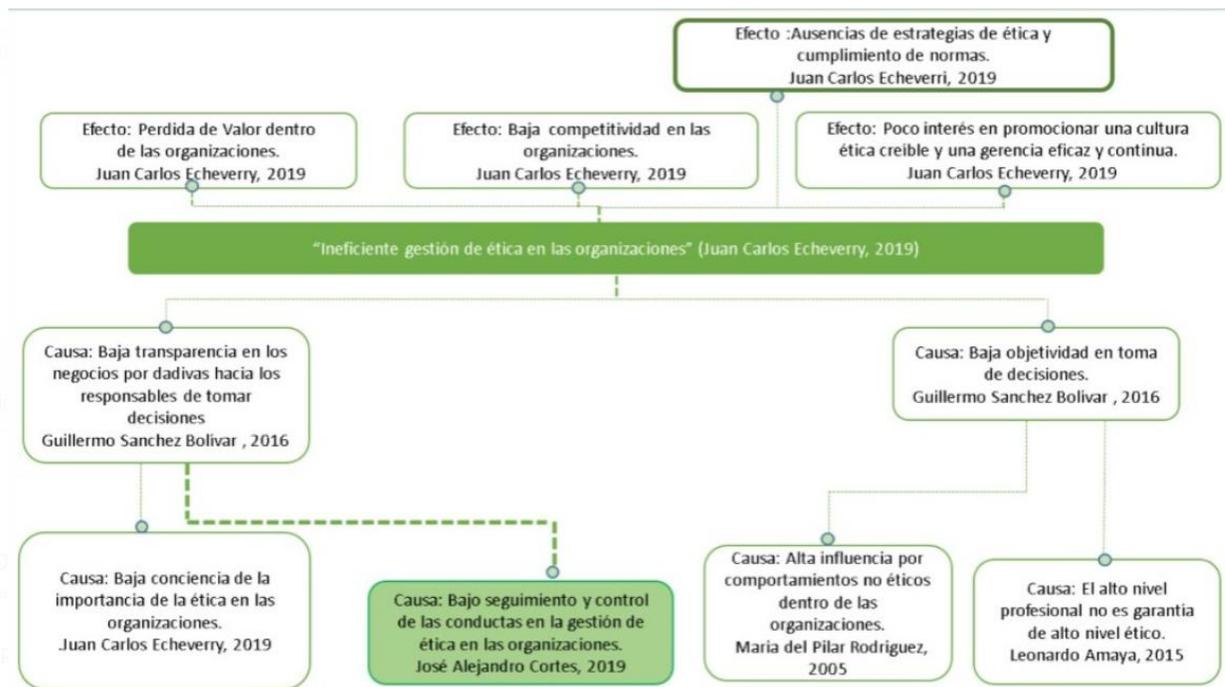
### 1.5 Visión general del Problema

A continuación, se plantea el problema de investigación, se expone una visión general a través del árbol de problemas y la pregunta de investigación, así como su importancia dentro de la gerencia de proyectos.

### 1.5.1 Problema

En la Ilustración 6 se presenta el árbol de problemas del trabajo de grado, donde se interrelaciona el problema central con las causas y los respectivos efectos.

**Ilustración 8** *Árbol de problemas*



Nota: El árbol de problemas identifica la situación negativa frente a la gestión de la ética, teniendo en cuenta las causas y sus efectos. Fuente: Autores 2020.

### 1.6 Pregunta De Investigación

De acuerdo con la causa seleccionada surge la pregunta de investigación: ¿Como monitorear y controlar la gestión de ética dentro de las organizaciones? Por medio de la Guía para la gestión de ética a través de indicadores.

### 1.6.1 Propósito del trabajo de grado

Construir una guía para la gestión de ética a través de indicadores en operadores de telecomunicaciones en Colombia que permita mejorar la competitividad de las organizaciones.

### 1.7 Alineación estratégica

Con el desarrollo del presente trabajo de grado, se aporta en la consecución de los objetivos estratégicos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, de la Comisión de regulación de comunicaciones, del Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones de Colombia y de la Cámara Colombiana de informática y telecomunicaciones, tal como se relaciona en la Tabla 2.

**Tabla 2** Alineación de trabajo de grado a los objetivos estratégicos

ENTIDAD	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	CONTRIBUCION DEL PROYECTO	CONTRIBUCION Y APOORTE AL TRABAJO
	<p>Objetivos del impacto sectorial: Empoderar a los agentes del ecosistema digital y favorecer un entorno abierto, transparente y participativo</p>	<p>La guía para la gestión de ética a través de indicadores permitirá garantizar la transparencia en el ejercicio del ecosistema digital</p>	
	<p>La CCIT dentro de sus objetivos tiene: suministrar asesoramiento e información oportuna y de interés para sus empresas asociadas, colaborando en todas aquellas tareas que promueven el bienestar y mejoramiento de sus actividades, buscando siempre fomentar un buen ambiente de negocios</p>	<p>La guía permitirá que las organizaciones tanto operadoras como sus subcontratistas cuenten con una herramienta que promueva el bienestar empresarial, verificando la gestión de ética de los implicados en las decisiones empresariales y tecnológicas del día a día</p>	<p>Mejorar la competitividad de las organizaciones a través de la gestión del componente ético, mediante el uso de indicadores en operadores de telecomunicación en Colombia</p>

	<p>Dentro sus objetivos y funciones N°3: impulsar el desarrollo y fortalecimiento del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones, promover la investigación e innovación, buscando su competitividad y avance tecnológico conforme al entorno nacional e internacional. Promover estrategias de autocontrol que garanticen prácticas administrativas correctas de los servidores, evitando así los hechos de corrupción.</p>	<p>El sector de las telecomunicaciones será influenciado por la percepción de un ambiente ético en la alta dirección. Evaluar y analizar las decisiones dentro de la gestión de los grandes proyectos en el sector , confirmara que : "Una cultura corporativa solida definitivamente tiene que estar estructurada por principios y valores éticos" (CORTEZ, 2019)</p>	
	<p>Fortalecer la vivencia que a través de su historia se han hecho evidentes en todos los órdenes de la vida institucional y sus egresados, en un ambiente propicio para el logro de su misión. La Escuela Colombiana de ingeniería practica valores como el respeto, el cumplimiento, la transparencia, la tolerancia, la honradez y la solidaridad, entre otros, que tiene su raíz en la declaración de principios, (Filosofía Institucional de Escuela Colombiana de Ingeniera Julio Garavito)</p>	<p>El único proyecto realista para acelerar la productividad y el crecimiento de nuestra (ORTEGA, 2019) economía es invertir decididamente en el talento de nuestros ciudadanos. Los jóvenes pueden aumentar la productividad a través de programas que mejoren los procesos y la toma de decisiones (ORTEGA, 2019)</p>	

Fuente: Autores 2020

## 1.8 Objetivos

Con base en el problema identificado y en el propósito de investigación planteado, se definen los siguientes objetivos.

### **1.8.1 Objetivo General**

Desarrollar una guía para la gestión de la ética a través de indicadores, en operadores de telecomunicaciones en Colombia.

### **1.8.2 Objetivos específicos**

- ✓ Analizar el sector de operadores de telecomunicaciones en Colombia en el área de gestión de ética
- ✓ Revisar literatura relacionada con gestión de ética y construcción de indicadores
- ✓ Definir criterios y estructurar indicadores de gestión de ética
- ✓ Verificar indicadores
- ✓ Desarrollar la guía para gestionar la ética

## 2. Gestión de ética en los operadores de telecomunicaciones en Colombia

En el sector de las telecomunicaciones encontramos tres instrumentos disponibles para procurar el cumplimiento de objetivos éticos, los cuales son comunes dentro de los operadores en el sector TIC; el primero de ellos son los códigos de ética, los cuales registran las responsabilidades asignadas al profesional para mantener un ambiente laboral saludable, el segundo explora las políticas de conducta en los negocios que corresponden a los temas no negociables como: Políticas Anti-corrupción, requisitos aplicables del US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Sarlaft, Sistema de administración del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo, y cualquier otra ley aplicable sobre asuntos anti-corrupción y anti-soborno de los países donde operan.

El tercer instrumento corresponde a las líneas éticas de denuncias, programas que tienen las organizaciones donde se canaliza la información y se busca generar una gestión eficaz de los reportes recibidos después de que una acción NO ética se presenta en la organización.

### 2.1 Códigos de ética

Al analizar los códigos de ética de los operadores con mayor penetración y participación en el país “de acuerdo con la ilustración 2 el subcapítulo 1.2”, se identificó que los códigos incluidos en el anexo A pertenecientes a Claro, Tigo, Telefonica, ETB y Directv están distribuidos conforme a los principios señalados en el pacto mundial. Los códigos de ética de los cinco operadores coinciden en un 71% de los componentes que desarrollan. En la Tabla 3 se identifica la clasificación por componentes que maneja cada uno de los operadores en sus códigos de ética, y los cuales desean promover más allá de lo que marca la ley.

**Tabla 3** Componentes comunes en Códigos de ética Sector TIC

Principios	Componentes	Claro	ETB	Movistar	Directv	Tigo
Derechos Humanos	Derechos y Obligaciones	X	X	X	X	X
	Canales de Comunicación	X	X	X	X	X
	Seguridad Laboral	X		X	X	X
	Trato a Clientes	X	X	X	X	X
Estándares Laborales	Control y manejo de denuncias	X	X	X	X	X
	Desarrollo profesional	X	X	X		X
	Diversidad	X	X	X		X
	Compensación		X	X	X	X
Medio Ambiente	Sustentabilidad	X		X		X
Anticorrupción	Sobornos	X	X	X	X	X
	Extorsión	X				X
	Confidencialidad	X	X	X	X	X
	Transparencia	X	X	X		X
	Competencia	X	X	X	X	X
	Conflictos de Interés	X	X	X	X	X
	Privacidad de las comunicaciones	X				X
	Abuso de poder	X	X	X	X	X
	Integridad comercial	X	X	X	X	X
Objetivos Organizacionales	Misión y Visión	X	X	X	X	
	Valores y principios	X	X	X		X
	Comité de ética	X	X			X
	Conductas éticas	X	X		X	X
	Uso de los bienes de la empresa	X				X
	Control Interno	X	X	X	X	X
	Control Externo	X	X	X		X

Fuente: Códigos de ética Claro, Tigo, ETB, Tigo y Directv.

