

**ANÁLISIS DEL CASO INTERBOLSA A PARTIR DEL LIDERAZGO ÉTICO**

**CARLOS ANDRÉS MARTÍNEZ POSADA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

**BOGOTÁ, COLOMBIA**

**2017**

## Tabla de contenido

1.	Introducción .....	5
2.	Planteamiento del problema.....	6
2.1	Antecedentes.....	10
3.	Justificación.....	12
4.	Objetivos .....	14
4.1.	Objetivo general .....	14
4.2.	Objetivos específicos .....	15
5.	Marco Teórico .....	15
5.1.	Interbolsa.....	16
5.2.	Liderazgo y Liderazgo Ético .....	18
5.3	Corrupción.....	21
6.	Desarrollo .....	23
7.	Análisis Interbolsa- Liderazgo Ético.....	27
7.1	Empresa .....	27
7.2	Desarrollo .....	32
7.3	Crisis.....	37
8.	Metodología .....	40
8.1	Investigación cualitativa.....	40
8.2	Estrategia de trabajo – Estudio de caso .....	41
8.3	Análisis documental .....	42
8.4	Desarrollo metodológico. Paso a paso.....	43

9.	Reflexiones.....	44
10.	Conclusiones .....	46
11.	Anexos.....	47
11.1	Interbolsa.....	47
11.2	Liderazgo Ético.....	57
12.	Referencias.....	65

## **Lista de figuras**

<i>Figura 1.</i> Importancia de la reflexión del Liderazgo Ético en el sector privado .....	14
---	----

## 1. Introducción

La corrupción es una problemática que impacta diferentes dimensiones, desde lo personal hasta lo social, que han afectado en gran medida muchas áreas de Colombia y el mundo. La comprensión de la corrupción se logra desde diferentes puntos de vista, y su solución requiere de un trabajo que vincule una pluralidad de percepciones, por ello, el objetivo de la presente investigación cualitativa es realizar un análisis de un caso de corrupción en Colombia, particularmente el de Interbolsa, a partir de una mirada novedosa que es el Liderazgo Ético y más específicamente los principios que se pueden identificar del mismo a partir de diferentes autores.

Metodológicamente se llevó a cabo un análisis documental que permitió identificar las conductas anómalas de los dirigentes de Interbolsa, al igual que los principios del Liderazgo Ético. De igual manera se realizó un ejercicio hermenéutico interpretativo para el análisis de las conductas a partir de los principios, lo cual permitió concluir lo siguiente: (i) los códigos éticos que describen sus principios en términos de valores son más amplios e implican conductas y actitudes, por lo cual resultan de mayor utilidad tanto para el análisis de las conductas como para la enseñanza de moralidad y ética. (ii) Las conductas anómalas de los directores del caso Interbolsa trasgreden al Otro, y desde las diferentes ópticas que se le comprende (legal, conductual y social) estas acciones conducen al detrimento de los individual, institucional y social. Y (iii) las reflexiones que surgen para el administrador de empresas se pueden condensar en la comprensión que los códigos y leyes son una construcción simbólica compartida con otro razón por la cual, cuando esta se rompe o deteriora menoscaba la construcción de la sociedad, siendo este el principio por el cual los administradores se deben mover, y es el darse cuenta que se debe aceptar la existencia del otro y no negarla.

## 2. Planteamiento del problema

La problemática de la corrupción en Colombia tiene raíces profundas. Es un fenómeno que ha afectado tanto el ámbito privado como en el público, y aunque se conozcan sus devastadoras consecuencias en el desarrollo del país, es un fenómeno pocamente estudiado. Cabe aclarar que los estudios a los que aquí se hace referencia son de tipo contextual, en donde se evalúan casos de corrupción específicos y se generan comprensiones locales para que estén al servicio de la sociedad Colombia; por el contrario, se puede identificar una vasta literatura acerca de qué es la corrupción desde un punto de vista teórico o conceptual.

Desde el punto de vista económico los efectos de la corrupción son diversos, por ejemplo, la corrupción deprime el desarrollo de los países y afecta provisión normal de los servicios públicos. Es así como en lugar de una competencia honesta, la corrupción afecta el comercio desde prácticas como el soborno, lo cual desmotiva nuevas inversiones, investigaciones e innovación pues crea distorsiones donde algunos grupos o individuos pueden beneficiarse más que otros (Maldonado, 2011).

Asimismo, la corrupción tiene impacto cultural pues se crea una “cultura de corrupción” en lo político – judicial, por ejemplo, y en relación a los jueces, la corrupción incentiva el clientelismo e interfiere en decisiones políticas (Martínez & Ramírez, 2006).

Agregado a estas aristas que componen la corrupción se identifica que la desviación de recursos presupuestales para controlar la misma corrupción es un problema frecuente. Esta es una carga enorme y lesiva para la ciudadanía. Esto lleva a preguntarse por la responsabilidad en términos de distribución apropiada de recursos y cómo desde allí ya se empiezan a generar cadenas de pautas de corrupción, pues si el presupuesto anticorrupción en general es difuso, el presupuesto específico para la anticorrupción lo es aún más (Maldonado, 2011).

En Colombia son frecuentes y abundantes los casos de corrupción en diferentes ámbitos, y es aún más alarmante el panorama cuando se encuentra corrupción en el ámbito jurídico. En diferentes casos se ha conocido cómo jueces son sancionados por fallar a favor de narcotraficantes o de personas con poder en general. Estos casos de corrupción hacen parte de la información que circula en los medios de comunicación y que salen directamente de las instituciones encargadas del control de estas prácticas. Sin embargo, la información sobre corrupción en el sector público, es difícilmente transmitida, lo cual representa un doble problema, dado que se agrava la corrupción, pues no hay manera de cómo medir este delito (Hodgson & Jiang, 2008).

En el presente documento de investigación se evaluó el caso de corrupción de Interbolsa. Una de las principales consecuencias del escándalo es el continuo desacuerdo entre los diferentes abogados en Colombia, sobre quién es el culpable de este caso de corrupción y también cuál es la eficacia de los entes reguladores en el sector financiero, si estos son negligentes o corruptos.

Este escándalo golpeó todo el sector financiero del país, cuando surgieron acusaciones de malversación de fondos, fraude de informes, fraude contable y junto con ello el gobierno anunció la liquidación de la firma. Una vez los mercados y público en general se dieron cuenta de lo que había sucedido, los inversores y los comerciantes fueron a bufetes de abogados para exigir representación de tribunales civiles y penales.

El desarrollo del caso se retoma en el año 1990 cuando Interbolsa tiene vínculo con Rodrigo Jaramillo, Juan Carlos Ortiz y Víctor Maldonado, quienes junto con la inyección de dinero pudieron iniciar diversas empresas y movimiento financieros. En su evolución estos directivos llevaron a cabo una serie de decisiones que ocasionaron el desplome de la firma, como la compra de Fabricato, la venta de fondos primos y el movimiento de repos.

En Colombia, muchas de las entidades que se encargan de velar contra los delitos de corrupción son las mismas que realizan la investigación sobre la medición de la corrupción, lo que genera un sesgo. Es por esto que muchas veces son limitados los estudios que explican de forma clara y a nivel estadístico lo relacionado con índices de corrupción en Colombia. Es así como la corrupción - metafóricamente- desprende un efecto “bola de nieve” que empieza desde los sistemas más amplios, hasta afectar a los individuos y familias como tal.

La tarea del Estado colombiano es la de crear una política integral, en donde la corrupción judicial se ataque desde diferentes focos, y en donde se trabaje de forma conjunta con diferentes instancias. De igual manera, los intereses que promueven los actos de corrupción presuponen por parte del Estado colombiano una acción que proteja fuertemente el interés público y regule las áreas susceptibles de corrupción y otras formas de abuso. El índice de percepción de la corrupción respecto a Colombia no ha mejorado desde el año 2011. Para el año 2016 se obtuvo un puntaje de 37 puntos sobre 100 en la escala emitida por la Agencia Transparencia Internacional. En el informe que otorga dicha organización se resaltan los puntos vitales que el país debe mejorar para combatir de forma eficaz esta problemática, a saber: (i) depurar órganos de control, (ii) combatir efectivamente la corrupción del sector privado y (iii) definir políticas para implementar medidas explícitas contra la lucha de la corrupción (Transparencia por Colombia, 2017).

El primer paso para lograr estos objetivos es llevar a cabo estudios que permitan reconocer los impactos de la corrupción. Y además, los resultados serán aún más fructíferos si se toma en consideración lo expuesto por Gamarra (2006) que hace referencia a cómo desarrollar investigaciones transdisciplinarias que impliquen distintos puntos de vista y focos de estudio, generará la construcción de mejores políticas públicas que ataquen este fenómeno.

Es el propósito ulterior de esta investigación - siguiendo la línea de ideas de Gamarra (2006) - abordar un caso de corrupción de relevancia social y académica en Colombia y comprenderlo desde el foco de vista del liderazgo ético, bajo la pregunta: ¿Qué novedades proporciona el estudio de la corrupción bajo principios del liderazgo ético que aporten al aprendizaje y desarrollo profesional de futuros líderes?

Ahora bien, a partir de lo anterior, en el presente documento se pretende abordar el fenómeno de la corrupción desde el enfoque del Liderazgo Ético. Es imprescindible comprender a qué se hace alusión con el término ética. Este puede comprenderse como la facultad de saber vivir de forma correcta, desde el discernimiento de aquello que resulta adecuado (Savater, 2003).

Así pues, esta acepción se relaciona con lo estipulado por Maturana y Varela (1984), quienes plantearon que la ética en sí misma invita a pensar de forma inmediata en lo humano, sugiriendo a su vez que “todo acto humano tiene sentido ético” (Maturana & Varela, 2003, p. 163) y se constituye en una “reflexión sobre la legitimidad de la presencia del otro” (Maturana & Varela, 1984, p. 163), en la medida en que su esencia y fundamento es lo humano mismo. Bajo esta lógica, Maturana y Varela (2000) adujeron que es vital que lo ético se comprenda más allá de un saber muerto y que empiece a pensarse como aquella responsabilidad que está encarnada en cada ser, sobre sí mismo y sobre quienes lo rodean.

Dichos autores, igualmente postulan que la preocupación ética debe trascender al individuo y hacerse visible en el momento en el que este se preocupa por el otro y por las consecuencias de las acciones que construyen con ese otro. En el caso de esta investigación esto hace referencia a hacerse cargo de cómo hacerse cargo de la praxis de los empresarios. Como se ha mencionado hasta aquí, el individuo cobra un papel esencial en el ejercicio ético; en lo que respecta al campo del Liderazgo Ético, se hace meritorio retomar a Katja, Lipicnik y Tekavcic (2010), quienes

refieren que el profesional ético comprende que sus principios y valores no son negociables, y esto, sin lugar a dudas, se constituye en el mayor activo que pueda poseer una compañía, y le blindará ciertamente para enfrentar los ataques de una dinámica social que cada día parece subestimar los comportamientos éticos.

Ahondando un poco más en el tema específico del Liderazgo Ético, autores como Ramírez, Ramírez y Hencker (2008) postularon que en el contexto Colombiano los mayores desafíos éticos son:

- (i) Vivir conforme a los valores: se refiere a que los principios éticos de la compañía sean vivenciados y compartidos por todos sus miembros;
- (ii) Transparencia: conocer el comportamiento de la compañía, las acciones que lleva a cabo la empresa a través de sus empleados y demás grupos con los que se relaciona: proveedores, clientes, sociedad;
- (iii) Corrupción;
- (iv) Derechos humanos: consecuencia del tema del conflicto armado que vive el país y
- (v) Derechos laborales. (p. 136)

Los autores plantearon soluciones como el reconocimiento cabal de las leyes, las cuales permitan a su vez la generación de políticas internas congruentes y coherentes, y el advenimiento de prácticas colaborativas y ejemplarizantes en el medio empresarial. Así pues, es posible concluir que al contarse con marcos claros en relación a la ética profesional, los individuos logran construir una consciencia altamente sensible de las repercusiones de sus actos sobre sus contextos y al desplegar un accionar ético, de alguna u otra forma empiezan a generar impactos claros en su ecosistema y transformar las realidades de los mismos.

## **2.1 Antecedentes**

En relación al caso Interbolsa se han desarrollado investigaciones que evalúan su impacto desde un punto de vista económico y político (Rodríguez, 2013; Zorro & Pérez, 2016;

Rodríguez, 2014), sin embargo, el desarrollo que un enfoque ético y de responsabilidad es poco y casi nulo. Se tomó como referencia para el desarrollo de la presente investigación, documentos en donde se vincula la corrupción y al ética, pero no precisamente dentro del caso particular que aquí se desarrolló.

Así las cosas, se encontró la investigación de Cruz (2014) denominada “importancia del Liderazgo Ético en el sector público colombiano”, la cual tuvo por objetivo reflexionar acerca de la importancia que tiene el Liderazgo Ético en el contexto colombiano a partir de los autores Cortina, Kotter, Blanchar y Gómez. Como hipótesis principal se expone que el Liderazgo Ético debe integrar moralidad, ética y productividad.

La autora llegó a la conclusión que este tipo de reflexiones son vitales para un contexto como es el actual, en donde se presenta una creciente desconfianza frente a las instituciones, los actores políticos y los mismos empresarios. En el desarrollo de su documento, se expusieron estilos de liderazgo, tipos de liderazgo, clases y principios del liderazgo que nutren la comprensión del tema y contribuyen para la realización de la presente investigación.

Por otra parte, en el documento de Bautista (2005) se desarrolló una investigación denominada “la ética y la corrupción en la política y la administración pública”, la cual tiene por objetivo el estudio de la ética en lo público, comprendiendo preguntas de que es la ética pública, su importancia y necesidad. Su desarrollo es una investigación documental, que aborda la historia de la ética, y su relación con la corrupción.

En Delgado y Delgado (2003) las condiciones que dan paso a la emergencia del liderazgo no son las cualidades individuales únicamente del jefe, sino las características relacionales y el clima laboral, en otras palabras, para que un grupo sea liderado desde la ética, también requiere un clima en donde dicho liderazgo se pueda presentar.

En el documento de Kong y Volkema (2016), se evalúa el apoyo cultural de los prototipos de liderazgo y la riqueza como predictores de la corrupción. Es de gran interés, que en este documento se expone a la corrupción como un problema relacionado directamente con el liderazgo, sin embargo, no sugieren específicamente que sea del liderazgo enfocado en lo ético; se plantea la corrupción como una consecuencia social de líderes egoístas, no sociales e individualistas, que aunque se pueden considerar poco éticos.

Por otra parte, en el documento de Wu (2010) se expone la relación de un contexto corrupto, las prácticas organizacionales éticas y la anticorrupción. En dicha relación, se identifican similitudes conceptuales que tienen relación con el presente proyecto, debido a que se relacionan prácticas éticas dentro de una organización que ayudan a reducir la corrupción mediante un mejor desempeño organizacional. Además, este estudio recomienda hacer énfasis en el liderazgo como herramienta organizacional para mejorar la eficiencia de dicho desempeño, puesto que en las organizaciones de la muestra de estudio se destacó unas prácticas éticas no satisfactorias.

Como se puede ver, aunque estudios similares antes hechos sobre corrupción en las organizaciones recalcan un comportamiento ético y un buen liderazgo como herramientas o bases para disminuirla, no han abordado el tema desde una visión que mezcle estos dos aspectos.

### **3. Justificación**

Pensar sobre el Liderazgo Ético de las organizaciones privadas y de las personas como tal, es pensar sobre los actos humanos mismos y la responsabilidad de estos sobre su contexto.

De esta forma, se considera que el presente ejercicio de investigación resulta benéfico para diversos sistemas, en la medida en que se constituye como un acto que invita a la toma de consciencia sobre la responsabilidad de obrar correctamente y la necesidad de despertar un liderazgo orientado a la ética, como un aporte a la construcción de tejido social, y con ello de

país, considerando que el mismo resulta de vital importancia en un contexto como el colombiano, toda vez que al desarrollarse comprensiones en torno al fenómeno de la corrupción desde el ámbito académico, es posible reconocer la gravedad y efecto que tal proceder genera sobre la sociedad, las cuales van desde la restricción de las posibilidades de florecimiento y la obstaculización del desarrollo de la misma en diversos niveles.

En ese sentido, resulta de gran relevancia proporcionar una base en donde se pueda establecer la importancia del desarrollo del Liderazgo Ético en un contexto como el del país para favorecer una transformación del fenómeno de la corrupción, y que en ese sentido el actuar ético genere un impacto progresivo cada vez mayor que contribuya a dicha transformación, para la cual se considera que es necesaria la producción de conocimiento investigativo sobre el tema.

A su vez, se considera que al emerger un ejercicio de construcción de conocimiento sobre una categoría específica de estudio, se admite la posibilidad de generar procesos de reflexión y toma de consciencia respecto a los mismos. En este caso el Liderazgo Ético como una propuesta sobre la cual no se han desarrollado mayor cantidad de investigaciones.

Se considera que al admitirse el ejercicio de reflexión sobre el Liderazgo Ético en la administración de empresas, se facilita y promueve la posibilidad de pensar sobre aspectos de lo humano mismo y de su *ser* y *estar* en el mundo.

Entre ellos, el hecho de reconocer la responsabilidad de cada una de las construcciones y apuestas que desde el sector privado se realiza para la construcción de tejido social, de humanidad y de un mundo mejor.

Uno de los mayores beneficios, quizás es el cambio de paradigma o cosmovisión respecto al actuar de las organizaciones privadas, concibiendo este como concatenado con diversos sistemas y no como un producto aislado e independiente; situación que invita a pensar en que lo que se

desarrolla y concibe desde la organización misma tiene altas repercusiones para los diversos contextos que la atraviesan.

Con la intención de ahondar en lo estipulado antes, en la Figura 1 se muestra un gráfico en donde se pretende esquematizar la importancia de ejercicios como el que aquí se presenta:

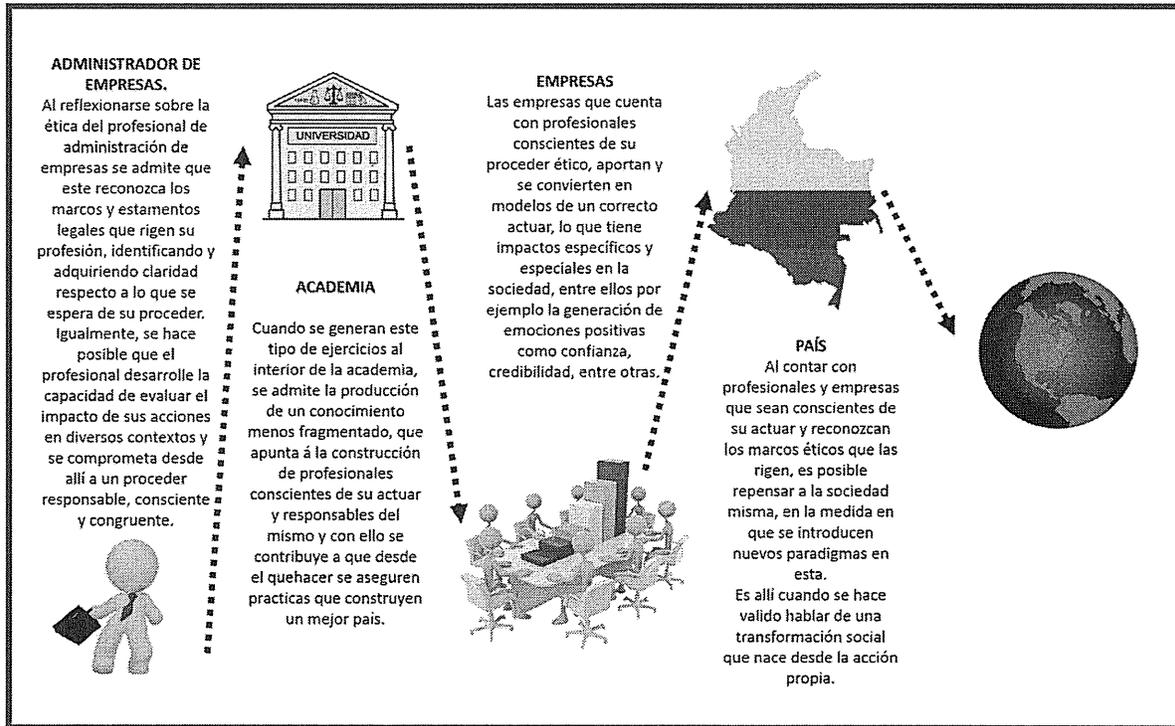


Figura 1. Importancia de la reflexión del Liderazgo Ético en el sector privado

Fuente: elaboración propia

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivo general

Analizar la problemática de corrupción del caso de Interbolsa desde la concepción del Liderazgo Ético y proponer reflexiones y aprendizajes para los administradores de empresas.

## 4.2. Objetivos específicos

- Conocer el caso de Interbolsa con el fin de tener un conocimiento holístico e integral del caso en orden de identificar las diferentes conductas anómalas que se dieron en el desarrollo de la corrupción empresarial.
- Comprender el Liderazgo Ético e identificar sus principios desde diferentes fuentes para contrastarlos con las conductas anómalas de los directivos de la firma Interbolsa, y así lograr un análisis de estas con el liderazgo ético como eje.
- Establecer cuáles son las principales lecciones que proporciona el caso de Interbolsa desde el punto de vista del Liderazgo Ético que son de reflexión para el administrador de empresas en su labor profesional.

## 5. Marco Teórico

En el presente apartado se realiza un análisis del caso Interbolsa a partir de fuentes secundarias de tres tipos: revistas indexadas, libros e investigaciones periodísticas. Para el apropiado desarrollo de este ejercicio se da uso a una matriz por medio de la cual se puede sintetizar de forma clara la información que cada documento aporta para el desarrollo de la presente investigación.

La matriz consta de dos partes. La primera es de utilidad para identificar los datos de localización e identificación del documento, tales como: nombre, tipo de documento, autor y año. La segunda parte es de utilidad interpretativa. Para esta parte se plantean dos preguntas que orientan el ejercicio hermenéutico, dichas preguntas son: ¿Cuál es el tema con el cual el autor aborda el caso de Interbolsa? ¿Desde qué enfoque el autor aborda el caso de Interbolsa?

Por último, la matriz consta de un apartado en donde se imprimen algunas observaciones, las cuales tienen relación con los temas tratados y con los objetivos planteados en la presente investigación.

### **5.1. Interbolsa**

Fue de sorpresa para distintos sectores la captura de Víctor Maldonado en España, uno de los más respetados e importantes hombres de negocios en Colombia. La captura del exdirector de la más grande pero ahora extinta firma de corretaje de Colombia “Interbolsa” fue solo ocho días después del lanzamiento de una “notificación roja” que permite su detención. Interbolsa se fundó en 1990 por el Ingeniero Químico Rodrigo Jaramillo, el cual fue condenado a una detención domiciliaria de siete años por su participación en actividades ilícitas a razón de manipulación fraudulenta y administración desleal. Jaramillo favoreció gracias a su cargo el uso fraudulento de 3267 millones de pesos, los cuales utilizó el grupo Corridori, quienes manipularon de forma fraudulenta el mercado (El Tiempo, 2015).

El caso de Interbolsa tuvo lugar en el año 2012, generando conmoción en el escenario nacional e internacional, por las consecuencias financieras y los actores involucrados en el mismo. Siendo que la gravedad de la situación era tan álgida que alcanzaba a permear a instituciones del Estado colombiano (El Tiempo, 2015).

Interbolsa comenzó sus actividades bursátiles en la bolsa de Medellín, durante sus inicios dedicó sus esfuerzos a la investigación de nuevos mercados, la consolidación de nuevos clientes y alianzas, y a la generación de productos propios para la reinversión. Para la mitad de los noventa se incorpora a la institución Juan Carlos Ortiz, un excomisionista de bolsas de la Bolsa de Valores de Bogotá, debido a que realizaba prácticas poco transparentes (Semana, 2012).

Esta persona invirtió una fuerte suma de dinero instalándose en Medellín e implantó como sello corporativo la posición propia. Con los recursos de caja se invierten en el mercado accionario aprovechando los momentos de baja cotización y se venden en el pico cuando suben. Con ello, el comisionista se convirtió en el jugador de peso, gracias a la posición que tomó el mercado. En el año 2000 se incorporó Víctor Maldonado el presidente de Foto Japón, el cual se asoció a la comisionista con la participación del treinta por ciento. Con este músculo financiero se fundó un fondo premium capital en la ciudad de curazao, con el cual se buscaba que diversos empresarios colombianos invirtieran en diferentes empresas e instrumentos financieros. La comisionista se volvió pieza fundamental en la bolsa de valores, gracias a la unión de las plazas de Bogotá, Medellín y Cali. Con esto Interbolsa ganó clientes en su mercado en el 2007 superando la competencia (Rodríguez, 2013).

Para el año 2007 Interbolsa constituyó un conglomerado de ocho empresas dedicadas a los sectores inmobiliarios, de seguros, responsabilidad social empresarial, mercados bursátiles en Panamá, Brasil y Estados Unidos. En el momento del escándalo empresarial la junta directiva de Interbolsa estaba compuesta por Rodrigo Jaramillo, Tomas Jaramillo, Luis Miguel García Peladez, Daniel Feged Mora, Alba Lucia Hoyos, Carlos Carreño Rodríguez, Gustavo Rodríguez Guzmán, Santiago Sarmiento Varela e Ignacio Maldonado Escobar. Estas siete personas renunciaron el 2 de noviembre, el mismo día en que fue intervenida la casa matriz de Interbolsa.

Ahora bien, algunos corredores de Interbolsa S.A. admitieron que fueron presionados para reclutar clientes para inversiones de dinero en un Fondo Capital Premium de la firma en Curacao. Varios corredores han admitido la venta de productos inexistentes a dichos clientes, y que esta transacción se celebró con poca información sobre cómo se utilizaba el dinero en Curacao, a

pesar de recibir fuertes comisiones para garantizar el capital de los inversores a la prima Fondo de la isla.

Una vez el capital había alcanzado Curasao, este se invertía en un número de diferentes filiales en las Bahamas. Cada una de estas filiales tenían especialidades específicas a través de varios países (entre ellos cuatro paraísos fiscales). El carrusel parecía estar funcionando bien hasta que un solo corredor, el italiano Alessandri Corridori, manipuló operaciones de pase Fabricato y causó el techo de la cueva en la empresa.

Para la vigilancia y supervisión de los procesos criminales de Interbolsa, el procurador Alejandro Ordoñez creó una agencia especial. Los presuntos crímenes incluyen el uso indebido de fondos, lavado aparente y operaciones no autorizadas.

## **5.2. Liderazgo y Liderazgo Ético**

El liderazgo ha sido un tema de interés para diferentes disciplinas que se encargan de estudiar lo humano. El liderazgo se le ha atribuido a las personas que cumplen con una serie de características por medio de las cuales impulsan, motivan, inspiran y dirigen de forma exitosa a otras personas o grupos de personas incluyendo las organizaciones. Estudiar estos patrones de comportamiento de estas personas con habilidades y resultados excepcionales ha sido objeto de diversas investigaciones, y se han encontrado diferentes perspectivas (Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016).

El liderazgo es una habilidad y un proceso; habilidad, en la medida en que es una persona con las herramientas suficientes, la que tiene la potestad de coordinar las acciones de un grupo, para que este grupo pueda trabajar de forma mancomunada y en miras de un objetivo común., y un proceso, en la medida en que esta coordinación tomará una serie de fases para su consecución y desarrollo. Es común que diversos autores definan el liderazgo como un proceso de influencia

de una persona a otra, por lo cual se derivan sus características más importantes, siendo estas (i) el liderazgo es un continuo, (ii) el liderazgo implica una relación de influencia, (iii) el liderazgo sucede en el contexto de grupo, y (iv) el liderazgo busca la consecución de un objetivo. Esta última característica es fundamental, dado que diferencia al liderazgo de otros fenómenos humanos (Navarro, 2016).

En Nora y Delgado (2003) se define que las condiciones que dan paso a la emergencia del liderazgo, no son las cualidades individuales únicamente del jefe, sino, las características relacionales y el clima laboral, en otras palabras, para que un grupo sea liderado también requiere un clima en donde dicho liderazgo se pueda presentar.