Las empresas de telecomunicaciones en Colombia utilizan el Pacto Mundial (United Nations Global Compact) para generar componentes éticos que se adhieran de forma congruente con su estrategia corporativa. En la Ilustración 10 se observan los principios que conforman los componentes dentro de los códigos de ética.

**Ilustración 9** Los diez principios del Pacto Mundial



Nota: La clasificación en principios del Pacto Mundial (derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción) fue creada para apoyar la participación del sector privado a fin de promover el civismo empresarial responsable y principios sociales y ambientales universales para hacer frente a los retos de la globalización. (Naciones Unidas, 2017)

En el siguiente análisis se establece la conexión entre los principios definidos en el pacto mundial para adoptar, apoyar y promulgar el conjunto de valores fundamentales en las áreas de los derechos humanos, de las normas laborales, del medio ambiente y anticorrupción, en relación a los factores establecidos por las organizaciones en la descripción y dirección de los componentes presentes dentro de los códigos de ética.

### 2.1.1 Principio de Derechos Humanos

Existen motivos éticos ligados al sector que hacen que los derechos humanos sean factores decisivos para las organizaciones en la toma de decisiones. (Pacto Mundial, 2017). En la tabla 4 encontramos en los códigos de ética de Claro, Tigo, Movistar, ETB y Directv factores en derechos humanos que son establecidos como pilares en la gestión de los procesos de los operadores dentro de sus políticas éticas.

**Tabla 4** *Componente y factores del principio de derechos humanos*

Factores	Componentes			
	Derechos y Obligaciones	Canales de Comunicación	Seguridad Laboral	Trato a Clientes
Diversidad	X	X		X
Evitar la discriminación en materia de empleo y/o ocupación	X			X
Evitar la distinción por edad	X			X
Evitar el acoso o intimidación	X			X
Promover la igualdad de oportunidades profesionales		X	X	
Promover la Igualdad de género, raza, origen étnico, creencia religiosa.	X	X		X
Respetar la igualdad de orientación sexual	X	X		X
Respetar la igualdad de tendencias políticas	X	X		X
Promover un trato imparcial		X	X	X
Cultura de publicidad responsable, clara y honesta		X		
Generar opciones de ascenso	X	X		
Promover el respeto, la inclusión en el lugar de trabajo y brindar seguridad laboral	X	X		
Reconocimiento al desempeño laboral	X	X		

Fuente: Códigos de ética Claro, Tigo, ETB, Tigo y Directv.

### 2.1.2 Principio estándares laborales

Aunque los operadores del sector de las telecomunicaciones cumplen con la ley colombiana, reiteran sus esfuerzos en sus códigos éticos apoyados en los componentes que permiten prever el incumplimiento de sus objetivos. Para evitar caer en este tipo de prácticas, los códigos de ética de Claro, Tigo, Movistar, Directv y ETB usan los acuerdos previos para iniciar las relaciones comerciales con sus proveedores o contratistas e incluyen su cumplimiento en los códigos de ética y acuerdos contractuales iniciales: En la tabla 5 se identifican factores que no sólo constituyen una violación de los derechos humanos fundamentales, sino que también privan a la sociedad de la oportunidad de desarrollar habilidades y recursos humanos, por lo que las consecuencias de no contemplar estos factores para los operadores no sólo afectan a sus trabajadores, sino también a la sociedad y la economía en general. (Pacto Mundial, 2017)

**Tabla 5** Componentes y factores del principio de estándares laborales

Factores	Componentes			
	Control y manejo de denuncias	Desarrollo profesional	Diversidad	Compensación
Trabajo forzoso	X			X
Reconocimiento efectivo	X	X	X	X
Abolir Trabajo infantil	X			
Salario digno	X	X	X	X
Presentar denuncias es un deber	X	X	X	X
Derecho sindical	X		X	

Fuente: Códigos de ética Claro, Tigo, ETB, Tigo y Directv.

### 2.1.3 Principio medio ambiente

Los operadores asumen compromisos cuando satisfacen las demandas de la sociedad y cada vez más la sociedad expresa una necesidad clara de desarrollar prácticas ambientalmente sostenibles y sustentables.

La sustentabilidad es el componente que los operadores incluyen en sus códigos éticos como se observa en la tabla 6, así asegura el balance entre los factores económicos, social y ambiental, generando

un aspecto positivo en el desarrollo de sus proyectos, y buscando minimizar su impacto negativo en el medio ambiente y generando servicios paralelos que ayuden a mitigar los efectos nocivos de otros sectores en las regiones donde operan. (Pacto Mundial, 2017)

**Tabla 6** *Componente y factores del principio medio ambiente*

Factores	Componentes
	Sustentabilidad
Enfoque preventivo para favorecer e Medio ambiente	X
Iniciativas para promover la responsabilidad ambiental	X
Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente	X
Sustentabilidad	x

Fuente: Códigos de ética Claro, Tigo, ETB, Tigo y Directv.

#### 2.1.4 Principio anticorrupción

De acuerdo con los operadores analizados Claro, Tigo, ETB, Movistar y Directv es común en el sector diseñar estrategias de contratación que permitan asegurar que sus contratistas o proveedores se encuentran alineados frente a los componentes éticos enfocados a prevenir la corrupción.

Estos procesos aseguran el compromiso de las empresas de, al menos, abstenerse de llevar a cabo sobornos, fraudes, beneficios particulares u oponerse frente a actuaciones corruptas, generando que formen parte de sus deberes morales y de responsabilidad corporativa, evitando poner en riesgo la rentabilidad de las empresas, su continuidad y la calidad de su gestión (Pacto Mundial, 2017).

Es por esto, que los operadores de telecomunicaciones establecen en sus códigos de ética factores del principio anticorrupción como se muestran en la Tabla 7, para identificar comportamientos prohibidos o inapropiados.

**Tabla 7** *Componente y factores del principio anticorrupción*

Factores	Componentes							
	Sobornos	Extorsión	Confidencialidad	Transparencia	Competencia	Conflicto de Interés	Privacidad	Integridad
Soborno	X		X	X	X	X	X	X
Gestión de políticas anticorrupción	X	X	X	X	X	X	X	X
Mejoramiento continuo en políticas anticorrupción	X	X	X	X	X	X	X	X
Decisiones Transparentes	X	X	X	X	X	X	X	X
Fraude Empresarial	X	X	X	X	X	X	X	X
Información oportuna			X	X	X	X	X	X
Conflicto de intereses	X	X	X	X	X	X	X	X
Abuso de poder	X	X	X	X	X	X	X	X
Disciplina			X	X	X	X	X	X

Fuente: Códigos de ética Claro, Tigo, ETB, Tigo y Directv.

### 2.1.5 Principio objetivos organizacionales

Uno de los instrumentos que usan los operadores para expresar y recopilar los valores, principios y normas éticas es la inclusión de factores que determinan el rumbo de los planes estratégicos que buscan las organizaciones, como se observa en la tabla 8. Este principio incluye las pautas que direccionan el comportamiento de los empleados, fomentan los valores y respaldan el cumplimiento de las metas en el sector (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social CERES, s.f.).

**Tabla 8** Componentes y factores de objetivos organizacionales

Factores	Componentes							
	Misión y Visión	Valores y principios	Comité de ética	Conductas éticas	Uso de los bienes	Control Interno	Control Externo	
Alta Calidad	x	x	x	x	x	x	x	
Eficiencia					x	x	x	
Honestidad	x	x		x	x	x	x	
Desarrollo humano	x	x		x		x	x	
Integridad	x	x		x	x	x	x	
Productividad	x	x		x	x	x	x	
Liderazgo	x	x		x	x	x	x	
Confianza	x	x		x	x	x	x	
Respeto	x	x	x	x	x			
Crecimiento personal y profesional		x	x	x	x	x	x	
Creatividad empresarial	x	x	x	x				
Actitud positiva		x	x	x	x	x	x	
Legalidad	x	x	x	x	x	x	x	
Austeridad	x	x		x	x	x	x	

Fuente: Códigos de ética Claro, Tigo, ETB, Tigo y Directv.

## 2.2 Políticas de conducta en los negocios

El marco legal existente en Colombia sobre la prevención y control del lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT) tiene como finalidad evitar que las organizaciones o empresas de transportes, generadores de carga o afines, sus operaciones y resultados, puedan ser utilizados para dar apariencia de legalidad de activos provenientes de ilícitos; amenazando significativamente la estabilidad económica, social y política del país y de los mercados a nivel mundial (Superintendencia de Sociedades, 2014).

Entre los temas que las organizaciones TIC buscan prevenir y blindar está el lavado de activos y financiación al terrorismo. Lo anterior se hace a través del cumplimiento de políticas creadas por cada compañía, donde sus proveedores, clientes, empleados y cualquier tercero vinculado, se obliga a dar cabal cumplimiento a todas las normas. Además de las políticas, usualmente se hacen capacitaciones internas y/o externas de actualización e interpretación de obligaciones y leyes.

El Sistema de Administración del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo, por sus siglas SAGRILAF, es un mecanismo desarrollado por el Banco de la República para dar cumplimiento

al tratamiento de los riesgos derivados de las actividades delictivas mencionadas. (Ministerio de Hacienda, 2021). La política indica que se debe proceder mediante:

- Identificación
- Medición
- Control
- Y Monitoreo del riesgo

Para dar seguimiento a estas políticas, y blindar el cumplimiento de las mismas, las organizaciones del sector de las telecomunicaciones cuentan con las siguientes herramientas:

- Políticas de conducta
- Códigos de ética
- Órganos de control
- Manuales
- Divulgación de la información
- Capacitaciones

Cada operador utiliza estas herramientas según sus necesidades y según los riesgos que identifican como organización, su relación con sus aliados y su nivel de exposición con terceros. Para los operadores del sector telecomunicaciones es de obligatoriedad que sus empleados, sus grupos de interés, especialmente en el desarrollo de transacciones comerciales o contractuales, se apliquen a estas políticas, con el fin de prevenir o evitar que la organización sea utilizada como medio para el lavado de activos, financiación del terrorismo y/o financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva (FPADM) (Superintendencia de Sociedades, 2014).