Por su parte, Oxer (2002) citado en Nora y Delgado (2003) expone que un verdadero jefe presenta tres perfiles de forma simultánea y cuando la situación lo amerita, a saber; el dirigente, que hace referencia a tres cualidades, escuchar, decidir y ser justo; el demócrata, que hace referencia a aquel que invita a los demás a ser parte de la toma de decisiones de la empresa; y el orientador, que hace referencia a la cualidad de cultivar y guiar a los empleados para que muestren la mejora capacidad de actuar. Dicho líder, a su vez ha recorrido un proceso personal en el cual ha adquirido la capacidad de escuchar, conectar con las emociones de los demás y comunicarse de manera altamente efectiva. Se puede concluir del trabajo de estas autoras, que las habilidades de un líder se pueden aprender y adquirir.

Por otro lado, Montilla (2004) examina a detalle la vida de Rudolph W. Giuliani ex alcalde de la ciudad de Nueva York, encontrando en esta persona la imagen representativa de un líder, el cual se construyó con trabajo y dedicaciones personales; el autor, indica que el mismo Giuliani expone que las dos cualidades que le han permitido un gran trabajo como líder es el *ser responsable*, con lo cual hace referencia a realizar su trabajo con la mayor dedicación posible,

entregar resultados contundentes y *rodearse de grandes*, con lo cual hace referencia a disponer para su equipo de trabajo las personas más calificadas.

De lo anterior, se puede deducir que las características de un líder se pueden construir y aprender, y que lo que se requiere para ello es un esfuerzo en términos de dedicación y constancia, de allí que surjan otro tipo de interrogantes como: ¿Cómo se puede conquistar o desarrollar estas dos cualidades?, ¿Qué otras cualidades anteceden al liderazgo y como se interconectan?

Ahora bien, es una preocupación creciente en el área de administración empresarial, la creciente necesidad de personas dotadas con capacidades de liderazgo y visión, dadas las características de la sociedad actual, en donde el crecimiento y el movimiento de las sociedades son desmesurados y las crisis de orden económico son algo cotidiano, por lo anterior, resulta prioritario para las instituciones educativas dar cuenta de planes que garanticen que las personas no solo adquieran conocimientos técnico sino su desarrollo personal (Granell y Malpica, 1999).

Como se ha podido observar, los autores consultados hasta ahora, refieren que las características de un líder no solamente pueden ser construidas y cultivadas, sino que resulta indispensable hacerlo para hacer frente a situaciones problema de las sociedades actuales. Además de ello, refieren que para la consolidación de las características de un líder es menester el desarrollo de otras virtudes como los son la disciplina y la constancia.

Sin embargo, Paut (2011) expone que para comprender realmente lo que acontece en las organizaciones e instituciones en la actualidad, se deben reconocer las diferencias entre liderazgo y dirección; no solamente hacen que cada característica sea diferente sino que implican para la persona la manifestación de resultados diferentes, de forma general, quien es líder logra una relación de motivación respecto a sus subordinados, llevándolos a la conquista de metas por

medios que no son punitivos ni coercitivos; por su parte, quien es director, es aquel que ha sido denominado para un cargo en el cual una de sus funciones es manejar un grupo de personas. En otras palabras, un directivo no genera una relación dinámica, fluida y motivante en un grupo, por el contrario, el líder sí. Se presentan de manera comparativa las características del líder y el directivo, a saber: (i) el líder innova, el directivo administra; (ii) el líder es original, el directivo copia; (iii) el líder desarrolla, el directivo mantiene; (iv) el líder investiga, el directivo acepta; (v) el líder investiga, el directivo acepta; (vi) el líder se centra en la gente, el directivo se centra en sistemas y estructuras; (vii) el líder inspira confianza, el líder confía en el control; (viii) el líder pregunta por qué y que, el directivo pregunta cómo y cuándo; (ix) el líder desafía el statu quo, el directivo acepta el statu quo y por último el líder hace las cosas correctamente, el directivo hace las cosas bien (Paut, 2011).

Los líderes altamente efectivos, son aquellos que puede desprenderse de la tendencia de transformar al otro en algo que no es, esto quiere decir, que dejan que el otro cumpla con sus actividades de la manera más natural y libre posible. Esta comprensión de liderazgo se basa en una comprensión de la libertad como base para las relaciones humanas, cuya consecuencia no es otra que la paz en el clima laboral (Cortes, 2004)

Hasta aquí, se ha observado cómo desde distintas posturas disciplinares se comprende y describe el liderazgo, sin embargo, también dichas comprensiones pueden resultar distintas y alternas – y por ende importantes - si el foco de investigación se cambia.

### **5.3 Corrupción**

La corrupción se comprende como el mal uso de lo público para la ganancia privada. Este comportamiento involucra el inapropiado y desleal comportamiento de los servidores oficiales y privados de las instituciones de un país. Es la posibilidad tanto de políticos como de servidores

civiles, en cuyas posiciones pueden crear oportunidades para la desviación de dinero y generar ganancias personales con dineros del gobierno o las instituciones privadas (López et al., 2016).

La corrupción distorsiona la asignación de recursos y el desempeño institucional y gubernamental. Las causas de su desarrollo son múltiples y varían de un contexto a otro. Entre los factores que contribuyen a la aparición de la corrupción se encuentran políticas, programas y actividades que son pobremente concebidas y administradas, además de fallas institucionales, pobreza, remuneración salarial injusta hacia los colaboradores de las instituciones, baja credibilidad y poca transparencia (Sierra & Vargas, 2015).

Metafóricamente la corrupción es como un cáncer que ataca todos los sistemas vitales de la sociedad. Destruye sus órganos y deja inútiles las materias primas de la cultura y la política. La corrupción se encuentra en todos los lugares del mundo, sin embargo, los índices de más alta corrupción se pueden identificar en los países de África y Latinoamérica. Estas prácticas desafortunadamente se encuentran profundamente arraigadas en los países en vía de desarrollo, y ha alcanzado signos de alarma en algunos países post comunistas (López et al., 2016).

El estudio de la corrupción ha tomado gran fortaleza. Un número creciente de artículos académicos están siendo publicados en esta materia y diversas organizaciones intentan combatir sus diversas formas. Esta fuerte motivación por parte de los académicos y las instituciones, es debido a que, por todos los medios se ha podido identificar que para lograr desarrollo se necesita de una adecuada y apropiada gerencia (Isaza, 2015).

Se identifican tres tipos de corrupción en las sociedades democráticas. Estos tipos de corrupción difieren los unos de los otros en términos de los tipos de decisiones que se ven influenciadas por el mismo acto de corrupción, o por la fuerza del mal uso del poder. En primer lugar, se encuentra “la gran corrupción”, la cual hace referencia a aquella que está al nivel de los

grandes políticos, los cuales toman decisiones en grandes contratos del estado. Este tipo de corrupción está motivado por codicia personal. Se identifica que usualmente los dineros que se distorsionan terminan en las cuentas personales de las personas involucradas y en los distintos partidos políticos que apoyan dichas personas. Por otra parte, se identifica, la corrupción sistemática, hace referencia a los entramados institucionales que ya están tan influenciados por estas prácticas, que su misma existencia depende de la corrupción. Y la corrupción pequeña, que puede ser eventual u ocasional que se origina por el mal comportamiento de los empleados públicos, que se ven motivados a hacer este mal uso de sus funciones, a razón que no tienen pagos justos y por estos medios encuentran vías para sostener a sus familias (Langbein & Sanabria, 2013).

## **6. Desarrollo**

Para la comprensión del presente análisis es indispensable remitirse a la depuración de los trabajos reseñados que se adjuntan en los anexos 1 y 2.

El análisis de un objeto supone una discriminación sistemática de sus partes constituyentes, la comprensión de sus interrelaciones e interacciones, y una esquematización de sus posibles conductas pasadas y futuras. De igual manera, un análisis desde lo ético supone un ejercicio de discernimiento, no solo del valor que tienen las conductas de los seres humanos, sino del proceso por medio del cual se efectúan dichas conductas. De tal modo, un análisis ético es una ponderación formal del valor de las conductas que emite otro en relación con códigos, creencias y símbolos que son socialmente compartidos y en algunos casos legitimados a través de las instituciones.

Teniendo en cuenta lo anterior se espera que un análisis ético no solo arroje un resultado en donde se puede apreciar si una conducta es deseable o no, sino cómo se concluye que es deseable

o no, en otras palabras, un resultado heurístico. Dado que es una característica del comportamiento humano darle valor a otras entidades, acciones hasta ideas, es tarea de la ética realizar una genealogía de la moral, dar cuenta de su origen y sus consecuentes despliegues en lo individual y lo social.

Ahora bien, el ejercicio de análisis de la ética posee las características de un análisis de tipo científico, en tanto que se basa en el cuestionamiento, argumentación, análisis y pruebas de pruebas, hechos y acontecimientos, por lo cual, dicho ejercicio de estudio o comprensión no surge de la nada, sino que deviene de un contexto, y una hipótesis previa. En el caso del presente ejercicio se realiza un análisis ético en el contexto empresarial, la administración de empresas y el Liderazgo Ético; así las cosas, se comprende que los grandes puntos de referencia con los cuales se analizan los casos son los códigos deontológicos, leyes, normativas y teorías que componen el contexto anteriormente descrito.

Por otra parte, para efectos de organización del presente caso, se analiza el caso Interbolsa en tres partes. El primero, denominado “empresa” el cual hace referencia a cómo la serie de eventos sucedidos va en contravención de la visión misional de la institución y el código de buen gobierno. El segundo, denominado el desarrollo de la actividad, que hace referencia a los eventos que suceden desde el momento en que se empiezan a constituir la red de empresas por las cuales se hicieron los movimientos de dinero, y finalmente, una tercera fase denominada crisis – proceso judicial, que hace referencia a el desarrollo de imputación presuntos cargos y las condenas que se han estipulado para cada uno de los personajes que tienen protagonismo (ver Anexo 1. Interbolsa).

Los insumos con los cuales se hizo el análisis del caso se dividen en tres grupos: el primer grupo está compuesto por una serie de investigaciones reseñadas que han investigado el tema de

Liderazgo Ético; el segundo grupo está compuesto por los códigos y lineamientos que regulan la administración de empresas y por ultimo las leyes, específicamente con el código penal (ver Anexo 2 Liderazgo Ético).

Surge a partir del ejercicio interpretativo - hermenéutico, una distinción que resulta de gran utilidad para el análisis del caso. Esta distinción permite hacer una subcategorización en tres grupos, a saber: (i) conductas, que hace referencia a todos los principios que describen conductas claramente distinguibles, (ii) actitudes que hace referencia a todos los principios que describen valores que dirigen las conductas y (iii) valores que hace referencia a todas las descripciones que vinculan una actitud con su posible conducta. A modo de resumen se exponen aquí los principios que se identificaron: actitud: (i) Un líder ético es humilde. Se preocupa por un bien mayor dentro de la organización; (ii) Un líder ético está comprometido con los propósitos de la empresa; (iii) Un líder ético es desinteresado; (iv) Un líder ético es respetuoso; (v) Un líder ético es amable; (vi) Un líder ético busca conseguir un objetivo; (vii) Un líder ético es responsable; (viii) Un líder ético busca personas adecuadas para su equipo; Un líder ético incorpora el propósito de la empresa; (ix) Un líder ético se enfoca en el éxito de la empresa y no en su ego personal; (x) Un líder ético se esfuerza por entender los principios éticos de los demás. Conducta: (i) Un líder ético abre espacio de conversación; (ii) Un líder ético establece relaciones de influencia; (iii) Un líder ético abre espacios de disentir; (iv) Un líder ético prevé los posibles daños que pueden ocasionar sus acciones en el largo plazo; (v) Un líder ético mantiene una conducta y comportamientos continuos. Y Finalmente, en valores: (i) Un líder ético establece un alto estándar de conducta; (ii) Un líder ético fomenta justicia; y (iii) Un líder ético es honesto, nunca le miente a los demás; (iv) Un líder ético es humilde y (v) Un líder muestra autodominio, es paciente.

Por otra parte, en cuanto al caso de Interbolsa per se, se identificaron documentos que mostraban un despliegue de los eventos con organización cronológica, los cuales contienen una serie de conductas que son el objeto de análisis del presente trabajo. Para efectos de organización se hace la distinción de tres momentos: la empresa, que hace referencia a todos los eventos ocurridos antes de la creación de la plataforma de empresas que sostiene el caso de Interbolsa. El desarrollo que es la operación y todas las maniobras financieras ejecutadas por los miembros de Interbolsa. Y la crisis, que hace referencia a todo el cubrimiento periodístico que sucede pos facto por medio del cual se va conociendo que tipo de cargos son impuestos en los miembros de Interbolsa. Las conductas específicas son: la empresa: (i) Ingreso de Juan Carlos Ortiz economista de la Universidad Javeriana, expulsado de la bolsa de Bogotá; (ii) Atraso en los libros de comercio; (iii) Desconocimiento de hechos en la contabilidad, (iv) Operaciones por cuenta propia; (v) Destino diferente a los dineros de los clientes e indebida aplicación de fondos. El desarrollo: (i) Emisión de conductas con poca previsión futura que generan grandes impactos sociales, las cuales tienen implicaciones en sistemas más amplios como el sistema financiero; (ii) Adquisición de Fabricato por fuera de la Legalidad sin uso de la Figura OPA.; (iii) Formar parte de forma indirecta de un endeudamiento utilizando dinero de terceros sin su consentimiento. La crisis: (i) Manipulación fraudulenta de especies y administración desleal; (ii) Malversación de fondos; (iii) Estafa agravada; (iv) Concierto para delinquir; (v) Manipulación fraudulenta de acciones; (vi) Captación masiva e ilegal de dinero público; (vii) Operaciones no autorizadas, utilización indebida de fondos públicos.

## 7. Análisis Interbolsa- Liderazgo Ético

### 7.1 Empresa

De acuerdo con Quevedo (2012) 15 años antes de la crisis de la firma se unieron Rodrigo Jaramillo, Tomas Jaramillo y Juan Carlos Ortiz a Interbolsa. Para esta época sucedieron dos grandes eventos críticos que fueron de conocimiento público. El primero, tiene relación con el crecimiento económico drástico para la firma desde el ingreso de Juan Carlos Ortiz, el cual utilizaba una figura denominada la *posición propia*, que consiste en el uso de dinero propio para realizar inversiones arriesgadas, lo cual en su momento no estaba reglamentado y junto con sus antecedentes de expulsión de la bolsa de valores de Bogotá, dejaba en muy mal imagen a la firma. Lo segundo, tiene relación con una multa impuesta por la Superintendencia de Valores, por las conductas de: “(i) atraso en los libros de comercio, (ii) desconocimiento de hechos en la contabilidad, (iii), operaciones por cuenta propia, y (iv) destino diferente a los dineros de los clientes e indebida aplicación de fondos” (Quevedo, 2012, párr. 7).

Bajo el análisis, se puede apreciar que el origen de las conductas malsanas de Juan Carlos Ortiz tiene relación con la potencialidad de utilizar la capacidad intelectual para identificar *loopholes* en el que hacer de su oficio. En otras palabras, la crisis ética empresarial emerge, en la medida en que se pueden generar mecanismos riesgosos de inversión, que fuesen medianamente admisibles, los cuales no se duda en usarlos.

En el caso de Ortiz, situación surge la duda de cuál es su motivación para realizar este tipo de acciones, dado que de allí se puede comprender el grado y el impacto del daño generado. Dado que no se tiene una respuesta oficial, es válido para en análisis pensar en distintos escenarios. Según Toro (1998) la teoría de motivación más ampliamente aceptada es la de McClellan, quien expuso que existen tres tipos de impulso que movilizan de forma general a los seres humanos. El

primer impulso es denominado motivación de logro, que hace referencia al deseo de ejecutar correctamente lo deseado y ser excelente; motivación de por poder, que hace referencia al deseo de influir y controlar a los demás; y por último, motivación de afiliación, o la necesidad de ser parte del grupo. Desde este ángulo, las acciones que motivaron las conductas de Ortiz tienen relación con el logro y el poder, dejando de lado la motivación que lo hace integrarse con los demás.

Es posible presuponer que las motivaciones que inclinaron los comportamientos de Ortiz fueron egoístas y destruyen los ideales de un líder empresarial. Esto en conjunción con la estructura de la firma permitió que florecieran las conductas mal sanadas que se empezaron a conocer desde hace ya más de 20 años.

De tal modo, si la estructura empresarial, sus líderes y personal clave motivan sus comportamientos, no por ideales del beneficio de la sociedad, tenderán a dar uso a sus capacidades para realizar acciones que son motivadas por el poder y el logro, que tienen una tendencia personal. En consecuencia, esto conllevará a que se rompa una serie de pactos que los empresarios en su rol social adquieren tanto en los pactos de sus oficios, como los pactos legales que establecen con otras instituciones.

El uso de su conocimiento se ve influenciado por intereses personales, lo cual lo lleva a cometer colateralmente una serie de faltas desde el punto de vista del Liderazgo Ético, debido a que se espera de él una actitud ecuánime y favorable, no solo hacia la empresa que representa sino hacia la sociedad.

Ahora bien, otro principio del Liderazgo Ético indica que se debe ser responsable de las propias acciones. En este caso, se puede apreciar que Juan Carlos Ortiz está siendo responsable de sus acciones, pero en el orden de lo estrictamente contractual y/o legal, apegándose a lo que

es factible de interpretación legal. De allí se puede concluir, que la búsqueda de vacíos legales para la justificación de acciones puede suponer dos tipos de acciones súbitamente contrarias, la primera en donde se quiere trasgredir la ley para beneficio personal u otra en donde se quiere trascender la ley porque está oprimiendo o yendo en contraposición de alguna otra ley constitucional o del orden de los derechos humanos.

En cuanto a la sanción impuesta por la Superintendencia de Valores por las conductas anteriormente citadas, se concluye que Interbolsa al ser una institución de gran importancia para el gremio y la economía de un país, cae en una falta ética bajo los principios del liderazgo en la medida en que no establece un estándar y principio de acción de excelencia para los demás, y por el contrario, comunica un mensaje indeseable en donde se legitima una representación social que hace referencia a que el dinero, el poder y las relaciones apalancadas permiten que algunos individuos se encuentren por fuera de la Ley. Esto sin duda no solo genera un impacto indeseable al interior de la compañía, sino que deteriora el clima organizacional a nivel nacional y propaga la corrupción.

Juan Carlos Ortiz ha sido nacionalmente reconocido como un economista arriesgado. En el año 2007 el diario El espectador ya hacía advertencia de cómo él, aunque tenía una sanción por parte de la bolsa de valores de Bogotá, continuó trabajando con la bolsa de Medellín y Cali. En palabras del mismo Ortiz, estas dos bolsas de valores le “prestaron ayuda” y siempre operó bajo de la figura de asesor, sin embargo, al momento de la fusión de las tres bolsas regionales este no pudo operar más. Y fue de conocimiento no oficial que este nunca dejó de operar aun teniendo dicha sanción.

Ahora bien, aunque no es de conocimiento público el proceso de contratación o ingreso de Juan Carlos Ortiz, y no sé sabe con seguridad de quien es el error técnico de su contratación, y

además, en contra de toda probabilidad que alguien con este suntuoso historial pudiese entrar a trabajar con alguna organización, presentando una sanción por una institución reguladora es parte de la firma. Interbolsa al ir en contra de la sanción que emitió la institución reguladora va en contra de varios de una serie de principios del Liderazgo Ético, a saber:

Se espera que el Líder Ético pueda tener una clara previsión y prevención de posibles daños que ocasionen sus las acciones y decisiones cometidas. Al momento de permitir el ingreso de Juan Carlos Ortiz, Interbolsa como institución, comunica dos mensajes que son desdeñables. Primero, van en contra de un daño prevenible, a razón de que conocen con anticipación el historial de comportamientos de este economista, y las posibles actitudes y decisiones que el mismo podía tomar. Segundo, que la perpetuación y construcción de empresa se logra a todo costo, generando un ambiente comunal en donde se fomenta el deterioro de otros dos principios del líder ético que son “ el establecimiento de altos estándares de conducta”, debido a que se contrata a alguien altamente “peligroso” en términos de posibles daños a terceros y con previas sanciones, lo cual a su vez deslegitima la institucionalidad y seriedad de la bolsa de valores y además no se establecen estándares para que la comunidad de la bolsa de valores pueda tomar ejemplo de cómo son las apropiadas formas de actuar.

En un resumen más simplista, la contratación de Juan Carlos Ortiz genera el deterioro en la institución y un deterioro en las instituciones, tanto la competencia de Interbolsa como los entes reguladores.

Como se ha podido observar, los autores consultados hasta ahora refieren que las características de un líder no solamente pueden ser construidas y cultivadas, sino que resulta indispensable hacerlo para hacer frente a situaciones problema de las sociedades actuales.

Además de ello, mencionan que para la consolidación de las características de un líder es menester el desarrollo de otras virtudes como los son la disciplina y la constancia.

De lo anterior se puede deducir que las características de un líder se pueden construir y aprender, y que lo que se requiere para ello es un esfuerzo en términos de dedicación y constancia, de allí que surjan otro tipo de interrogantes como: ¿Cómo se puede conquistar o desarrollar estas dos cualidades? ¿Qué otras cualidades anteceden al liderazgo y como se interconectan?

Ahora bien, es una preocupación creciente en el área de administración empresarial, la creciente necesidad de personas dotadas con capacidades de liderazgo y visión, dadas las características de la sociedad actual, en donde el crecimiento y el movimiento de las sociedades son desmesurados y las crisis de orden económico son algo cotidiano, por lo anterior, resulta prioritario para las instituciones educativas dar cuenta de planes que garanticen que las personas no solo adquieran conocimientos técnico sino su desarrollo personal (Granell & Malpica, 1999).

Los líderes altamente efectivos son aquellos que pueden desprenderse de la tendencia de transformar al otro en algo que no es, esto quiere decir que dejan que el otro cumpla con sus actividades de la manera más natural y libre posible. Esta comprensión de liderazgo se basa en una comprensión de la libertad como base para las relaciones humanas, cuya consecuencia no es otra que la paz en el clima laboral (Cortés, 2004).

Hasta aquí se ha observado cómo desde distintas posturas disciplinares se comprende y describe el liderazgo, sin embargo, también dichas comprensiones pueden resultar distintas y alternas – y por ende importantes - si el foco de investigación se cambia.

## 7.2 Desarrollo

El desarrollo de la crisis de Interbolsa se ha descrito en varios documentos, sin embargo, el libro “El cartel de Interbolsa” de Alberto Donadío (2013) es sin duda un documento esencial, una suerte de GPS para navegar en este extenso y abstruso caso de corrupción. A lo largo del libro hay una descripción cronológica de cómo se descubrió lo que estaba sucediendo en el grupo Interbolsa, al igual, de qué es lo que estaba sucediendo al interior de la misma.

El autor comienza su libro indicando que es Vladdo - el renombrado caricaturista colombiano - quien en primera instancia denuncia por medio de su cuenta de Twitter lo que sucederá económicamente con Interbolsa. Esta acusación es desmentida por medio de un comunicado oficial de la firma, y además indican que tomarán acciones judiciales en contra del caricaturista, dado que estos comportamientos generan pánico económico. Sin embargo, ese mismo día se anuncia de manera oficial que Interbolsa entraba en un periodo de ajuste económico.

Más adelante en el capítulo “Cuál es el delito” (Donadío, 2013, p. 41), se realiza una descripción detallada de cuáles fueron las operaciones y conductas que tuvieron lugar en Interbolsa, a saber: (i) como posible solución al gran endeudamiento de Interbolsa, se propone la compra Fabricato - una empresa textil- a un menor precio, para consecuentemente venderla en mayor valor, lo cual, era una buena estrategia, sin embargo, esto se llevó a cabo por fuera de la legalidad, dado que se quería adquirir y se adquirió a Fabricato sin hacer una OPA u Oferta Pública de Acciones.

En este punto del libro se explica la figura de los REPOS y sus consecuencias o posibles tipificaciones delictivas. Se cita el ejemplo que plantea el autor dado que es de gran utilidad pedagógica:

Un repo o reporto es como llevar un reloj a la prendería para empeñarlo. El dueño del reloj necesita plata, pero no quiere vender el reloj. La prendería le hace un préstamo y se pacta que el dueño vuelve luego por el reloj, que recupera al pagar el préstamo. En el repo pasa lo mismo. Alguien que tiene acciones necesita efectivo, pero no quiere vender las acciones. Acude a la comisionista de bolsa, que le consigue una contraparte que hace los préstamos sobre las acciones. Estas quedan de garantía. Existen dos posiciones en el contrato de reporto, uno pasivo y uno activo. Si el dueño de las acciones, el que las empeña, incumple con el trato y llegado el vencimiento no devuelve el dinero prestado, la comisionista de bolsa responde ante quien hizo el préstamo. Por lo tanto, Interbolsa, al facilitar el endeudamiento de Corridori por 300.000.000 lo que hizo fue en la práctica convertirse en sociedad del negocio. Si Corridori no podía cumplir, como al fin sucedió, Interbolsa tenía que poner esa suma y no la tenía. (Donadío, 2013, p. 4)

De acuerdo a lo citado, como expone el autor, surge la pregunta de si es delito endeudarse, ante lo cual evidentemente la respuesta es no, sin embargo, si es un delito endeudarse a nombre de un tercero, que es lo que sucedió en Interbolsa, por el mal manejo administrativo del dinero.

Otra presunta actividad delictiva del caso Interbolsa es lo que aconteció alrededor de un préstamo intradia. Este préstamo se utiliza comúnmente en las comisionistas para cuando se requiere liquidez en un trato comercial por un par de horas. Explica Oscar Cabrera que la única manera que este tipo de préstamos no se cumpla es porque al otro “lado” hay un pillo.

Al finalizar el capítulo se expone que controversialmente ha habido una serie de expertos que afirman que en el caso de Interbolsa no hubo delitos. Este es el caso de Alberto Carrasquilla exministro de hacienda, quien afirma que las acciones y decisiones tomadas por los directivos de Interbolsa son comunes en la practicas de las bolsas de mercado. Sin embargo, advierte el autor,

que este exministro no toma en consideración que estas peligrosas acciones, aunque son de práctica común en las comisionistas de bolsa siempre tienen el consentimiento de los clientes, lo cual, nunca se presentó en el caso de Interbolsa.

Por su parte Aguilar y Orjuela (2013) exponen que el caso Interbolsa supuso un gran impacto para el mercado de valores colombiano, dado que este grupo fue un comisionista líder en el mercado. Al igual que esta firma se haya enfocado las operaciones de recompra, la cual, con el tiempo afectó a otros inversionistas. De tal manera que los modos de operar de la comisionista en su afán de crecimiento económico rápido afectaron a terceros en múltiples maneras demás.

Finalmente, Correa (2012) explicó que los tres principales autores involucrados son Tomás Jaramillo, Juan Carlos Ortiz y Víctor Maldonado. Más allá del escándalo de los repos de Fabricato, Interbolsa esconde una maquinaria de empresas en Colombia y otros siete países. Se opta por la creación de una estructura empresarial con presencia en 7 países, de los cuales, 4 de ellos son paraísos financieros. El núcleo de la operación es la empresa “Premium Capital Appreciation Fund” cuyos socios principales son Juan Carlos Ortiz y Tomas Jaramillo. El fondo tiene como propósito ofrecer rentabilidad en dólares con ciertas restricciones. Este modelo de negocio fue atractivo y creció álgidamente. Teniendo 1200 clientes aproximadamente y una ganancia de 170 millones. La normatividad de Curazao exigía que Premiun Capital Appreciation Fund contratara a una empresa de Curazao para la dirección y administración del fondo. La empresa que se contrató es Eclipse Managment. Eclipse Managment, Amicorp Fund Services y Ernst &Young son ejemplo algunas de las empresas que fueron fachada legal para que Capital Appreciation Fund pudiese operar en curazao. Otras empresas fueron creadas en países como panamá.