Dentro de sus lineamientos generales los operadores de telecomunicaciones están comprometidos con mantener los más altos estándares éticos y prevenir prácticas corruptas en todas sus transacciones comerciales, haciendo que sus aliados estratégicos y empleados se comprometan a realizar negocios de manera correcta, cumpliendo con los estándares éticos establecidos dentro de los códigos de ética y en las políticas de conducta (Superintendencia de Sociedades, 2017).

### **2.3 Líneas Éticas**

Las líneas éticas o canales de denuncia son un mecanismo usado en el sector telecomunicaciones para fomentar y controlar el cumplimiento de los códigos de ética. Este instrumento permite a los operadores prevenir y detectar riesgos y favorecer la creación de un clima organizacional ético. Claro, Tigo, Movistar, Directv y ETB estructuraron este mecanismo de acuerdo a su cultura organizacional, sin embargo dependen de:

- Las personas involucradas y su reconocimiento por parte de los colaboradores
- Lo confiables, abiertos y confidenciales que son los canales de comunicación
- Lo integro, confiable y confidencial que sea el proceso de análisis de los comportamientos indebidos y la decisión de tomar acciones y/o sanciones
- Finalmente, la comunicación que se hace de los resultados del proceso.

Para los operadores de las telecomunicaciones es importante generar una cultura de denuncia en sus colaboradores así:

- Alentar la importancia de hacer denuncia, haciendo que sus empleados cuiden y protejan el cumplimiento de los códigos de ética o las violaciones a sus componentes.
- Asegurar a sus empleados que las denuncias son tratadas como una oportunidad, de manera imparcial con respeto y confidencialidad.
- Brindar seguridad y orientación adecuada al denunciante
- Garantizar la protección del denunciante
- Fomentar que la denuncia sea de buena fe, sin actuaciones malintencionadas,
- Finalmente, no buscar ningún beneficio financiero o ganancia personal.

Los canales de denuncias son gestionados por los operadores mediante comités de ética, la oficina de cumplimiento ético o la contratación de un tercero independiente, en ambos casos estos gestores se aseguran de dar transparencia, confidencialidad, confiabilidad, anonimato y seguridad al proceso de recepción, investigación y resolución de las situaciones que son reportadas (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social CERES, s.f.).

En los canales de denuncia se pueden reportar ciertos tipos de actos como:

- Acoso laboral
- Discriminación
- Restricción de la libertad
- Apropiación indebida
- Apoderamiento fraudulento
- Aspectos contables
- Conflicto de intereses
- Conductas poco éticas
- Compromisos con terceros
- Falsificación de documentos
- Seguridad de la información

### 3. Gestión de ética y construcción de indicadores

El presente capítulo contextualiza los conceptos de gestión de ética, liderazgo ético. Establece los diferentes niveles de la ética empresarial. Abarca algunas metodologías para evaluar el nivel ético de las organizaciones y define el concepto de indicador, los pasos mínimos para construir los indicadores en términos de cómo piensan y toman las decisiones las organizaciones.

#### 3.1 Gestión de ética

Medir el comportamiento ético de una organización debe estar en correspondencia, en primer lugar, con el actuar de sus procesos internos y el comportamiento de sus trabajadores y en segundo lugar, con el impacto de sus resultados en la sociedad, el medio ambiente y en la economía. (E. Ruiz Otero, 2015)

- En el ámbito interno se pone especial atención en la demanda ética por parte de trabajadores y directivos a todos los niveles, exigiendo la puesta en práctica de una serie de valores compartidos, normas, regulaciones y evitando las malas prácticas en las operaciones diarias.
- En la dimensión externa la empresa enfrenta continuamente conflictos de intereses que tienen que ver con la calidad de sus servicios, las relaciones con terceros y otras partes interesadas en el negocio.

Otra práctica que las organizaciones deben desarrollar, es gestionar la ética como: “Una actuación autorreguladora, que demanda la participación de todas las personas funcionarias que contribuyen a la toma de decisiones, aplicando según su convicción los principios y valores de la función correspondiente, a la consolidación de la misión y visión de la estructura organizacional hacia el objetivo y a asumir sus responsabilidades” (Comisión Nacional de Ética y Valores (CNEV), 1995)

La ética empresarial se clasifica en cuatro niveles, definidos en escenarios diferentes para afrontar temas éticos como se evidencia en la tabla 9; de acuerdo a esta clasificación se analizan los niveles organizacional e industrial, que son aplicables al sector de las telecomunicaciones y al comportamiento de los operadores.

**Tabla 9** Niveles de ética organizacional

Niveles	Descripción
Nivel Individual	Incluye situaciones de conflicto que el individuo encara en la vida personal, puede ocurrir como resultado de presiones de trabajo o motivaciones o circunstancias no relacionadas con el trabajo.
Nivel Organizacional	Se refiere al actuar ético de la organización, en sus roles de las personas confrontan cuestiones éticas, en las que el reconocimiento de circunstancias de malas prácticas organizacionales son usualmente el resultado de un conjunto de decisiones inapropiadas. Estas decisiones traen consecuencias para la reputación de la empresa, el éxito o no en la comunidad, y en el clima ético de prevalecer en la organización. En este nivel, los miembros de una organización deberían examinar las políticas, procedimientos y códigos de ética existentes antes de tomar decisiones o realizar acciones.
Nivel Industrial	Se refiere al conjunto de prácticas éticas; normas, valores, código de ética, que guían el comportamiento de los trabajadores de determinada industria, así como los resultados y efectos finales del comportamiento corporativo que se considera apropiado o inapropiado.
Nivel Internacional	Este incluye los niveles industrial, organizacional e individual. Incluye leyes, normas, costumbres y tradiciones que rigen el comportamiento legal y moral de una sociedad.

Fuente: Metodología para evaluar el nivel ético en las organizaciones (Soler, 2017)

### 3.2 Método SMART para definir Indicadores

Mientras más claras y precisas sean las metas y los objetivos en la gestión del desempeño de los colaboradores, mejores resultados se obtendrán en el trabajo. El método SMART permite establecer puntos de referencia alcanzables, que conducen al desarrollo y éxito de toda el área de gestión de personas. Estas metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo o duración determinado. Los pilares del modelo SMART:

Tabla 10 Método Smart

Acrónimo	Detalle	Concepto	Cuestionamientos
S	Específico	Los objetivos deben ser los más específicos y detallados posibles, de lo contrario es difícil saber dónde focalizar esfuerzos y motivar para obtener resultados. Se deben detallar ciertos parámetros que concretan y refuerzan el objetivo principal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué quiero lograr?</li> <li>• ¿Por qué hacer esto y cuál es el beneficio para la organización?</li> <li>• ¿Quién debe tomar acción y quién se beneficia con el resultado?</li> <li>• ¿Dónde se llevará a cabo?</li> <li>• ¿Qué recursos necesito?</li> </ul>
M	Medible	¿Qué métricas va a utilizar para medir su logro de objetivos? Un número tangible es la única forma objetiva de medir el progreso. Saber cuánto falta para alcanzar la meta depende de cómo medir el cumplimiento de objetivos. En primer lugar, es necesario establecer parámetros para saber si está direccionado correctamente. Medir el progreso es clave para mantener la dirección correcta, cumplir con los plazos y saber si han alcanzado las metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo sabré cuándo he cumplido mi objetivo?</li> <li>• ¿Cómo sabré si voy progresando como espero?</li> <li>• ¿Cómo medir objetivos de Gestión del Desempeño?</li> </ul>
A	Alcanzable	Los objetivos tienen que ajustarse a la realidad del contexto. Deben ser desafiantes, pero sin expectativas poco realistas. Para alcanzar un objetivo, debe asumirse la situación actual y las limitaciones existentes. Es importante contar con evidencia para demostrar que el objetivo es totalmente factible de realizar. Debe ajustarse a la realidad de las personas y su entorno,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tengo los conocimientos necesarios? Si no los tengo, ¿puedo conseguirlos?</li> <li>• ¿Tengo las habilidades necesarias? Si no las tengo, ¿puedo aprenderlas?</li> <li>• ¿Tengo los recursos necesarios (tiempo, dinero, etc.)? Si no los tengo, ¿puedo conseguirlos?</li> <li>• ¿Estoy realmente involucrado en el proyecto?</li> <li>• ¿Cuánto esfuerzo estoy dispuesto a dedicar?</li> </ul>

R	Relevante	El objetivo debe ser relevante para la organización. Debe estar alineado con la misión, visión y valores corporativos. Todo objetivo demanda esfuerzo y compromiso. Cada proceso llega un punto donde la dificultad incrementa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es necesario este objetivo?</li> <li>• ¿Realmente importa?</li> <li>• ¿Para qué alcanzar el objetivo?</li> <li>• ¿Cuál es la intención final?</li> <li>• ¿Por qué es fundamental este objetivo?</li> <li>• ¿Cuáles son los beneficios y recompensas de lograr este objetivo?</li> <li>• ¿Es posible mantener el compromiso en el largo plazo?</li> <li>• ¿Cuáles son las razones?</li> </ul>
T	Tiempo	El objetivo debe tener un plazo definido para tener seguimiento y orden efectivo. Cualquiera puede fijar objetivos, pero si el plazo es poco realista suben las probabilidades de fracasar. Definir un plazo límite desde el principio ayuda a generar el sentido de urgencia e importancia, elementos necesarios para lograr los objetivos.	<p>¿Cuándo deberá estar terminado?</p> <p>¿Cuáles son las tareas para seguir mañana, la próxima semana, el siguiente mes?</p> <p>¿Cuáles son las tareas a 6 meses?</p> <p>Poner el objetivo dentro del tiempo ayuda a anticipar mejor posibles dificultades.</p>

Fuente: (Departamento Nacional de Planeación -Sinergia, 2000).