Con esta estructura organizada empiezan a captar dinero los tres socios y protagonistas principales del caso. Por medio de todas estas empresas podían manejar el dinero a su antojo, creando una suerte de pirámide estrato 6 como lo nombró el exprocurador Alejandro Ordoñez.

En un análisis ético siempre saltarán a flote ideas traídas del relativismo cultural, en donde básicamente se pone en tela de juicio no las acciones que se están juzgando sino los marcos de referencia con los cuales se procede a hacer el análisis, considerando que dichos marcos pueden o no tener legitimidad dependiendo de la cultura en la cual se encuentre la situación y el contexto. En el caso de Interbolsa muchas acciones han sido defendidas por diferentes expertos en temas de economía y la bolsa de valores, exponiendo que las acciones cometidas no son ilegales, sino que son demasiado arriesgadas.

En miras de dicho relativismo, solo queda una solución plausible y es ir a la interpretación de los códigos y normas que rigen las conductas de los profesionales. En este caso, este relativismo pierde sustento debido a que las acciones que se ejecutaron desde Interbolsa trasgredieron principios de honestidad, y contratos en donde se debía informar que se hacía con el dinero de los demás.

Ahora bien, como se expuso en un inicio el problema de fondo para un análisis ético en el mundo de los negocios, siempre se traduce a qué es lo más correcto por hacer. En esta propuesta, lo más correcto con lo que se puede proceder es dar uso a los principios que surgen de las investigaciones antropológicas y sociales que orientan los posibles escenarios que se van a encontrar los profesionales. De tal modo que los directivos de Interbolsa fallaron en la idea básica de Liderar a través del servicio, porque sus decisiones nunca se originaron bajo la idea de construir, reparar, edificar sociedad o país.

La pregunta inherente es cómo estar seguros que las motivaciones fueron egoístas y no al contrario; cómo estar seguros que no hubo una mezcla de intenciones, entre querer lucrarse y querer ayudar a los demás. No existe tal posibilidad. Para resolver esta situación se tiene que pensar en tres escenarios posibles. El primero, en el cual la persona toma una decisión puramente egoísta, en donde no busca la ayuda a los demás, no se rige por ningún principio ético, y finalmente no repara en la negación del Otro. En este caso, evidentemente las acciones y conductas tendrán como resultado frutos egoístas que solo beneficien a aquel que está cometiendo las acciones. El segundo, en el cual la persona toma una decisión entre el egoísmo, considerando que puede llegar a hacer acciones altruistas, en donde el Otro resulta como un medio útil, no se niega, pero sí se cosifica, lo cual tendrá como resultados frutos que beneficien a aquel que está cometiendo las acciones, y eventualmente, si la situación es indica a otros de igual manera. El tercero, en el cual la persona toma una decisión puramente altruista, en donde el Otro resulta como Otro, se acepta y admira, y en la medida en que ello constituye una realidad se busca que las acciones sean una construcción de realidad mutua y por ende los resultados de las acciones serán de mutuo beneficio.

De acuerdo a lo anterior, la única posibilidad ética de actuar es reconocer al Otro como una parte constitutiva de la realidad co-construida, porque de lo contrario, todos los frutos de las acciones serán sujetos de un juicio que, por evidentes motivos, se categorizara como antisociales.

La pregunta es, ¿cómo la maniobra financiera de comprar Fabricato a menor valor y venderlo a mayor valor no supone también una trampa para otras empresas, que cuando intentan hacer este tipo de maniobras de manera procesalmente adecuadas, cumpliendo con las Ofertas Públicas de Acciones y demás requisitos, no caigan en una posible acción egoísta frente a otros sistemas más amplios u otras empresas? En otras palabras: ¿Cómo integrar al Otro como una parte

constitutiva de la realidad, siendo que el papel de este es el de mi competidor y por ende, debo negarlo?

En consideración propia, la respuesta se haya en el seguimiento de mutuos acuerdos para la competencia leal. Desde la metáfora del juego se comprende la competencia como una relación basada en guías y líneas que, si se siguen, son un sinónimo de mantener integrado al Otro, en tanto que con este Otro se construyeron dichos lineamientos. Por ello, y unido a lo que se consideró anteriormente, en relación a los vacíos legales, la transgresión de las reglas, el no seguimiento de los estándares como la Oferta Pública de Acciones, la generación de esquemas empresariales para la compra de REPOS, el no seguimiento de las reglas de acuerdo con el préstamo intradia, desde su inicio y en su final, conductas indeseables desde una ética del liderazgo.

### **7.3 Crisis**

En el documento de Gaviria (2012) se hace una descripción de las sentencias que han recibido los principales autores en el caso de Interbolsa. Se presenta un resumen ejecutivo del caso Interbolsa haciendo especial énfasis en las conductas que se buscan evaluar a partir de los principios del Liderazgo Ético.

Se describen las sentencias de los principales protagonistas del caso Interbolsa. Rodrigo Jaramillo, Tomas Jaramillo y Víctor Maldonado, y Juan Carlos Ortiz son condenados por malversación de fondos, estafa agravada, concierto para delinquir, manipulación fraudulenta de acciones, captación masiva e ilegal de dinero público. Además, se exponen las tres situaciones que generan el estallido del caso. Lo primero es que Interbolsa no puede pagar una obligación que contrajo con el banco BBVA por 20.000 millones de pesos. Segundo Interbolsa anuncia su

iliquidez el 8 de noviembre. Tercero se desploman las acciones de Interbolsa por desconfianza (Gaviria, 2012).

De igual manera, se explica que las entidades que tienen a su cargo la vigilancia y control de este tipo de operaciones. Superintendencia Financiera, Superintendencia de Sociedades, Bolsa de Valores de Colombia, Auto regulador del Mercado de Valores AMV. (Gaviria, 2012)

Finalmente, Gaviria (2012) advirtió que es posible que el caso Interbolsa haya infringido todo el título de delitos del código penal. Entre las conductas tipificadas se encuentran tres: Utilización indebida de fondos captados del público, operaciones no autorizadas con accionista o asociados, captación masiva y habitual de dineros y manipulaciones fraudulentas de especies en el registro nacional de valores e intermediarios.

La U. Investigativa El Tiempo (2015) expone que se ha descubierto que, aunque en su momento Interbolsa ya estaba al punto de la insolvencia, Rodrigo Jaramillo seguía recibiendo bonificaciones millonarias por su trabajo. Estas conductas “agravaron el estado de insolvencia de la sociedad, causando un daño a los acreedores” (párr. 7). De acuerdo con lo expuesto, estas bonificaciones dado que fueron otorgadas por el mismo Rodrigo Jaramillo, entran en lo que se denomina conflicto de intereses

Los recientes escándalos que involucran la legitimidad de las instituciones, y sumada la corrupción que siempre ha sido un tema de muchas preocupaciones en la sociedad moderna, la cual se ha analizado desde diferentes disciplinas, es sin duda un problema ético.

Ahora bien, en este caso de análisis se está tratando acerca de la corrupción, y la corrupción no puede ser justificable para un análisis que tenga en cuenta la ética basada en el bienestar. Una acción es moralmente permisible si las consecuencias resultantes crean más beneficios que

costos, más felicidad que tristeza, o más placer que dolor. En el caso de las conductas expuestas, la pregunta es si es o no viable la pena de la corrupción, o es el bien de mayor escala.

En todo análisis ético siempre se evoca una serie de controversias, debido a que los marcos de referencia para el análisis de casos pueden ser o no compartidos por todos los interesados en el juicio de lo sucedido. Sin duda, este es el caso de Interbolsa.

Ahora bien, cuando los acontecimientos llegan a los límites de lo legal, los argumentos cambian debido a que ya el marco de análisis es completamente distinto, y los jueces se transforman en ser no más que sujetos pasivos de análisis y el inicio con potestad de decisión finalmente es el Juez en su rol. Ahora bien, de acuerdo con los documentos reseñados se identifica que el caso Interbolsa bajo este marco de la legalidad trasgrede casi en su totalidad el Código Penal, de allí que, por compensación lógica, se tenga otra justificación de por qué el proceder fue incorrecto y malsano.

De este ejercicio se puede concluir que un análisis ético puede llegar a nutrir un análisis judicial, sin embargo, un análisis judicial siempre nutre un análisis ético, debido a que es un marco de referencia más amplio y compartido.

Teniendo en cuenta a que el marco propuesto en el presente trabajo es el del Liderazgo Ético, surge en este punto del documento una ventaja argumentativa y esta es la comprensión de las sentencias desde los principios reseñados.

La malversación de fondos, estafa agravada, concierto para delinquir, manipulación fraudulenta de acciones, captación masiva e ilegal de dinero público que básicamente hace referencia a usar un dinero que fue puesto en confianza para fines egoístas. En esta conducta se trasgrede los axiomas de ser responsable y establecer un estándar ético para los demás. De igual manera y siguiendo con lo expuesto anteriormente, se trasgreden las reglas de las inversiones y

por ende se trasgrede al Otro. A partir de lo expuesto se puede comprender que transgredir las leyes, los códigos y los contratos son una transgresión simbólica del Otro, en tanto que dichos acuerdos se construyen en común acuerdo y su destrucción para ser legítima tendría que ser por la misma vía.

## **8. Metodología**

La presente investigación se construyó bajo la metodología cualitativa. Para su desarrollo se planteó como estrategia de trabajo el estudio de caso, y como instrumento el análisis documental.

### **8.1 Investigación cualitativa**

El sentido de la investigación cualitativa se encuentra en distintos motivos fundantes que la caracterizan y diferencian de la investigación cuantitativa. Dichos motivos tienen que ver con la naturaleza del conocimiento, la posición del investigador, y las técnicas y métodos que de ella se deriven. La investigación cualitativa a su vez se caracteriza porque el investigador recupera espacios alternos para la construcción de conocimiento (Snelson, 2016).

En relación a este último aspecto, el investigador recupera dichos espacios reconociendo la subjetividad como un contexto de construcción, involucramiento del conocimiento popular, y de la reivindicación de la vida cotidiana como escenario básico para comprender la realidad socio-cultural (Sandoval, 1997).

Diversos autores (Cartner, 2002; Quecedo & Castaño, 2002; Plata, 2007; Rappaport, 2007 & Salgado, 2007) exponen que la investigación cualitativa parte de dos acciones básicas. La primera, es que operativamente el investigador se enfoque en la descripción de las realidades de los actores involucrados en los contextos en los cuales el investigador está inmerso y la segunda, que el investigador se enfoque en la comprensión constructivista de realidad; de allí que se

desprenda la idea de que el investigador cualitativo comprende que la realidad está construida y mediada por símbolos y significados, por lo cual, surge la intersubjetividad.

Ahora bien autores como Plata (2007) y Rappaport (2007) hacen un llamado de atención a los investigadores sociales en relación a su comprensión de la construcción de conocimiento como un acto de colaboración y colectividad. Dicho llamado de atención hace referencia a que los investigadores deben procurar, en su actividad científica, superar la etapa descriptiva y adentrarse en una construcción co-teórica y colectiva del conocimiento en conjunto con los actores del contexto.

De forma clara, Plata (2007) expuso lo anterior usando la metáfora de un rompecabezas, en donde el acto de ensamblar el rompecabezas es la construcción de conocimiento, las piezas son partes de información y la imagen que se espera es la colectividad representada en lo que se ha construido y concordado, es por ello que solamente en relación a un Otro se puede tener una referencia de la imagen o producto se quiere elaborar, y por ende a investigar.

## **8.2 Estrategia de trabajo – Estudio de caso**

El estudio de caso es un campo específico de investigación. Una de sus características principales, es que son investigaciones que pueden ocurrir sin ninguna intervención significativa del investigador, dado que el fenómeno de estudio se encuentra en desarrollo. Los estudios de caso se desarrollan con varios propósitos, en su sentido más limitado estos se realizan debido al evidente carácter heurístico de su desarrollo conceptual, el cual es atribuido por el investigador. Se considera que existen condiciones identificables en los fenómenos de estudio que llevan a la decisión de usar este método de investigación, estas son: (i) que el fenómeno de estudio sea relativamente nuevo, (ii) que se utilicen diferentes fuentes de datos para el estudio del fenómeno y (iii) que básicamente exista baja información (Martínez, 2006).

En el caso de la presente investigación, el fenómeno de la corrupción ha sido ampliamente estudiado, no obstante, el acercamiento o mirada desde el cual se quiere desarrollar es casi nulo, convirtiéndose en la razón principal para dar uso a esta estrategia de trabajo.

### **8.3 Análisis documental**

En cuanto a la técnica de investigación utilizada, se acudió a la revisión y análisis bibliográfico o documental de un caso particular. El análisis documental permite representar un documento y su contenido bajo una forma diferente a la original, con la finalidad de posibilitar su re comprensión.

Gómez, Grau, Giulia y Jabbaz (s.f.) definen el análisis y la revisión documental como técnicas de investigación social, a través de las cuales se reúnen, seleccionan y analizan datos que se condensan a través de documentos (escritos, visuales, auditivos, etc.), los cuales son producto de la sociedad y facilitan el estudio y comprensión de un fenómeno determinado.

Sobre la misma línea, otros autores como Folgueiras (2009) expusieron que el análisis documental debe comprenderse como un método sumamente valioso para la investigación cualitativa, que permite representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad de posibilitar su recuperación posterior e identificarlo.

Según Castillo (2004), “el análisis documental es un ejercicio intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario, que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información” (p. 1).

Por otra parte, en cuanto al proceso de interpretación de resultados obtenidos en cada uno de los documentos, se parte del concepto de abducción, el cual es comprendido por Eco (1990) como un proceso inferencial que se opone a la deducción, y cuya principal intención es permitir la desambiguación de un suceso lingüístico concreto, a partir de indicios que lleven a una

compresión que finaliza de nuevo en un elemento abierto. Así pues, Valencia (1995) agregó que el ejercicio abductivo es un ejercicio de interrogantes constante sin respuestas puntuales, pero con tentativas hipotéticas, basadas en razonamientos retrospectivos; así pues, la abducción permite que la mente esté dispuesta hacia lo impensado (Espejo, 2008).

En este sentido, en el presente ejercicio de revisión investigativa se extrajeron los indicios que surgieron de las interpretaciones de los documentos revisados y analizados, para dar cuenta de los resultados y posteriormente generar la discusión de los mismos.

Para cumplir con lo antes estipulado se diseñó un modelo de matriz de análisis particular, en donde se consignará la información referente a los documentos arrojados a partir de la búsqueda realizada mediante internet, que hacen alusión a las categorías temáticas, los cuales debían cumplir las siguientes reglas para ser tenidos en cuenta dentro del análisis: en primer lugar, el documento conservará relación con alguno de los dos conceptos. En segundo lugar, el documento debe provenir de una fuente confiable a nivel de los sustratos académicos.

#### **8.4 Desarrollo metodológico. Paso a paso.**

Las investigaciones cualitativas se caracterizan porque integran en la construcción de conocimiento todo el proceso de recolección de información, y también porque detallan las fuentes de donde surgió dicho conocimiento privilegiando aquellos espacios que se olvidan, como las conversaciones. Del tal modo, aquí se describe de manera formal cuáles fueron los escenarios cotidianos y académicos que dieron forma a la investigación.

Este trabajo cualitativo se inscribe dentro de una práctica académica que es construida junto con la participación de director de trabajo y las hipótesis personales de un estudiante. De tal modo que en las conversaciones se construye un proceso metodológico que permitía el análisis documental del caso de Interbolsa, dicho proceso metodológico se planteó inicialmente como: (i)

comprensión del caso de Interbolsa a partir de fuentes bibliográficas, (ii) comprensión del Liderazgo Ético a partir de autores actuales y (iii) ejercicio hermenéutico o de cruce de variables. En un inicio el desarrollo de las comprensiones mencionadas se realizó como un bloque analítico que dio como resultado un marco de referencia concreto, sin embargo, para la facilidad interpretativa la información recabada en dicho marco se trasladó a matrices que organizaban claramente la información.

Junto con el viraje de la información a las matrices se logró identificar las conductas de los directivos del caso Interbolsa y de esta manera obtener el insumo para el análisis pertinente del caso. Posteriormente se realizó un cruce de variables por medio del ejercicio hermenéutico.

## **9. Reflexiones**

Realizar un análisis ético brinda una serie de reflexiones que no surgen únicamente en el final del proceso, sino que a lo largo del mismo van arrojando una serie de luces que permiten integrar nuevas visiones y comprensiones de lo humano, en este caso específico, la administración de empresas y los negocios.

Debido a que es de interés personal generar una serie de indicadores para que los estudiantes de administración de empresas puedan apropiarse mejores prácticas en su futuro quehacer profesional, aquí solamente se exponen las ideas de forma general. La minucia del análisis queda relegada a los anteriores apartados que sin duda son complemento y base de las reflexiones que aquí se exponen.

La primera reflexión con la que se quiere empezar es comprender que todo código de ética, tanto empresarial como filosófico, surge de la consideración del Otro en relación con otro. Se puede argumentar que las diversas teorías que existen en ética tienen sus matices en el interjuego

que surge de esta relación. En el caso de este análisis se considera que el Otro debe surgir como una realidad Ontológica Legítima, que debe ser reconocida y por ende respetada.

Desde esta premisa entonces se parte para comprender que los contratos, código y normas que se establecen entre humanos e instituciones son co-construcciones mutuas que simbólicamente generan la posibilidad de competir sin la necesidad de la negación del otro. Por lo cual, cometer conductas mal sanas como las que se hicieron en el caso de Interbolsa, es un atentado contra el Otro y contra todos los principios éticos posibles, debido a que se pone en juego su origen que es la legitimación.

Ahora bien, para que exista la legitimidad se requiere de un principio de confianza. La confianza implica confidencia, pero no certeza, de que alguna persona o institución se comportarán de una manera esperada. Una persona de confianza decide actuar a pesar de la incertidumbre sobre el futuro y las dudas acerca de la fiabilidad de las promesas de los demás. La necesidad de confianza surge de la libertad humana. La honestidad es un valor sustantivo importante, con una estrecha relación de confianza. La honestidad implica tanto la verdad y el comportamiento responsable que busca cumplir con las reglas. Un individuo puede confiar en otra persona para comportarse con honestidad, pero la honestidad no es idéntica a la fiabilidad. Una persona puede ser sincera pero incompetente, por lo que no es digna de confianza. Sin embargo, las relaciones interpersonales se ven facilitadas por la creencia de que la otra persona tiene un compromiso moral con la honestidad o tiene un incentivo para decir la verdad. La corrupción es el comportamiento deshonesto que viola la confianza depositada en un funcionario público o una persona socialmente reconocida por sus acciones como lo es Juan Carlos Ortiz.

## 10. Conclusiones

Se considera que el Liderazgo Ético requiere de líderes éticos. Si los líderes son éticos, ellos pueden asegurar que se harán prácticas éticas en toda la compañía. Los líderes naturalmente se encuentran en una posición de poder dentro o por fuera del trabajo, así que las reflexiones del Liderazgo Ético tienen que tener en cuenta cómo son los líderes quienes toman decisiones y actúan desde esta postura.

El Liderazgo Ético es esencial para los líderes de hoy en día. Al ver las noticias en la actualidad se pone de relieve la importancia de la ética en los negocios.

Los líderes son responsables de influir a sus seguidores a realizar acciones, completar tareas, y que estos se comporten de cierta manera. Los líderes eficaces también influyen en los procesos, estimulan el cambio en las actitudes y valores, y amplifican la potenciación y la auto-eficacia de sus seguidores, dado que fomentan la internalización de la visión corporativa.

Al demostrar que el líder se mueve a través del Liderazgo Ético se promueve un alto nivel de integridad que estimula una sensación de confianza, y anima a los subordinados para aceptar y seguir la visión empresarial. El carácter e integridad proporciona una base sólida para otras características personales que dirigen las creencias éticas, valores y decisiones

Los códigos éticos que describen sus principios en términos de valores son más amplios e implican conductas y actitudes, por lo cual, resultan de mayor utilidad tanto para el análisis de las conductas como para la enseñanza de moralidad y ética. (ii) las conductas anómalas de los directores del caso Interbolsa trasgreden al Otro, y desde las diferentes ópticas que se le comprende (legal, conductual y social) estas acciones conducen al detrimento de los individual, institucional y social. Y (iii) las reflexiones que surgen para el administrador de empresas se pueden condensar en la comprensión que los códigos y leyes son una construcción simbólica

compartida con otro, que por lo tanto, cuando esta se rompe o deteriora menoscaba la construcción de la sociedad, siendo este el principio por el cual los administradores se deben mover, y es el darse cuenta que se debe aceptar la existencia del otro y no negarla.

## 11. Anexos

### 11.1 Interbolsa

---

#### Matriz de recolección e interpretación

---

##### Datos de identificación

Nombre	El cartel Interbolsa
Autor	Alberto Donadío
Tipo de documento	Libro
Año de publicación	2013

##### Interpretación

###### Temas

###### Enfoque

El autor hace una investigación completa del caso. Desde diferentes frentes va analizando parte a parte lo que gira alrededor del mismo. Sus fuentes son periodísticas, entrevistas personales, análisis de expertos. En algunos apartados, el autor expone cartas y comunicados de las víctimas del caso, mostrando cómo estos delitos que al parecer se encuentran en un nivel muy abstracto tienen consecuencias muy tangibles. Finalmente, expone una suerte de perfil de los principales involucrados en el caso.

###### Conclusiones

A lo largo del libro se puede ir apreciando la complejidad del caso Interbolsa. Sin embargo, se puede concluir en últimas, que, aunque los movimientos bursátiles y actividades económicas estén en el límite de la legalidad existen dos factores que muestran cómo se cometieron graves delitos. El primero es el consentimiento de los clientes y el segundo el no informar con claridad acerca de cómo las cuentas Premium se sostenían bajo repos.

---

---

## Matriz de recolección e interpretación

---

### Datos de identificación

Nombre	Expresidente de Interbolsa, condenado a 7 años de prisión domiciliaria.
Autor	Justicia. El tiempo
Tipo de documento	Investigación periodística.
Año de publicación	2015.

### Interpretación

#### Temas

- ❖ Se expone la condena del expresidente de Interbolsa Rodrigo Jaramillo, la cual de 7 años en detención domiciliaria.
- ❖ Se expone que Rodrigo Jaramillo aceptó los cargos de manipulación fraudulenta de especies y administración desleal.
- ❖ Se expone que Rodrigo Jaramillo fue quien favoreció a Alessandro Corridori para que manejara los recursos de manera fraudulenta.
- ❖ Se expone que la confesión del mismo Jaramillo admite que es el grupo Corridori el que manipulo de manera fraudulenta los volúmenes de mercado.
- ❖ Se expone que Jaramillo obtuvo una reducción de condena del 40 por ciento por aceptar los cargos y tiene una deuda de 18 mil salarios mínimos.

#### Enfoque

Al parecer el autor de este artículo quiere identificar una serie de evidencias o hechos que tiene lugar con el caso Interbolsa. Se puede considerar que el enfoque del artículo es de búsqueda de evidencias.

#### Conclusiones

Se identifica en el artículo una conducta para posterior análisis, siendo esta: “manipulación fraudulenta de especies y administración desleal”

---

## Matriz de recolección e interpretación

---

### Datos de identificación

Nombre	Interbolsa «la jugada que no tuvo final feliz»
Autor	Simon Gaviria

---

---

Tipo de documento	Investigación Documental
Año de publicación	2012

### **Interpretación**

#### Temas

Se presenta un resumen ejecutivo del caso Interbolsa haciendo especial énfasis en las conductas que se buscan evaluar a partir de los principios del liderazgo ético, a saber:

- (i) Se describen las sentencias de los principales protagonistas del caso Interbolsa. Rodrigo Jaramillo, Tomas Jaramillo y Víctor Maldonado, y Juan Carlos Ortiz son condenados por malversación de fondos, estafa agravada, concierto para delinquir, manipulación fraudulenta de acciones, captación masiva e ilegal de dinero público.
- (ii) Se exponen las tres situaciones que generan el estallido del caso. Lo primero es que Interbolsa no puede pagar una obligación que contrajo con el banco BBVA por 20.000 millones de pesos. Segundo Interbolsa anuncia su iliquidez el 8 de noviembre. Tercero se desploman las acciones de Interbolsa por desconfianza.
- (iii) Se exponen las entidades que tienen a su cargo la vigilancia y control de este tipo de operaciones. Superintendencia Financiera, Superintendencia de sociedades, Bolsa de valores de Colombia, Auto regulador del Mercado de Valores AMV.
- (iv) El autor advierte que es posible que el caso Interbolsa haya infringido todo el título de delitos del código penal. Entre las conductas tipificadas se encuentran tres: Utilización indebida de fondos captados del público, operaciones no autorizadas con accionista o asociados, captación masiva y habitual de dineros y manipulaciones fraudulentas de especies en el registro nacional de valores e intermediarios.

#### Enfoque

Este autor tiene un enfoque interpretativo, por medio del cual logró identificar cuáles son los puntos claves del caso Interbolsa

#### Conclusiones

A partir del documento reseñado se identifican las conductas que serán objeto de análisis a partir de la óptica del riesgo ético.

---

---

## Matriz de recolección e interpretación

---

### Datos de identificación

Nombre	Base teórica del caso Interbolsa
Autor	Jennifer Michelle Aguilar Varela y Carlos Joaquín Gutiérrez Orjuela.
Tipo de documento	Trabajo de Grado. Maestría
Año de publicación	2013

### Interpretación

#### Temas

- ❖ Se expone que la creación, evolución y cierre de Interbolsa fue de gran impacto para el mercado de valores colombiano, dado que este grupo fue un comisionista líder en el mercado. Interbolsa logro desarrollar estrategias de alto crecimiento económico en un corto periodo de tiempo.
- ❖ Se expone que, aunque las empresas calificadoras de riesgo evidenciaban cómo el proceder de Interbolsa era riesgoso y exigían una mayor diversificación de las inversiones para el manejo adecuado del capital, emitían calificación positiva a sabiendas del riesgo latente que exista.
- ❖ Se expone que el inicio de la crisis y la liquidación de Interbolsa se deben a la subvaloración de las líneas de negocio de alta concentración y el holding.
- ❖ Se expone que una de las actividades de riesgo en las cuales se focalizo Interbolsa es en las operaciones de recompra, la cual, con el tiempo afecto a otros inversionistas. De tal manera, que los modos de operar de la comisionista en su afán de crecimiento económico rápido afectaron a terceros en múltiples maneras.

#### Enfoque

Este documento examina la productividad, maniobras y evolución de Interbolsa no solo desde el periodo de su crisis, sino desde su origen. Presenta una perspectiva distinta a los documentos que se han consultado, dado que al ser un análisis teórico del comportamiento, se puede apreciar las buenas maniobras que en algún grado se llevaron a cabo para un

---

---

crecimiento rápido de la empresa en sus inicios. Todo esto falta considerarlo sobre la lupa de la ética.

### Conclusiones

Se observa cómo existen falencias tanto en la regulación de estas empresas, como en las actividades de monitoreo por parte de las centrales de riesgo y las superintendencias. Se evidencia a partir del documento que una crisis tan grave se hubiese podido evitar con una regulación idónea.

---

---

### Matriz de recolección e interpretación

---

#### Datos de identificación

Nombre	Cabeza de Interbolsa, a devolver \$ 3.267 millones
Autor	Unidad Investigativa. El tiempo.
Tipo de documento	Investigación periodística.
Año de publicación	2015.

#### Interpretación

##### Temas

- ❖ El tema central del artículo es la controversial evidencia que indica que aunque en su momento Interbolsa ya estaba al punto de la insolvencia, Rodrigo Jaramillo seguía recibiendo bonificaciones millonarias por su trabajo.
- ❖ La Superintendencia de sociedad tanto el liquidador de Interbolsa Pablo Muñoz por medio de sentencia denunciaron que estas bonificaciones millonarias son de carácter arbitrario y que por ende Rodrigo Jaramillo debe retornar la suma de 3.267 millones de pesos.
- ❖ Se expone que estas conductas “agravaron el estado de insolvencia de la sociedad, causando un daño a los acreedores” (P.0). De acuerdo con lo expuesto, estas bonificaciones dado que fueron otorgadas por el mismo Rodrigo Jaramillo, entran en lo que se denomina conflicto de intereses.