### 3.3 Que es un indicador?

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

#### 3.3.1. Particularidades de los Indicadores.

Los indicadores brindan información relevante y única respecto a algo, facilitan los procesos de diagnóstico y seguimiento de las políticas organizacionales, ya que permiten cuantificar los cambios que se presentan en determinados contextos de desarrollo, realizar seguimiento al cumplimiento de acuerdos, compromisos, planes, programas y proyectos y, así, generar alertas tempranas para el logro de los objetivos planteados.

Para construir los indicadores es fundamental tener en cuenta ciertas características que hacen parte de la estructura de evaluación. Es indispensable entender “su relación con el problema de análisis y la utilidad para el usuario”, para ello se establecen los siguientes criterios descritos en la tabla 11, estas particularidades permiten definir el contenido de una manera clara, oportuna y resumida para mayor entendimiento y clasificación de la información.

**Tabla 11** *Características propias de los indicadores*

Característica	Explicación
Simplificación	La realidad en la que actúa es multidimensional, un indicador que puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.) pero no puede abarcarlas todas.
Medición	Permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a los patrones establecidos, lo que implica que debe proporcionarse periódicamente.
Comunicación	Todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.
Oportunidad	Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión de los resultados

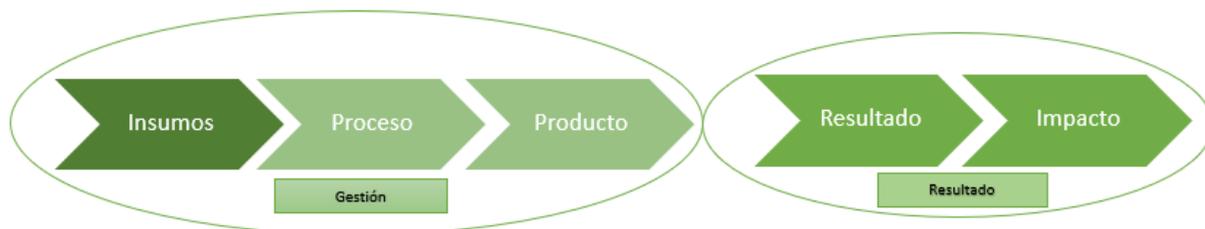
	alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
Excluyentes	Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión.
Práctico	Que se facilite su correlación y procesamiento.
Claro	Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia, por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyeron debe ser replanteado.
Explícito	Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizara para evitar interpretaciones ambiguas.
Sensibles	Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
Transparente/ Verificable	Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

Fuente: (Equipo de gestión del conocimiento OAP, 2014)

### 3.3.2 Cadena de valor

“La cadena de valor es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total” (Distrito Nacional de Planeación, 2017, pág. 5). La cadena de valor es una de las principales herramientas de planificación en la gestión por su esquema y procedimiento práctico que simplifica el análisis y entendimiento de las políticas organizacionales. En la ilustración 10 se evidencia la cadena de valor que sirve como insumo para la implementación de los indicadores.

**Ilustración 10** Cadena de proceso-resultado



Fuente: (Departamento Nacional de Planeación -Sinergia, 2000)

En la estructura de la cadena de valor se relacionan los insumos (evidenciados en el análisis de los códigos de ética), entendidos como los factores de producción que se transforman a través de procesos (actividades), para obtener los bienes o servicios (indicadores - guía) que se entregarán a las organizaciones (operadores del sector) con el propósito de solucionar una situación específica (gestión de ética) que conlleve a una mejora de bienestar (competitividad y productividad del sector).

Integrar a las políticas organizaciones los indicadores como parte de la cadena de valor dentro del compromiso y la promoción de la gestión ética, garantiza el éxito de las organizaciones cuando el cumplimiento de los lineamientos éticos son esenciales, y cada miembro de la comunidad empresarial se convierten en un apoyo para lograr los objetivos planteados dentro de la estrategia ética. (Comcel SA, 2020).

Los profesionales hacen parte de la cadena de valor de las organizaciones, cuando se enfrentan a situaciones difíciles en el desempeño de sus actividades. Los principios de actuación ayudarán a la adopción adecuada de decisiones, es imposible describir todos los posibles dilemas éticos que se pueden encontrar, por ello, el diseño de indicadores para el seguimiento de los principios que tienen por objeto ayudar al entendimiento, seguimiento y control del compromiso de los valores de cada organización. (Telefónica, 2019)

### 3.3.3. Tipos de Indicadores.

Identificar los conceptos claves a la evaluación, analizar la finalidad y utilidad de evaluar el impacto y valorar la información para la gestión de la toma de decisiones son los objetivos que describen las diferentes instancias que se aplican para la evaluación en el desarrollo de competencias,

Los indicadores se pueden clasificar con base en los eslabones de la cadena de valor, tal y como se muestra en la tabla 12. Encontramos los indicadores de gestión cuyo objetivo es cuantificar y medir dos

elementos (insumos, acciones), los indicadores de producto cuyo objetivo es cuantificar y medir y finalmente los de resulta cuyo alcance es cuantificar y valorar.

**Tabla 12** Tipos de Indicadores

Tipo de Indicador	Función
De gestión	Medir los dos primeros eslabones de la cadena de valor, es decir, los insumos y las actividades.
De producto	Miden los bienes y servicios que son generados y entregados, cumpliendo los estándares de calidad definidos, como consecuencia de la transformación de los insumos a través de un proceso de producción.
De resultado	Son aquellos que cuantifican los efectos relacionados con la intervención; dichos efectos pueden ser incididos por factores externos. De esta forma, estos indicadores miden los cambios de percepción, conocimiento, condiciones de bienestar, entre otros.

Fuente: (Departamento Nacional de Planeación -Sinergia, 2000)

### 3.3.4 Como implementar los indicadores.

La implementación de indicadores refiere al proceso y reporte que se pretende evaluar y monitorear, para este fin es imprescindible tener una estructura clara donde se evidencien los aspectos que requieren ser evaluados a través de indicadores. En la ilustración 11 se muestra un esquema para el seguimiento y evaluación y gestión de los indicadores:

**Ilustración 11** Esquema para el seguimiento y evaluación de la planeación de indicadores



Nota: El sistema propone una metodología integral que involucra el desarrollo de instrumentos de medida y de acopio de la información para definir los valores de las variables de entrada formuladas en

los indicadores. Fuente: (Unidad administrativa especial de gestión de restitución de tierras despojadas, 2014)

### 3.4 Construcción de Indicadores

Los indicadores se encuentran presentes en todo el desarrollo del sistema de control de gestión, producción y resultado. Los indicadores son los elementos fundamentales para la toma de decisiones directivas y de esta manera permiten analizar el comportamiento de las variables claves y estratégicas de la entidad como tal.

Una vez definidos los aspectos relevantes que deben ser medidos, los ámbitos y dimensiones, se deben construir cada uno de los indicadores. En esta fase debe establecerse el nombre del indicador y desarrollar las fórmulas que permitirán calcular los valores para las variables analizadas.

Existen unos criterios generales para la selección de indicadores, que tienen en cuenta las características de los datos que se van a utilizar como soporte, su relación con el problema de análisis y la utilidad para el usuario como se observa en la tabla 13.

**Tabla 13** *Criterios para selección de indicadores*

<b>Criterio de selección</b>	<b>Pregunta para tener en cuenta</b>	<b>Objetivo</b>
Pertinencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad	¿El indicador se puede monitorear?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?	Los indicadores deben ser construidos a partir de variable sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

Los elementos básicos que componen un indicador son los parámetros que identifican las características que definen el objetivo, así como la metodología empleada para estimarlo. En la tabla 14 se encuentran los componentes básicos que conforman la ficha técnica de un indicador.

**Tabla 14** Componentes de la ficha técnica

Elementos descriptivos	Detalle
Nombre del indicador	Debe ser un reflejo del objetivo que se quiere medir, además de ser sencillo y concreto
Descripción general	Expresión cualitativa que da cuenta de la utilidad del indicador
Fuente de información	Sistema de información o fuente de la cual provienen los datos
Periodicidad	Periodo en la cual se reporta la información
Año inicial	En caso de existir una serie previa
Objetivo	Que busca medir
Metodología de cálculo	Descripción de pasos o proceso para calcular el indicador
Fórmula de cálculo	Representación matemática del cálculo del indicador
Unidad de medida	parámetro de referencia para determinar la magnitud y el tipo de unidad del indicador

Fuente: (DPN; Departamento nacional de Planeación, 2011)

#### **4. Construcción de indicadores**

El presente capítulo establece los criterios que permiten integrar los insumos que se identificaron en el análisis del sector de las telecomunicaciones en Colombia y en el estudio de la literatura relacionada con gestión de ética y la construcción de indicadores. También se estructuran los indicadores de gestión de ética resultado de la investigación realizada.

##### **4.1 Criterios para estructurar indicadores de gestión de ética**

La primera fase es determinar el objetivo, establecer una situación deseada en relación con un problema identificado o una iniciativa que responde a la pregunta: ¿Qué se quiere lograr?. El objetivo puede ser el desarrollo de una actividad, el cambio de percepción, la reducción de un problema, el aprovechamiento de una oportunidad, la medición de efectos positivos (bienestar), etc. (DANE, 2005)

La segunda fase es definir los criterios, que son las condiciones que deben cumplir una determinada actividad, actuación o proceso para ser considerada de calidad. Es decir, aclarar qué perseguimos, cuál es el objetivo, qué pretendemos teniendo en cuenta aquellas características que mejor la representan (siempre que pueden medirse) lo que deseamos lograr. (Universidad de Burgos - Unidad de Calidad, 2006).

Los objetivos deben seguir una estructura que se conforma por al menos tres componentes; la acción que se espera realizar; el objetivo sobre el que recae la acción; y los elementos adicionales descriptivos. Además de seguir la estructura anterior seguimos la identificación de los objetivos por medio de cinco criterios (Método SMART) como se puede identificar en la ilustración 12.