##### Enfoque

---

---

En esta nota periodística se destacan hechos en forma de evidencia, sin embargo dichos hechos se quieren exponer desde una postura imparcial en la medida en que se consultaron las dos partes involucradas del caso.

#### Conclusiones

Se identifica en el artículo una conducta para posterior análisis, siendo esta: “conflicto de interés”

---

---

### Matriz de recolección e interpretación

---

#### Datos de identificación

Nombre	“Interbolsa fue un atraco planificado”: Alberto Donadio”
Autor	El colombiano.
Tipo de documento	Investigación Periodística.
Año de publicación	2013

#### Interpretación

##### Temas

En esta publicación se habla acerca de una entrevista al periodista y abogado Albero Donadio, quien con total franqueza hablo del caso Interbolsa indicando que existen falencias en el proceder de la fiscalía dado que no se ha visto ni celeridad y existe un grado de impunidad. De manera controversial afirmó que el caso de Interbolsa es un atraco planificado, en donde los cerebros de la operación especularon de forma campante con el dinero de sus clientes.

De igual manera se nombran tres acontecimientos del caso Interbolsa. El primero, es la adquisición de una recompra de deuda por parte del comisionista de la Clínica Candelaria frente al grupo Bancolombia. El segundo es la creación de una empresa en Luxemburgo por parte de los dirigentes del compañía Ortiz, Rodrigo y Tomas Jaramillo para la salida de capital y la recompra de las acciones de Fabricato cuando esta se pudiese vender en una acción más cara. Y finalmente, los repos de Fabricato que son el epicentro de este caso.

Finalmente se expone en el documento el sentimiento de indignación de Donadio cuando Juan Carlos Ortiz alega que ha sido víctima de la crisis de Interbolsa debido a que tuvo una pérdida de aproximadamente 10.000 mil millones de pesos.

---

---

### Enfoque

En este documento de tipo periodístico se muestran una serie de hechos que explican el caso de Interbolsa. El enfoque se basó en la exposición de la opinión experta de Alberto Donadío quien ha tomado el liderato en la investigación de este caso en particular.

### Conclusiones

Se expone una valoración desde el conocimiento de la legislación y desde la ética, lo cual es de gran beneficio para el desarrollo del presente documento.

---

---

## Matriz de recolección e interpretación

---

### Datos de identificación

Nombre	El circuito de Interbolsa y la ruta del dinero
Autor	Alexander Marín Correa
Tipo de documento	Nota periodística.
Año de publicación	2012

### Interpretación

#### Temas

- ❖ Se expone la red y los protagonistas involucrados en el caso Interbolsa. Los tres protagonistas principales son Tomas Jaramillo, Juan Carlos Ortiz y Víctor Maldonado.
  - ❖ Se expone que más allá del escándalo de los repos de Fabricato, Interbolsa esconde una maquinaria de empresas en Colombia y otros siete países.
  - ❖ En la imagen que se encuentra a continuación se puede evidencia la red de compañías que tejen la situación:
    - (i) Se opta por la creación de una estructura empresarial con presencia en 7 países, de los cuales, 4 de ellos son paraísos financieros.
    - (ii) El núcleo de la operación es la empresa “Premium Capital Appreciation Fund” cuyos socios principales son Juan Carlos Ortiz y Tomas Jaramillo.
    - (iii) El fondo tiene como propósito ofrecer rentabilidad en dólares con ciertas restricciones.
    - (iv) Este modelo de negocio fue atractivo y creció álgidamente. Teniendo 1200 clientes aproximadamente y una ganancia de 170 millones.
-

- 
- (v) La normatividad de Curazao exigía que Premiun Capital Appreciation Fund contratara a una empresa de Curazao para la dirección y administración del fondo. La empresa que se contrato es Eclipse Managment.
  - (vi) Eclipse Managment, Amicorp Fund Services y Ernst & Young son ejemplo algunas de las empresas que fueron fachada legal para que Capital Appreciation Fund pudiese operar en curazao. Otras empresas fueron creadas en países como panamá.

Con esta estructura organizada, empiezan a captar dinero los tres socios y protagonistas principales del caso. Por medio de todas estas empresas podían manejar el dinero a su antojo, creando una suerte de pirámide estrato 6 como lo nombro el ex procurador Alejandro Ordoñez.

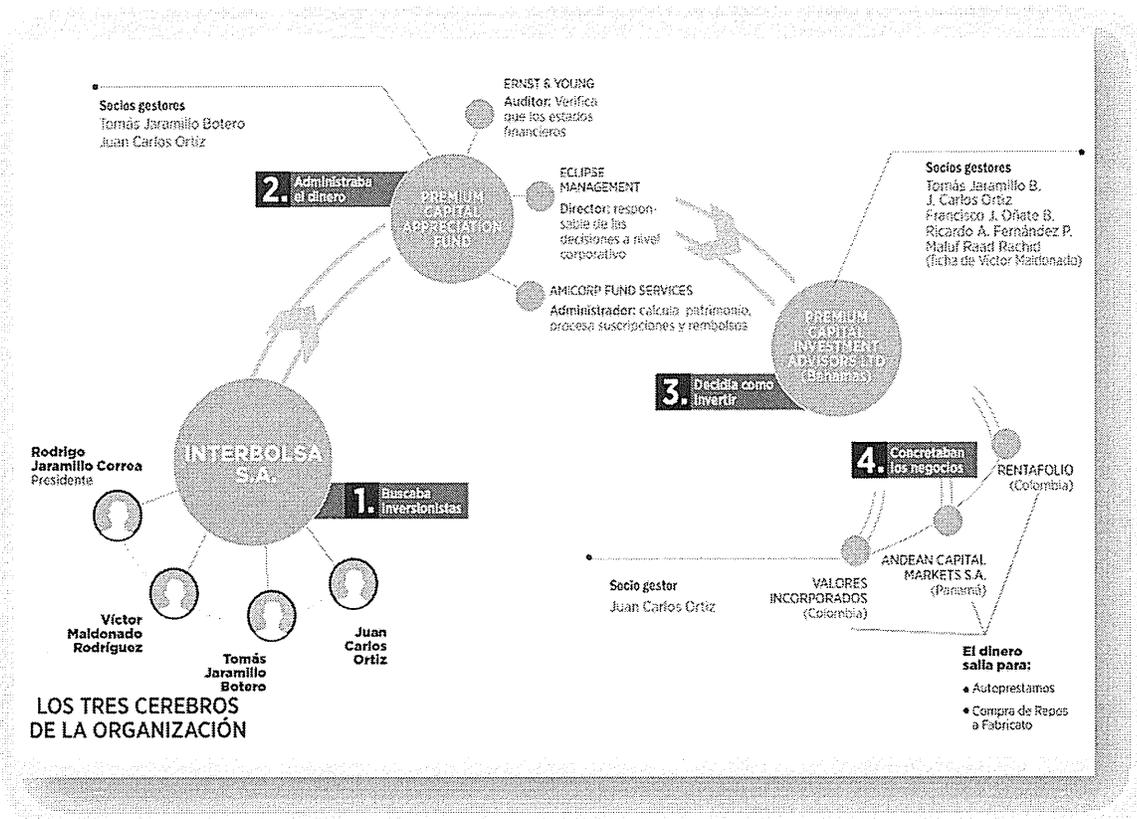
#### Enfoque

Al parecer la idea del autor de este documento es establecer y esclarecer para todo tipo de audiencia el caso de Interbolsa, y por medio pedagógicos hacerlo lo más claro posible. De tal manera, que se considera que el enfoque del autor es uno de un talante educativo

#### Conclusiones

Se identifica con gran claridad el caso a partir de la explicación del autor, esto colabora a comprender la forma de operar de las personas involucradas y permite una fortalecimiento del análisis de las conductas a partir de una postura ética.

---



Nota: Organización de Interbolsa (Correa, 2012).

En esta imagen se puede apreciar cuales son las empresas que se crearon en las operaciones de Interbolsa, al igual que las acciones particulares que tuvieron lugar como lo son los auto préstamos y la compra de repos en Fabricato.

**Matriz de recolección e interpretación**

**Datos de identificación**

Nombre	Efectos de «ángeles caídos» en el mercado accionario colombiano: estudio de eventos del caso Interbolsa
Autor	José E. Gómez-González y Luis Fernando Melo Velandia.
Tipo de documento	Investigación. Revista Indexada.

---

Año de publicación

2014.

**Interpretación**

Temas

- ❖ Se expone que mediante resolución 1795 toma posesión de Interbolsa, dado que esta no pueda efectuar pagos y no se presenta liquidez.
- ❖ Se expone que la estabilidad financiera no solo se encuentra amenazada por el desempeño de los Bancos sino por participantes como grandes empresas que tienen una alta interconectividad en el sistema de pagos.
- ❖ Se expone que en el caso de Interbolsa fallo una estrategia micro prudencial por parte de los entes reguladores en el área financiera.

Enfoque

Los autores tenían por objeto estudiar los efectos económicos del anuncio de los problemas de liquidez y toma de posesión por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia en el caso Interbolsa para ellos dieron uso a tres modelos el CAPM, CAPM con tasa de libre riesgo y modelo de tres factores.

Conclusiones

Aunque el enfoque del artículo estuviese ligado a la varianza económica que implica el caso Interbolsa, sus distintos apartados y marcos teóricos permitieron nutrir la presente investigación. Además, permitió comprender con mayor profundidad cuales fueron las acciones que tomo la Superintendencia Financiera de Colombia en el caso

---

---

**Matriz de recolección e interpretación**

---

**Datos de identificación**

Nombre	Una aproximación al caso Interbolsa.
Autor	Cristian Camilo Tautiva Rodríguez
Tipo de documento	Trabajo de grado
Año de publicación	Sin fecha.

**Interpretación**

Temas

---

- ❖ Se expone que el caso Interbolsa expuso al sistema financiero de Colombia a un riesgo sistémico. Lo cual se traduce a problemas de liquidez, escala de incumplimientos crediticios y crisis generalizada.
- ❖ El concepto de riesgo sistémico hace referencia a una crisis generalizada en todo el sistema financiero, dado que menoscaba la institucionalidad porque afecta la conectividad de las empresas.

Se expone que el hecho que Interbolsa no haya comprado a Fabricato por medio de la OPA es un punto de quiebre muy importante en la sucesión de hechos, debido a que la empresa comete un delito que ya es de conocimiento de las entidades reguladoras.

#### Enfoque

El autor busca hacer una descripción total del caso y comparar las consecuencias del mismo con las crisis financieras de otras regiones del mundo. De tal modo, se puede apreciar que su enfoque es el de un desglosamiento teórico profundo

#### Conclusiones

A partir de este documento se puede apreciar las consecuencias a nivel macro de lo que implica el caso Interbolsa en el sistema financiero de Colombia. Dado que dichas consecuencias son muy negativas, se puede considerar que las acciones que tomaron los líderes del grupo empresarial no contemplaron los riesgos y las implicaciones éticas de sus acciones.

## 11.2 Liderazgo Ético

### Matriz de recolección e interpretación

#### Datos de identificación

Nombre	Ethical Leadership
Autor	Katarina Katja Mihelič, Bogdan Lipičnik y Metka Tekavčič.
Tipo de documento	Investigación. Revista Indexada.
Año de publicación	2010.

#### Interpretación

---

## Resumen

Los autores advierten que en la actualidad, a partir de los escándalos corporativos por malas prácticas que se han presentado internacionalmente por parte de personas en cargos de poder, se ha incrementado el interés por los temas de liderazgo ético. A partir de estos intereses han surgido diversos conceptos que han dado forma al liderazgo ético, como conciencia ética, ética de la administración y legitimidad del liderazgo.

Los autores advierten que existen diferentes elementos que hacen considerar al liderazgo ético como un concepto ambiguo. Sin embargo, no lo es. Este dilema se puede resolver cambiando el enfoque conductual que se quiere aplicar en las organizaciones. En vez de buscar que el Líder Ético sea quien suprima los comportamientos negativos, es quien a través de su ejemplo y comportamiento les permite a los demás mostrar su verdadero potencial.

## Principios

Se expone que los Líderes éticos poseen varias características entre las cuales se destacan:

- (i) Los líderes éticos piensan en el largo plazo los posibles beneficios y daños que puedan ocasionar sus decisiones.
- (ii) Los líderes éticos son humildes, se preocupan por un bien mayor dentro de la organización.
- (iii) Los líderes éticos fomentan la justicia, por lo cual toman responsabilidad y muestran respeto por cada individuo.
- (iv) Los líderes éticos establecen altos estándares de ética y son congruentes con ellos.
- (v) Los líderes éticos fomentan los valores éticos de la organización a través de sus comportamientos.

Por otra parte, se expone que los líderes éticos se vinculan a la organización por medio de un set de valores que cobijan cuatro dimensiones (personal, social, moral y “competencia”). Los valores son principios generales que guían la acción, por lo cual, para un líder ético es fundamental tener claros sus valores y hacerlos explícitos. En detalle las cuatro dimensiones hacen referencia a:

- ❖ Dimensión personal: Cuáles son los aspectos que quiero preservar en mi vida porque son importantes para mí.

- 
- ❖ Dimensión social –ética: Cuáles son los aspectos que quiero preservar en la sociedad porque son importantes para todos.
  - ❖ Dimensión moral-ética. Cómo debe ser mi proceder para que en la búsqueda de la preservación de mi vida y los demás no haya un daño mayor.
  - ❖ Competencia: En que dimensión quiero competir para acceder a un sentido de dinámica y comunión.
- 

---

### **Matriz de recolección e interpretación**

---

#### **Datos de identificación**

Nombre	A simple Story About the True Essence of Leadership. The Servant.
Autor	James C. Hunter.
Tipo de documento	Libro – Documento en línea-
Año de publicación	1998

#### **Interpretación**

##### Resumen

Este libro se basa en una idea paradójica acerca del liderazgo, “para liderar, debes servir”. Se describe la historia de John Daily un ejecutivo de negocios que entra en un periodo de crisis en su vida, por lo cual llega a un monasterio donde tiene una experiencia que lo renueva gracias a la guía de un monje Benedictino. Este monje le enseña la verdadera esencia del liderazgo fundada en los principios de la responsabilidad, el respeto y el cuidado.