Ilustración 12 Criterios método SMART



Nota: El sistema propone una metodología integral que involucra el desarrollo de instrumentos de medida y de acopio de la información para definir los valores de las variables de entrada formuladas en los indicadores. Fuente: (Unidad administrativa especial de gestión de restitución de tierras despojadas, 2014)

Una tercera fase son los instrumentos de medición, aplicados durante la investigación para priorizar la información y posteriormente realizar un análisis estadístico. En la etapa inicial hacemos uso de un instrumento de medición para recolectar de los expertos la información de su experiencia gestionando proyectos, ofrece a nuestra investigación cumpliendo con tres requisitos confiabilidad, validez y objetividad.

Para nuestro trabajo de grado, la población está constituida por profesionales del sector de las telecomunicaciones en Colombia, que se han desempeñado como gestores de proyectos del sector, y

cuentan con un mínimo de experiencia de 5 años, y que para el contexto de nuestro trabajo serán denominados expertos.

Mediante el uso de la técnica de investigación propositiva se crea un cuestionario compuesto por una serie de preguntas e indicaciones implementadas para la obtención de información y recolección de datos, es aquí donde la técnica cualitativa permite hacer uso de la experiencia y conceptos de los expertos para medir y registrar la información. En la tabla 15 se establecen los tipos de preguntas empleadas para respaldar y confirmar los factores que orientan la definición de los indicadores y la pertinencia frente a la creación y aceptación de los indicadores propuestos.

**Tabla 15** *Tipos de preguntas*

Etapa	Tipo de Pregunta	Descripción	Respaldo de
1	Abierta	Son aquellas preguntas que contesta el encuestado con sus propias palabras, permitiendo total libertad en la respuesta. El artículo Las preguntas abiertas: Complemento perfecto subraya la utilidad y el buen uso de las preguntas abiertas en la encuesta. La información que te proporciona este tipo de pregunta es cualitativa	Confirmación de los factores se describen a los componentes presentes en los códigos de ética
2	Preguntas dicotómicas	Son aquellas que solo presentan dos opciones de respuesta posibles y su función es la de separar a los encuestados en dos grupos. Normalmente, se responden con un Sí o con un No.	Confirma la pertinencia de crear un indicador de gestión de ética. Confirma si los criterios de aplicabilidad son aptos para los indicadores propuestos.

Fuente: Autores 2022 - (Webtools, 2018)

#### 4.1.1 Implementación de la metodología SMART en los principios

Para la implementación de la metodología SMART se consultó con los expertos para confirmar la pertinencia o no de los indicadores, conforme a los parámetros que el método contempla después de las entrevistas realizadas a los jueces expertos.

La definición de los objetivos establece la necesidad del indicador y está fundamentada con los principios del pacto mundial, los componentes y factores que hacen parte de los capítulos 2 y 3. Una vez definidos los objetivos y mediante el uso del método SMART ( Anexo B), se considera pertinente o no implementar indicadores que apoyen la gestión de la ética al sector de las telecomunicaciones como se observa en las tablas del 15 al 19.

Tabla 16 Método SMART Derechos Humanos

Factores	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción + Sujeto + Complemento)	Método SMART (Ver Anexo B)					Aceptación del Indicador
		Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Limitado en el tiempo	
		SI = 1 /NO=0	SI = 1 /NO=0	SI = 1 /NO=0	SI = 1 /NO=0	SI = 1 /NO=0	
Promover la Igualdad de género, raza, origen étnico, creencia religiosa.	Asegurar igualdad de condiciones, promoviendo la inclusión y la diversidad. (Aplica para género, raza, creencia religiosa, edad, inclinación política y discapacidad).	1	1	1	1	1	SI
Evitar la discriminación en materia de empleo y/u ocupación	Controlar la discriminación dentro de la Organización, para tener en cuenta los méritos, destrezas y habilidades de sus colaboradores.	1	1	1	1	1	SI
Promover la igualdad de oportunidades profesionales	Promover la igualdad de oportunidades dentro de la organización. Brindando protección contra la discriminación a sus colaboradores.	1	1	1	0	1	NO
Reconocimiento al desempeño laboral	Hay que asegurar que las oportunidades están vinculadas al desempeño laboral.	1	1	1	1	1	SI
Evitar el acoso o intimidación	Impedir el acoso laboral, la intimidación, discriminación, amenaza y cualquier actitud de violencia que atente contra la dignidad y el sentir de los colaboradores dentro de la organización.	1	1	0	0	1	NO
Promover el respeto y la inclusión en el lugar de trabajo	Asegurar la sana convivencia en el trabajo, donde exista un ambiente de respeto, trabajo en equipo, solidaridad e igualdad.	1	0	0	0	1	NO

Fuente: Códigos de ética Claro, Tigo, ETB, Tigo y Directv y autores 2022

**Tabla 17** Método SMART Estándares Laborales

Factores	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción + Sujeto + Complemento)	Método SMART					Aceptación del Indicador
		Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Limitado en el tiempo	
		SI = 1 /NO=0					
Reconocimiento efectivo	Medir el cumplimiento de las funciones de los colaboradores mediante el comportamiento de la evaluación del desempeño.	1	1	1	1	1	SI
Reconocimiento efectivo	El cumplimiento efectivo de las funciones desarrolladas debe integrarse con los valores de la organización.	1	1	1	1	1	SI
Presentar denuncias es un deber	Atender las denuncias en materia de conflicto de intereses, verificando que los conceptos y directrices de la organización son tomados en cuenta en la toma de decisiones bajo teorías neutrales, imparciales y totalmente impersonales.	1	1	1	1	1	SI
Presentar denuncias es un deber	Generar acciones de formación en ética dentro de la cultura corporativa para instruir a los colaboradores e impedir influenciar sus compañeros y/o equipos de trabajo en las decisiones que los benefician.	1	1	1	1	1	SI

Fuente: Códigos de ética Claro, Tigo, ETB, Tigo y Directv y autores 2022

Tabla 18 Método SMART Medio Ambiente

Factores	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción + Sujeto + Complemento)	Método SMART					Aceptación del Indicador
		Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Limitado en el tiempo	
		SI = 1 /NO=0					
<b>Iniciativas para promover la responsabilidad ambiental</b>	Velar por el bienestar físico y emocional de las personas. Para identificar la inconformidad emocional antes del conflicto.	1	0	0	0	0	NO
<b>Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente</b>	Facilitar la provisión de infraestructura de telecomunicaciones de manera eficiente y ambientalmente responsable para satisfacer las necesidades de la comunidad	1	1	1	1	1	SI

Fuente: Códigos de ética Claro, Tigo, ETB, Tigo y Directv y autores 2022

Tabla 19 Método SMART Anticorrupción

Factores	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción + Sujeto + Complemento)	Método SMART					Aceptación del Indicador
		Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Limitado en el tiempo	
		SI = 1 /NO=0					
Soborno	Gestionar cualquier indicio que sugiera el incumplimiento de las políticas anticorrupción.	1	1	1	1	1	SI
Mejoramiento continuo en políticas anticorrupción	Contribuir a extender la ética en la cultura de la organización y a su interiorización en los colaboradores.	1	1	1	1	1	SI
Gestión de políticas anticorrupción	Reforzar el vínculo con la organización al incrementar el nivel de conciencia de los colaboradores en la toma de decisiones.	1	0	0	0	1	NO
Abuso de poder	Identificar y controlar el abuso de poder.	1	1	1	1	1	SI
Conflicto de intereses	Generar acciones de formación para impedir influenciar a sus compañeros y/o equipos de trabajo en las decisiones que los beneficien.	1	1	1	1	1	SI
Fraude Empresarial	Prevenir, detectar y dar respuesta a las denuncias o casos de fraude, inexactitud consciente, conductas impropias dentro de la organización o sus aliados.	1	1	1	1	1	SI
Decisiones Transparentes	Diseñar mecanismos para el uso oportuno de la información y documentación, para que sean pertinentes, exactos, fiables, y oportunos.	1	1	1	1	1	SI
Información oportuna	Controlar y gestionar la omisión de procesos para impedir el cumplimiento de las directrices y normativas de la organización.	1	0	0	0	0	NO
Conflicto de intereses	Evitar que cualquiera integrante de la comunidad anteponga prioridades personales a las de la organización.	1	1	1	1	1	SI

Factores	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción + Sujeto + Complemento)	Método SMART					Aceptación del Indicador
		Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Limitado en el tiempo	
		SI = 1 /NO=0					
Mejoramiento continuo en políticas anticorrupción	Atender las denuncias en materia de conflicto de intereses.	1	1	1	1	1	SI
Mejoramiento continuo en políticas anticorrupción	Diseñar mecanismos de control y seguimiento a los planes de acción incluidos en los códigos de ética frente a la seguridad de la información dentro y fuera de la organización.	1	1	1	1	1	SI
Información oportuna	Controlar los documentos y la información delicada de la organización. Para proteger los acuerdos, contratos, estrategias, tácticas que compartimos con nuestros aliados estratégicos.	1	1	1	1	1	SI
Conflicto de intereses	Proteger y resguardar información por privacidad.	0	0	0	0	1	NO

Fuente: Códigos de ética Claro, Tigo, ETB, Tigo y Directv y autores 2021

**Tabla 20** Método SMART Objetivos organizacionales

Factores	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción + Sujeto + Complemento)	Método SMART					Aceptación del Indicador
		Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Limitado en el tiempo	
		SI = 1 /NO=0					
Creatividad empresarial	Establecer políticas y procesos para gestionar el conocimiento de los colaboradores dentro de la organización.	1	1	1	1	1	SI
Alta calidad	Garantizar la calidad de los servicios o productos entregados por sus colaboradores a sus interesados.	1	1	1	1	1	SI
Legalidad	Asegurar la aplicación de la ética en los procesos de gestión.	1	1	1	1	1	SI
Productividad	Asegurar la igualdad del proceso de contratación, para garantizar que los responsables comprendan su importancia dentro de la gestión de la compañía.	1	1	1	1	1	SI
Desarrollo Humano	Velar por el bienestar físico y emocional de las personas.	1	0	0	0	0	NO
Eficiencia	Asegurar el buen uso de los recursos renovables y no renovables de la compañía.	1	1	1	1	1	SI
Confianza	Asegurarse que los socios comerciales y/o cualquier persona vinculada con la organización estén alienados frente a las políticas éticas establecidas y que se sientan responsables frente a la manera correcta de hacer negocios en cumplimiento de la ley y en apego al marco de libre competencia.	1	1	1	1	1	SI
Integridad	Cumplir con las políticas internas respecto a regalos, entretenimiento y conflictos de interés cuando tratamos con terceros.	1	1	1	1	1	SI

Factores	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción + Sujeto + Complemento)	Método SMART					Aceptación del Indicador
		Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Limitado en el tiempo	
		SI = 1 /NO=0					
Alta calidad	Asegurarse que la organización cumpla con la prevención del riesgo y prevenga que ingresen al sistema financiero recursos provenientes de actividades relacionadas con el lavado de activos o del terrorismo.	1	1	1	1	1	SI
Respeto	Promover el respeto y la inclusión en el lugar de trabajo, fomentando un ambiente de cooperación, respeto, solidaridad e igualdad.	1	1	1	1	1	SI
Alta calidad	Asegurar la adopción de todas las medidas necesarias para evitar y minimizar los riesgos laborales, incluyendo lesiones y enfermedades ocupacionales. Asegurar la implementación de sistemas de gestión y control que identifiquen los peligros, los evalúen y los controlen de acuerdo con las necesidades del sector telecomunicaciones.	1	1	1	1	1	SI

Fuente: Códigos de ética Claro, Tigo, ETB, Tigo y Directv y autores 2022

#### 4.2 Estructuración de indicadores de gestión de ética

Dentro de una entidad los indicadores se encuentran presentes en todo el desarrollo del sistema de control, de gestión, y como tal, contribuyen a los tres niveles de decisiones de la planificación, a saber: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

- Decisiones estratégicas
- Decisiones de control de gestión
- Decisiones operativas

Desde este punto los indicadores son los elementos fundamentales para la toma de decisiones directivas y de esta manera permiten analizar el comportamiento de las variables claves y estratégicas de toda organización como tal. Para definir cuantos indicadores construir y de que tipo, es necesario establecer: (DANE, 2005)

- El número de indicadores debe limitarse a una cantidad que apunte a lo esencial
- El número de indicadores debe facilitar el conocimiento del desempeño de los procesos, debe identificar los posibles problemas, las demoras y tiempo de espera, así como el ciclo de maduración del servicio
- La organización debe ser capaz de utilizar y controlar el número de indicadores construidos
- Los indicadores deben informar sobre el nivel de avance y de progreso hacia el logro de los resultados finales.
- El proceso que está relacionado en la aplicación del indicador.

Una vez definidos los aspectos relevantes que deben ser medidos, los ámbitos y dimensiones, se deben construir cada uno de los indicadores, se establece el nombre del indicador y se desarrolla la fórmula que permite calcular los algoritmos que darán los valores obtenidos por el indicador. El indicador debe mantener una estructura coherente. Esta se compone de tres elementos: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

- El Objetivo a cuantificar
- La condición deseada del objetivo
- Elementos descriptivos

La relación formal entre cada una de las variables incluidas en el cálculo debe ser coherente con lo que se busca medir y que se ha estipulado en el nombre del indicador, por lo que se pueden denotar una relación de participación, un porcentaje, un número, índice, una razón, etc. Los tipos de fórmulas más utilizadas son: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015)

- Porcentaje
- Tasa de variación
- Promedio o razón

- Índice

Con el objetivo de confirmar si el indicador planteado cuenta con la información disponible, pertinente, funcional, confiable y útil, se realiza una segunda confirmación del uso del indicador, sustentada con la encuesta y consolidada en la tabla 21.

**Tabla 21** *Criterios de aplicabilidad*

<b>Criterio de selección</b>	<b>Objetivo</b>
Pertinencia	El indicador permite describir la situación o fenómeno que deseo analizar, objeto de la acción.
Funcionalidad	El indicador es medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad	La información existe en las áreas de la organización y se cuenta con la estadística de tal manera que puedan ser consultadas cuando sea necesario.
Confiabilidad	Los datos corresponden con la situación de la organización
Utilidad	Los resultados le permiten a la organización tomar decisiones frente al objetivo planteado.

Fuente: Autores 2022

En las siguientes tablas 22 a la 26 se desarrollan los indicadores de acuerdo con los principios del pacto mundial, para posteriormente cumplir con la etapa de verificación, donde los expertos confirmarán la pertinencia y utilidad de los indicadores propuestos.

Tabla 22 Estructuración de indicadores - principio derechos humanos

Principio	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción+ Sujeto+ Complemento)	Aceptación del Indicador	Nombre del Indicador	Datos	Formulación		Interpretación
					LINEAL	PORCENTUAL	
Derechos Humanos	Asegurar igualdad de condiciones, promoviendo la inclusión y la diversidad. (Aplica para género, raza, creencia religiosa, edad, inclinación política y discapacidad).	SI	Igualdad entre géneros de acuerdo al cargo analizado	i = indicador en función del género dentro de la población total que corresponden al cargo analizado a = Cantidad de Hombres en un cargo específico o Cantidad de Mujeres en un cargo específico c = Total de población en el cargo analizado	$i_{(H)} = \frac{a}{c}, i_{(M)} = \frac{a}{c}$ $i_{(H)} = i_{(M)}$		El indicador busca igualar las condiciones entre géneros de tal forma que $i_{(H)} = i_{(M)}$ generen las mismas oportunidades, condiciones, y trato, sin dejar a un lado las particularidades de cada uno, permitiendo y garantizando el acceso a los derechos del cargo analizado.
	Controlar la discriminación dentro de la Organización, para tener en cuenta los méritos, destrezas y habilidades de sus colaboradores.	SI	Incidentes de discriminación por cargo específico	i = Indicador de casos de discriminación dentro de un cargo analizado a = Número de incidentes de discriminación (En un cargo analizado) c = Total de población analizada dentro del cargo analizado.	$i_{(x)} = \frac{a}{c}$		Si el indicador arroja como resultado un número " $\neq 0$ " indica que la organización está gestionando y controlando los factores que generan discriminación dentro de sus colaboradores. " $> 0$ ", indica que la organización toma en consideración atributos que no son imprescindibles para la toma de decisión como lo son (la disponibilidad horaria, disponibilidad de viajar, o etapa productiva.), sino por el contrario emplean acciones discriminantes.
	Asegurar que las oportunidades están vinculadas al desempeño laboral.	SI	Comparación de oportunidades de ascensos vs contrataciones externas	i(a) = Indicador de comparación de ascensos i(b) = factor de contratación externa a = Número de ascensos en un periodo de tiempo b = Número de cargos ocupados por externos en el mismo periodo de tiempo c = Total de población de la Organización	$i_{(a)} = \frac{a}{c}$ $i_{(b)} = \frac{b}{c}$ $i_{(a)} \geq i_{(b)}$		El indicador determina un comparativo en el que establece un balance del número de colaboradores totales sobre los colaboradores nuevos y los antiguos que buscan ascender aplicando mejoras de crecimiento profesional dentro de la organización.

Fuente: Autores 2022

Tabla 23 Estructuración de indicadores - principio estándares laborales

Principio	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción+Sujeto+ Complemento)	Aceptación del Indicador	Nombre del Indicador	Datos	Formulación		Interpretación
					LINEAL	PORCENTUAL	
Estándares Laborales	Medir el cumplimiento de las funciones de los colaboradores mediante el comportamiento de la evaluación del desempeño.	SI	Misión y Visión	i = En la escala del 1 a 10, autoevalúe el cumplimiento que usted da a los objetivos organizacionales de la compañía.	$i = X$		Todos los colaboradores de la organización deben estar por encima del 8 de acuerdo a lo planteado por cada organización en sus escalas de medición de los KIP, si la medición es $\leq 7$ se deberán implementar capacitaciones sobre la estrategia organizacional, de forma trimestral. "Las escalas numéricas que establece cada organización son de uso privado, pues esta documentación no se puede declarar públicamente"
	El cumplimiento efectivo de las funciones desarrolladas debe integrarse con los valores de la organización.	SI	Los Valores	i = En la escala del 1 a 10 evalúe la inclusión de los valores de la organización dentro de sus actividades diarias.	$i = X$		Los colaboradores deben estar por encima del 8 de acuerdo a lo planteado por cada organización en sus escalas de medición de los KIP, si la medición es $\leq 7$ se deberán implementar talleres conforme a las áreas de desempeño y trabajar en como se pueden aplicar en cada actividad. "Las escalas numéricas que establece cada organización son de uso privado, pues esta documentación no se puede declarar públicamente"
	Preservar la independencia de criterio y el principio de equidad de las decisiones de la organización. Para evitar incurrir en actividades que atenten contra la transparencia y la moralidad, en actos de corrupción o faltas de disciplina.	SI	Recusación	i = Porcentaje de recusación a = Casos reportados de conflicto de intereses, impedimentos, inhabilidades o recusaciones. b = Denuncias confirmadas de conflicto de intereses.		$i = \frac{a(t)}{b} * 100$	El indicador debe ser $i = 100\%$ , donde los denuncias confirmadas de conflicto de intereses, debe coincidir con los casos de recusación, asegurándole a la organización que sus colaboradores están alineados en las políticas de toma de decisiones.
	Generar acciones de formación ética dentro de la cultura corporativa para instruir a los colaboradores e impedir que influencien a sus compañeros y/o equipos de trabajo, en decisiones que alteren el conducto regular de la organización en temas contractuales, personales y/o familiares.	SI	Diagnóstico de decisiones transparentes	i = Indicador de transparencia X = promedio de la autoevaluación a los trabajadores	$i = X$		Todos los colaboradores de la organización deben estar en 10 de acuerdo a lo planteado por cada operador en sus escalas de medición de los KIP, si la medición es $= 9$ se deberá realizar una capacitación trimestral sobre la cultura organizacional, si es $\leq 8$ , se deberá realizar una capacitación mensual en toma de decisiones. "Las escalas numéricas que establece cada organización son de uso privado, pues esta documentación no se puede declarar públicamente"