##### Principios

En el libro se describen las cualidades de un “líder sirviente” de la siguiente manera:

- ❖ El líder está comprometido, lo cual hace referencia a que es congruente con sus decisiones.
  - ❖ El líder es honesto, lo cual hace referencia a que no engaña a los demás.
  - ❖ El líder perdona, lo cual hace referencia a que deja ir el resentimiento cuando alguien o él cometen un error.
-

- ❖ El líder es desinteresado, lo cual hace referencia a que se encarga de las necesidades de los demás.
- ❖ El líder es respetuoso, lo cual hace referencia a que trata a los demás con importancia.
- ❖ El líder es humilde, lo cual hace referencia a que actúa sin arrogancia ni pretensión.
- ❖ El líder es amable, lo cual hace referencia a que se conduce con paciencia, y apreciación por los demás.
- ❖ El líder es paciente, lo cual hace referencia que muestra autodominio.

---

### **Matriz de recolección e interpretación**

---

#### **Datos de identificación**

Nombre	Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa
Autor	Navarro.
Tipo de documento	Investigación. Revista Indexada.
Año de publicación	2016

#### **Interpretación**

##### Resumen

En el documento se advierte que no se tiene que mirar más profundo que noticias para darse cuenta que hay muchas historias de líderes corruptos que participan en todo tipo de violaciones éticas. Entonces, se pregunta el autor, ¿cómo los empresarios y dueños de negocios se elevan por encima de la refriega y se establecen como líderes éticos?

El autor advierte que Los líderes éticos tienen un tremendo impacto en cómo la gente en sus organizaciones se comportan y lo que logran, por ende, os líderes eficaces se centran en lo que es correcto y ejemplifican a su gente que están ahí para ayudar y no para explotar las vulnerabilidades de los demás.

---

### Principios

- (i) El liderazgo es un continuo.
  - (ii) El liderazgo implica una relación de influencia
  - (iii) El liderazgo sucede en el contexto de grupo.
  - (iv) El liderazgo busca la consecución de un objetivo. Esta última características es fundamental, dado que diferencia al liderazgo de otros fenómenos humanos
- 

---

### Matriz de recolección e interpretación

---

#### Datos de identificación

Nombre	El líder y el liderazgo: reflexiones
Autor	Nora y Delgado.
Tipo de documento	Investigación. Revista Indexada.
Año de publicación	2003.

#### Interpretación

##### Resumen

Se define que las condiciones que dan paso a la emergencia del liderazgo, no son las cualidades individuales únicamente del jefe, sino, las características relacionales y el clima laboral, en otras palabras, para que un grupo sea liderado también requiere un clima en donde dicho liderazgo se pueda presentar

##### Principios

Se expone que un verdadero jefe presenta dos perfiles de forma simultánea cuando la situación lo amerita, a saber:

- (i) El dirigente, que hace referencia a tres cualidades, escuchar, decidir y ser justo; el demócrata, que hace referencia a aquel que invita a los demás a ser parte de la toma de decisiones de la empresa.

El orientador, que hace referencia a la cualidad de cultivar y guiar a los empleados para que muestren la mejora capacidad de actuar. Dicho líder, a su vez ha recorrido un proceso personal en el cual ha adquirido la capacidad de escuchar, conectar con las emociones de los demás y comunicarse de manera altamente efectiva.

---

---

**Matriz de recolección e interpretación**

---

**Datos de identificación**

Nombre	Liderazgo
Autor	Mantilla
Tipo de documento	Investigación. Revista Indexada
Año de publicación	2004

**Interpretación**

## Resumen

Se examina a detalle la vida de Rudolph W. Giuliani ex alcalde de la ciudad de Nueva York, encontrando en esta persona la imagen representativa de un líder, el cual se construyó con trabajo y dedicaciones personales

## Principios

El autor, indica que el mismo Giuliani expone que las dos cualidades que le han permitido un gran trabajo como líder es:

- (i) El ser responsable, con lo cual hace referencia a realizar su trabajo con la mayor dedicación posible, entregar resultados contundentes-
- (ii) Rodearse de grandes, con lo cual hace referencia a disponer para su equipo de trabajo las personas más calificadas.

---

**Matriz de recolección e interpretación**

---

**Datos de identificación**

Nombre	Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes.
Autor	Paut
Tipo de documento	Investigación. Revista Indexada.
Año de publicación	2011

**Interpretación**

---

---

## Resumen

Se expone que para comprender realmente lo que acontece en las organizaciones e instituciones en la actualidad, se deben reconocer las diferencias entre liderazgo y dirección; no solamente hacen que cada característica sea diferente sino que implican para la persona la manifestación de resultados diferentes, de forma general, quien es líder logra una relación de motivación respecto a sus subordinados, llevándolos a la conquista de metas por medios que no son punitivos ni coercitivos; por su parte, quien es director, es aquel que ha sido denominado para un cargo en el cual una de sus funciones es manejar un grupo de personas. En otras palabras, un directivo no genera una relación dinámica, fluida y motivante en un grupo, por el contrario, el líder sí.

## Principios

Se presentan de manera comparativa las características del líder y el directivo, a saber: (i) el líder innova, el directivo administra; (ii) el líder es original, el directivo copia; (iii) el líder, desarrolla, el directivo mantiene; (iv) el líder investiga, el directivo acepta; (v) el líder investiga, el directivo acepta; (vi) el líder se centra en la gente, el directivo se centra en sistemas y estructuras; (vii) el líder inspira confianza, el líder confía en el control; (viii) el líder pregunta por qué y que, el directivo pregunta cómo y cuándo; (ix) el líder desafía el statu quo, el directivo acepta el statu quo y por último el líder hace las cosas correctamente, el directivo hace las cosas bien

---

---

## Matriz de recolección e interpretación

---

### Datos de identificación

Nombre	Developing Ethical Leadership.
Autor	Edward Freeman y Lisa Stewart
Tipo de documento	Libro.
Año de publicación	2006

### Interpretación

#### Resumen

Como una respuesta a la crisis generalizada por las malas prácticas en las corporaciones y empresas; los CEOS, directivos y líderes en todo el mundo han usado el termino Liderazgo

---

---

Ético como una forma diplomática de solucionar la pobre imagen institucional que se ha venido creando y la sospecha del mundo productivo.

El autor expone que aunque tener un set de valores y creencias que guíen la conducta y la toma de decisiones, el liderazgo ético es mucho más complejo y requiere de una evaluación distinta.

### Principios

Las características de un líder ético son: (i) Articula e incorpora el propósito y valores de la organización. (ii) Se enfoca en el éxito de la organización en vez de su ego personal, (iii) encuentra las mejores personas para su equipo y los desarrolla, (iv) crea espacios de conversación acerca de ética y valores para todos los interesados, (v) crea mecanismos para que sus subordinados puedan disentir de su opinión, (vi) toma tiempo y esfuerzo para entender la opinión de otros y sabe los límites de los principios y valores por los cuales vive.

---

## 12. Referencias

- Aguilar, J., & Gutiérrez, C. (2013). *Base teórica del caso Interbolsa*. . Bogotá, D.C.: Universidad de la Sabana.
- Bautista, O. (2005). *La ética y la corrupción en la política y la administración pública*. Madrid: Universidad Complutense Madrid.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. . *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97(2), 117-134.
- Castillo, L. (2004). *Tema 5. Análisis documental*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Cepeda, F. (1997). *La corrupción en Colombia*. Bogotá, D.C.: TM Editores.
- Correa, A. (2012). *El circuito de Interbolsa y la ruta del dinero*. Obtenido de Economía: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-circuito-de-interbolsa-y-ruta-del-dinero-articulo-391332>
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral, en el ambiente educativo. . *Revista de Ciencias sociales*. IV (106), 203-214.
- Cruz, L. (2014). *Importancia del Liderazgo Ético en el sector público colombiano*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Delgado, N., & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista interamericana de Bibliotecología*. (26) 2, 75-88.
- Donadío, A. (2013). *El cartel de Interbolsa: crónica de una estafa financiera*. Antioquia: Sílabá Editores.
- Eco, U. (1990). *Los límites de la interpretación*. Milán: Gruppo Editoriale Fabbri.

- El Tiempo. (2015). *Expresidente de Interbolsa, condenado a 7 años de prisión domiciliaria*.  
Obtenido de Justicia: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16266415>
- Espejo, R. (2008). *Peirce, la Abducción y la Investigación Científica*. Obtenido de Psicología y Antropología: <http://www.observacionesfilosoficas.net/peircelaabduccion.html>
- Folgueiras, P. (2009). *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. .  
Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Freeman, E., & Stewart, L. (2006). *Developing Ethical Leadership*. Obtenido de PDF version:  
[http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf)
- Gamarra, J. (2006). *Pobreza, corrupción y participación política: una revisión para el caso colombiano*. Cartagena de Indias: Banco de la República.
- Gaviria, S. (2012). *Interbolsa. La jugada que no tuvo un final feliz*. Bogotá, D.C.: La República.
- Gómez, J., Grau, A., Giulia, A., & Jabbaz, M. (s.f.). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Gonzales, J., & Melo, L. (2014). Efectos de «ángeles caídos» en el mercado accionario colombiano: estudio de eventos del caso Interbolsa. . *Ensayos sobre política económica*. 32 (75), 23-27.
- Granell, E., & Malpica, C. (1999). Formación para el liderazgo. *Revista Latinoamericana de administración*. (23), 47-61.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 32 (3), 135-146.
- Hodgson, G., & Jiang, S. (2008). La economía de la corrupción y la corrupción de la economía: una perspectiva institucionalista. *Revista de Economía Institucional*. (10) 18, 55-80.

- Hunter, J. (1998). *The Servant: A Simple Story about the True Essence of Leadership*. Roseville: Prima Publishing.
- Isaza, C. (2015). El diseño institucional para la rendición de cuentas Una valoración del caso colombiano. . *Gestión y Política Pública*. 24 (2), 339-375.
- Katja, K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*. (14) 5, 31-42.
- Langbein, L., & Sanabria, P. (2013). The Shape of corruption: Colombia a Case Study. . *The Journal of Development Studies*. 49 (11), 1500-1513.
- López, W., Roa, D., Roa, M., Correa, A., Pérez, C., & Pineda, C. (2016). El rol de la afiliación política en las creencias y discursos legitimadores de la corrupción. . *Psychosocial Intervention*. 25 (3), 179-186.
- Maldonado, A. (2011). *La lucha contra la corrupción en Colombia: La carencia de una política integral*. Bogotá, D.C.: Fescol.
- Martínez, E., & Ramírez, J. (2006). La corrupción en la contratación estatal colombiana una aproximación desde el neo institucionalismo. . *Reflexión Política*. (8) 15, 148-162.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*. 20, 165-193.
- Maturana, H., & Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano.*: Lumen Editorial Universitaria. Buenos Aires: Lumen.
- Montilla, J. (2004). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. . *Revista de educación*. 40 (1), 53-66.
- Montilla, J. (2004). Liderazgo. . *Espacio Abierto*. 13 (2), 335-339.

- Paut, G. (2011). Liderazgo y dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. .  
*Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. 19 (1)*, 213-228.
- Plata, J. (2007). Investigación Cualitativa y Cuantitativa: una revisión del que y el como para acumular conocimiento sobre lo social. *Universitas Humanística. (64)*, 215-226.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica. (14)*, 5-39.
- Quevedo, N. (2012). *Interbolsa: la debacle anunciada*. Obtenido de Investigación:  
<http://www.elespectador.com/noticias/investigacion/interbolsa-debacle-anunciada-articulo-386382>
- Ramírez, A., Ramírez, D., & Hencker, R. (2008). Retos de la ética corporativa para las empresas de Colombia. . *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas. (15) 2* , 133-140.
- Rappaport, J. (2007). Más allá de la escritura: La epistemología de la etnografía en colaboración. . *Revista Colombiana de Antropología. 43*, 197-229.
- Ratner, C. (2002). Subjectivity and Objectivity in Qualitative Methodology. *Qualitative Social Research. 3 (3)*, 1-8.
- Rodríguez, C. (2013). *Una Aproximación al Caso InterBolsa*. Bogotá, D.C.: Universidad del Rosario.
- Rodríguez, N. (2014). El contrato de corresponsalía y su papel en el caso Interbolsa. . *Revista prolegómenos. XVII (34)*, 123-145.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación de rigor metodológico y retos. *Liberabit Revista de Psicología. 13 (13)*, 71-78.
- Sandoval, C. (1997). *Investigación Cualitativa. Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Bogotá, D.C.: ICFES.

Savater, F. (2003). *Ética para amador*. Barcelona: Ariel.

Semana. (2012). *La verdad sobre la comisionista InterBolsa*. Obtenido de Nacion:

[http://www.semana.com/nacion/articulo/la-verdad-sobre-comisionista-interbolsa/267355-](http://www.semana.com/nacion/articulo/la-verdad-sobre-comisionista-interbolsa/267355-3)

3

Sierra, O., & Vargas, Y. (2015). Corrupción en las empresas y la evasión tributaria del iva en Colombia: Un método alternativo de medición. *Revista Cifa*. 26 (17), 37-74.

Snelson, C. (2016). Qualitative and Mixed Methods Social Media Research: A review of the literature. . *International Journal of Qualitative Methods*. 15 (1), 1-15.

Transparencia por Colombia. (2017). *Índice de Percepción de la Corrupción 2016: Sin castigo, la corrupción se mantendrá. Investigación y sanción efectiva se hace urgente*. Obtenido de Prensa: <http://transparenciacolombia.org.co/sin-castigo-la-corrupcion-se-mantendra-investigacion-y-sancion-efectiva-se-hace-urgente/>

U. Investigativa El Tiempo. (2015). *Cabeza de Interbolsa, a devolver \$ 3.267 millones*. Obtenido de Archivo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16185512>

Valencia, F. (1995). *Forma y Función*. Departamento de lingüística. Bogotá, D.C.: Universidad Nacional de Colombia.

Zorro, A., & Pérez, A. (2016). *La fachada de interbolsa en la mira de la auditoría forense*.

Bogotá D.C.: Fundación Universitaria Los Libertadores.