Fuente: Autores 2022

Tabla 24 Estructuración de indicadores - principio medio ambiente

Principio	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción+ Sujeto+ Complemento)	Aceptación del Indicador	Nombre del Indicador	Datos	Formulación		Interpretación
					LINEAL	PORCENTUAL	
Medio Ambiente	Facilitar la provisión de infraestructura de telecomunicaciones de manera eficiente y sustentable.	SI	Infraestructura sustentable	i= Indicador de torres ambientalmente responsables a= Cantidad de torres en el portafolio c= Torres cumpliendo con norma de camuflaje		$i = \frac{c}{a} * 100$	El indicador debe ser i=100%. A mayor número de torres que cumplan con la normativa de ser camufladas, el impacto de contaminación visual disminuye. Por ende se avanza en la sustentabilidad del portafolio de infraestructura

Fuente: Autores 2022

Tabla 25 Estructuración de indicadores - principio Anticorrupción

Principio	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción + Sujeto + Complemento)	Aceptación del Indicador	Nombre del Indicador	Datos	Formulación		Interpretación
					LINEAL	PORCENTUAL	
Anticorrupción	Gestionar cualquier indicio que sugiera el incumplimiento de las políticas anticorrupción.	SI	Percepción de corrupción	i = Indicador de corrupción. a = Total de los colaboradores que gestionan en la organización b = Colaboradores que gestionan y están involucrados en casos de corrupción confirmados		$i = \frac{b(t)}{a(t)} * 100$	El indicador debe ser =0% confirmando el compromiso de los gestores en la política anticorrupción de la organización. Si el indicador es >0%, el operador deberá entrar a verificar si no continúan con los colaboradores que no están cumpliendo las políticas y paralelamente deberán implementar capacitaciones para reforzar las situaciones que pueden prestarse para casos de corrupción y las implicaciones que esto tiene frente a su desempeño.
	Contribuir a extender la ética en la cultura de la organización y su interiorización en los colaboradores.	SI	Mejoramiento continuo en políticas anticorrupción	i = Indicador comparativo de mejoramiento de políticas anticorrupción a = Número de colaboradores confirmados corruptos en un periodo de tiempo del año anterior b = Número de colaboradores confirmados corruptos en un periodo de tiempo del año anterior del año actual	$a(t1) \geq b(t2)$		Si el indicador debe permitir ver que el año actual debe ser menor al resultado del año inmediatamente anterior, evidenciando el mejoramiento en las métricas. Si el indicador >0 la organización necesita capacitar sus colaboradores en los lineamientos de la cultura estratégica donde los profesionales entienden lo que se espera de ellos y cuáles su responsabilidad desde el punto de vista de la ética y de integridad.
	Identificar y controlar el abuso de poder.	SI	Principios éticos	i = Indicador b = Número de casos comprobados de abuso de poder a = Número de proyectos donde se evidenciaron los casos de abuso de poder		$i = \frac{b(t)}{a(t)} * 100$	El indicador debe ser =0%, si el i >0%, la organización requiere capacitaciones a proveedores para denunciar cualquier situación fuera de las políticas, capacitar a sus gestores en manejo de situaciones y definir límites frente a la toma de decisiones.
	Prevenir, detectar y dar respuesta a las denuncias o casos de fraude, inexactitud consciente, conductas impropias dentro de la organización o sus aliados.	SI	Fraude Empresarial	i = Indicador de corrupción. a = Total de los colaboradores en la organización b = Colaboradores involucrados en casos de fraude confirmados		$i = \frac{b(t)}{a(t)} * 100$	La meta es que i =0%. Si el indicador es mayor a '0' el fraude causa en la organización un deterioro sustancial en la competitividad de la compañía. Se deberán establecer estrategias para mejorar día a día el ambiente laboral positivo que evite el delito como forma de compensación de injusticias laborales e implementar planes para minimizar la alta rotación del personal generando "pertenencia".

Diseñar mecanismos para el uso oportuno de la información y documentación, para que sean pertinentes, exactos, fiables, y oportunos.	SI	Información oportuna	i = Indicador a = Número de proyectos con documentación completa en un periodo de tiempo 't' b = Total de proyectos implementados por la organización en un periodo de tiempo 't'		$i = \frac{a(t)}{b(t)} * 100$	Si el indicador = 100%, la organización cuenta con controles de documentación que le aseguran disponer de la información de forma oportuna y exacta de sus proyectos, si el indicador es < 100%, indica que se deben implementar mecanismos periódicos de verificación de la documentación, establecer tiempos apropiados para su recopilación y generar responsabilidades dentro de sus colaboradores para mantener la gestión y control de los documentos, entre otros.
Diseñar mecanismos de control y seguimiento a los planes de acción incluidos en los códigos de ética frente a la seguridad de la información dentro y fuera de la organización.	SI	Protección de Datos	i = Indicador a = Número de socios comerciales de la organización b = Número de socios comerciales que se acogen a los principios establecidos en el código de ética y sus implicaciones.		$i = \frac{b}{a} * 100$	Si el indicador = 100%, la organización asegura que todos sus socios comerciales están dentro del objetivo de la organización y se encuentran alineados con las políticas éticas de la compañía. Si es < 100%, indicará que no podrá contar con aquellos socios comerciales (internos o externos) por no estar de acuerdo con las políticas de la compañía.
Controlar los documentos y la información delicada de la organización. Para proteger los acuerdos, contratos, estrategias, tácticas que compartimos con nuestros aliados estratégicos.	SI	Cumplimiento de confidencialidad	i = Indicador a = Número de socios comerciales en la organización b = Número de socios comerciales que aceptan y firman los acuerdos de confidencialidad de la organización.		$i = \frac{b}{a} * 100$	Si el indicador = 100%, la organización asegura que todos sus socios comerciales dentro del objetivo de la organización se encuentran alineados y de acuerdo con las políticas de la compañía. Si es < 100%, indicará que no podrá contar con aquellos socios comerciales (internos o externos), ya que no están de acuerdo con la política de la compañía.

Tabla 26 Estructuración de indicadores - principio Objetivos organizacionales

Principio	Cuál es el objetivo para la variable analizada. (Acción + Sujeto + Complemento)	Aceptación del Indicador	Nombre del Indicador	Datos	Formulación		Interpretación
					LINEAL	PORCENTUAL	
Objetivos Organizacionales	Establecer políticas y procesos para gestionar el conocimiento de los colaboradores dentro de la organización.	SI	Desarrollo profesional	i = Indicador a = Cantidad de empleados capacitados en un tiempo definido. b = Total empleados de la organización en el periodo de tiempo.		$i_{(t)} = \frac{a}{b} * 100$	Si el indicador = 100%, la organización asegura que todos sus colaboradores estén en continuo crecimiento, facilitando los recursos para ello, si el indicador disminuye siendo $i < 100%$ es posible que la organización disminuya su capacidad de productividad, tenga costos por rotación de personal, tengan disminución en calidad frente a sus interesados finales, disminuya la motivación de sus equipos de trabajo, entre otros.
	Asegurar la aplicación de la ética en los procesos de gestión.	SI	Buen Gobierno	i = Indicador a = Cantidad de reuniones realizadas del comité de ética b = Cantidad de reuniones planeadas del comité de ética		$i_{(t)} = \frac{a}{b} * 100$	El indicador debe ser el 100%, el comité de ética de la organización confirmará su compromiso frente a difundir los principios éticos de la organización. Si el $i < 100%$ la organización deberá conversar con los integrantes del comité para incentivarlos y/o buscar nuevos integrantes interesados en participar de este comité.
	Cumplir con las políticas internas respecto a regalos, entretenimiento y conflictos de interés cuando tratamos con terceros.	SI	Declaración y aceptación de políticas de gobierno corporativo	i = Indicador a = Número de socios comerciales en la organización b = Socios comerciales que se acogen y firman las políticas de gobierno corporativo		$i = \frac{b}{a} * 100$	Si el indicador = 100%, la organización asegura que todos sus socios comerciales están dentro del objetivo de la organización y se encuentran alineados de acuerdo con las políticas de gobierno corporativo. Si es $< 100%$ , indicará que no podrá contar con aquellos socios comerciales (internos o externos), al no estar de acuerdo con las políticas compañía.

<p>Asegurarse que la organización cumpla con la prevención del riesgo y prevenga que ingresen al sistema financiero recursos provenientes de actividades relacionadas con el lavado de activos o del terrorismo.</p>	SI	Declaración y aceptación de SARLAFT	<p>i = Indicador  a = Número de socios comerciales en la organización  b = Socios comerciales que se acogen y firman las políticas de cumplimiento SARLAFT</p>		$i = \frac{b}{a} * 100$	<p>Si el indicador = 100%, la organización asegura que todos sus socios comerciales están dentro del objetivo de la organización y se encuentran alineados de acuerdo con las políticas de SARLAFT de la organización. Si es &lt; 100%, indicará que no podrá contar con aquellos socios comerciales (internos o externos), porque no están de acuerdo con las políticas compañía.</p>
<p>Promover el respeto y la inclusión en el lugar de trabajo, fomentando un ambiente de cooperación, respeto, solidaridad e igualdad.</p>	SI	Declaración y aceptación de políticas sobre derechos humanos	<p>i = Indicador  a = Número de socios comerciales en la organización  b = Socios comerciales que se acogen y firman la declaración universal de los derechos humanos proclamada por la organización de las Naciones Unidas</p>		$i = \frac{b}{a} * 100$	<p>Si el indicador = 100%, la organización asegura que todos sus socios comerciales están dentro del objetivo de la organización y se encuentran alineados de acuerdo con la declaración de derechos humanos. Si es &lt; 100%, indicará que no podrá contar con aquellos socios comerciales (internos o externos) porque no están de acuerdo con la política sobre derechos humanos.</p>
<p>Asegurar la adopción de todas las medidas necesarias para evitar y minimizar los riesgos laborales, incluyendo lesiones y enfermedades ocupacionales. Asegurando la implementación de sistemas de gestión y control que identifiquen los peligros, los evalúen y los controlen de acuerdo a las necesidades del sector telecomunicaciones.</p>	SI	Condición de trabajo sano y seguro	<p>i = Indicador  a = Número de actividades en el mes con algún tipo de riesgo laboral (ruido, temperatura, iluminación, caídas, etc.)  b = Casos con accidentes dentro del desarrollo de actividades de la organización.</p>		$i = \frac{b}{a} * 100$	<p>Si el indicador i = 0%, la organización cuenta y asegura los estándares aplicables a temas de seguridad laboral, evitando los incidentes laborales. Si el indicador i &gt; 100% la compañía debe implementar estrategias para ofrecer entornos de trabajo seguro, mediante capacitaciones, equipo y herramienta adecuada, controles y medidas para minimizar los riesgos en la operación.</p>

## **5. Verificación de Indicadores**

La verificación de contenido está dirigida a obtener indicadores relevantes y pertinentes mediante la evaluación mediante juicio de expertos.

### **5.1 Definición de Verificación**

Según Sireci (Sireci, 1998), para estimar la validez de contenido se puede utilizar el juicio de expertos. Este método se caracteriza por contar con un número de expertos que evalúan los diferentes ítems en función de su relevancia y representatividad, conforme a una escala, o para emitir juicios sobre el contenido. (Abad, 2011)

La apropiada selección de los expertos supone una cuestión fundamental a la hora de establecer este tipo de validez. Por ello, si se pretende realizar un adecuado análisis de los elementos, resulta importante estudiar las características y experiencia de los expertos en relación con el constructo tratado. (Ignacio Pedrosa, 2014).

#### **5.1.1 Participantes**

Los criterios de selección de los expertos participantes fueron definidos antes de realizar las encuestas. Se determinaron bajo las siguientes dos condiciones, profesionales que gestionan proyectos en el sector de las telecomunicaciones, y que cuentan con más de 5 años de experiencia específica demostrable o reconocida en el sector. Cada uno de los jueces seleccionados según la tabla 27, cuenta con la experiencia solicitada en el área de interés para nuestro estudio (telecomunicaciones), y trabajo o trabaja con un operador del país (Claro, TIGO, Telefónica, WOM, Avantel, EPM) .

**Tabla 27** Área de experiencia y experiencia de los jueces expertos participantes

Experto	Profesión	Años de Experiencia	Área de Experiencia
Bibiana Mahecha	Abogada	9	Legal
Covadonga Bada	Administrador de negocios	10	Compras
Sabrina Cabeza	Abogada	11	Legal
Giovanna Maldonado	Abogada	12	Adquisiciones - búsquedas y permisos
Fabian Garzón	Ingeniero Eléctrico	13	Construcción - O&M
Álvaro Bermúdez Merizalde	Arquitecto	13	Comercial
Jairo Saavedra	Ingeniero Electrónico	16	Implementación - RF
Carlos Sierra	Ingeniero Civil	17	Construcción
Jhonatan Jaramillo	Ingeniero Civil	18	Adquisiciones
Iván Andrés Garzón	Ingeniero Civil	18	Compras
Edwin Calderón	Arquitecto	19	Construcción - O&M
Juan Carlos Ujueta	Ingeniero Civil	24	Construcción
Omar Sabogal	Ingeniero Civil	24	Construcción
Pedro Lemus	Ingeniero Civil	25	Construcción - O&M

Fuente: Autores 2022

### 5.1.2 Método V de Aiken

Aiken (1980) elaboró un coeficiente que permite cuantificar la relevancia de los ítems respecto a un dominio de contenido a partir de las valoraciones de N jueces; teniendo en cuenta el número de categorías ofrecidas a los jueces, y el número de expertos participantes. Este coeficiente combina la facilidad del cálculo y la evaluación de los resultados a nivel estadístico. (Escrura, 1988). Así se suele cuantificar la validez, preguntando a los jueces seleccionados la calidad de los ítems. Para cuantificar el acuerdo de los jueces se usa el estadístico conocido como la V de Aiken, puede oscilar entre 0 y 1, 0 indicaría que están en desacuerdo con los ítems y 1 que están de acuerdo.

### 5.1.3 Metodología

El análisis es de tipo descriptivo, presenta el proceso de la cuantificación de la validez de contenido, que repercute en la claridad del instrumento de medición. El instrumento está compuesto por 21 indicadores, cada experto verifico cada indicador y valoro cada uno en términos de; totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

**Tabla 28** Transformar Likert a Porcentaje

TD	D	N	A	TA
<b>Total desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Neutral</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Total Acuerdo</b>
1	2	3	4	5
0	0,25	0,5	0,75	1
0%	25%	50%	75%	100%

Fuente: Autores 2022

Las valoraciones de los catorce jueces a cada indicador, fueron organizadas y tabuladas. Con esta información se cálculo el coeficiente V de Aiken como se muestra en la tabla 29.

Tabla 29 Resultados de la cuantificación de validez de contenido, Coeficiente V de Aiken

Resultados																					
ID (Indicador de gestión)	Principio Derechos Humanos			Principio Estándares Laborales				Principio Medio Ambiente	Principio Anticorrupción							Principio Objetivos Organizacionales					
	IDGE01	IDGE02	IDGE03	IDGE04	IDGE05	IDGE06	IDGE07		IDGE08	IDGE09	IDGE10	IDGE11	IDGE12	IDGE13	IDGE14	IDGE15	IDGE16	IDGE17	IDGE18	IDGE19	IDGE20
Carlos Sierra	0,75	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00
Bibiana Mahecha	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	0,75	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00
Fabian Garzón	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75
Sabrina Cabeza	1,00	1,00	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	0,50	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,50
Edwin Calderón	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00
Jairo Saavedra	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Jonathan Jaramillo	1,00	0,75	0,50	0,25	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00
Iván Andrés Garzón	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Juan Carlos Ujueta	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Pedro Lemus	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Omar Sabogal	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00
Álvaro Bermúdez Merizalde	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Giovanna Maldonado	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Covadonga Bada	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>V de Aiken</b>	<b>0,98</b>	<b>0,88</b>	<b>0,93</b>	<b>0,91</b>	<b>0,98</b>	<b>0,96</b>	<b>0,96</b>	<b>0,98</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>0,95</b>	<b>1,00</b>	<b>0,98</b>	<b>0,98</b>	<b>0,96</b>	<b>0,98</b>	<b>0,95</b>	<b>0,95</b>	<b>1,00</b>	<b>0,98</b>	<b>0,95</b>

Fuente: Autores 2022

## Referencias

- Alles, M. A. (2007). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government information quarterly*, 27(3), 264-271.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES.
- Campero, M., & Alarcón, L. F. (2018). *Administración de proyectos civiles: Tercera edición*. Ediciones UC.
- Capó-Vicedo, J., Expósito-Langa, M., & Masiá-Buades, E. (2007). La importancia de los clústeres para la competitividad de las PYME en una economía global. *EURE (Santiago)*, 33(98), 119-133.
- Chaverra Carlos (2019) *Mantenernos jóvenes, Vanguardia* (sábado 07 de diciembre de 2019)  
<https://www.vanguardia.com/opinion/columnistas/carlos-chaverra/mantenernos-jovenes-AA1750389>
- Echeverry, J. C. (2019). *Combating Budget Inflexibility in Colombia 2000–2016. Background Report for Regional Study on Budget Rigidities in Latin America.* Unpublished paper, World Bank, Washington, DC.
- Figuroa, Serer M. (2013). *Gestionando éticamente proyectos* (Vol. 191). Universitat Politècnica de Catalunya. Iniciativa Digital Politècnica.
- Granillo Macías, R. (2011). *Conceptualización de la administración de proyectos y la importancia de los stakeholders*.
- Hall, R. E., Cummins, J. G., & Lamont, O. A. (2000). E-capital: The link between the stock market and the labor market in the 1990s. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2000(2), 73-118.
- Hernández, S. A. V., & Gamboa, V. S. (2001). *Ética judicial*. Suprema Corte de Justicia de la Nación.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. [MINTIC], (2021, 1 de mayo). *Espectro Electromagnético* (R. 087-97)  
<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Glosario/>
- Ortiz Millán, G. (2016). Sobre la distinción entre ética y moral. *Isonomía*, (45), 113-139.
- Pereda, J. (2004). Evolución y situación actual del pensamiento contable. *Revista internacional Legis de contabilidad y Auditoría*.
- Pérez Allés, M. (2020). *Nuevos paradigmas organizacionales: capitalismo consciente*.

- Perles, G., & Santiago, M. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de ética, economía y dirección*, 5, 1-14.
- Petrick, J. A., & Quinn, J. F. (1997). *Management ethics: Integrity at work* (Vol. 6). Sage.
- Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1992). Demographic characteristics and shared values. *International Journal of Value-Based Management*, 5(1), 77-87.
- Project Management Institute [PMI]. (2017). *The PMI Guide to Business Analysis*. Newtown Square, Pennsylvania: GlobalStandard
- Project Management Institute. [PMI]. (2021). *Guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK® Guide) (7 ed.)*. Newtown Square, Pennsylvania: GlobalStandard
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española [RAE], 23.ª ed., versión 23.4 en línea. (2021, 1 de mayo). Caracterizar. <https://dle.rae.es/caracterizar>
- Rincón Ortiz, O. I. (2019). *Análisis del tipo penal de extorsión. Artículo 244 del código penal colombiano* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Sandoval, J. L. (2014). Estudios Gerenciales/Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *ScienceDirect*, Volume 30, Issue 131.
- Schwalbe, C. S., Oh, H. Y., & Zweben, A. (2014). Sustaining motivational interviewing: A meta-analysis of training studies. *Addiction*, 109(8), 1287-1294.
- Telectronicka 2018, (consultado el 2021, 1 de mayo). ¿Qué son las Telecomunicaciones? <https://www.telectronika.com/articulos/que-son-las-telecomunicaciones/>
- Tellería, J. L. U., & Martiarena, N. U. (2017). *Dirección Participativa: Cómo potenciar la participación de los trabajadores; un reto para todos*. ESIC Editorial.
- Valdés, J. (2018). *Glosario enriquecido de términos de Administración de Proyectos*, México D.F. TenStep Editorial.