

CAPÍTULO 5

*Estudio de caso: Herramienta “Rumbo empresas íntegras  
y transparentes”, de la Corporación Transparencia  
por Colombia – Capítulo para Colombia  
de Transparencia Internacional*

Asistentes de investigación

CATALINA FAJARDO TRUJILLO, INGRID OCHOA TAUSA Y YULI PRADILLA BLANCO.

Dirigido por  
Profesor GONZALO GIAMBRUNO



Se agradece, de manera especial, al equipo del área de sector privado por las contribuciones hechas para la documentación del caso y en particular a SANDRA PALACIO CARDOZO, profesional del área, así como a LINA MARCELA ESCOBAR, profesional líder de programas de ética e integridad corporativa, por el acompañamiento durante el proceso de investigación.

## INTRODUCCIÓN

La corrupción es un problema que afecta a todos los países en mayor o menor medida, razón por la cual es un tema que se ha venido incorporado en las agendas políticas de las naciones de la mayor parte del mundo, con un énfasis particular en las últimas dos décadas. Aunque el término es de uso común en los tiempos actuales, la literatura que existe sobre el tema no otorga, en opinión de algunos estudiosos, una definición que de una idea clara acerca de su dimensión (Geoffrey Hodgson, 2008). Es razonable suponer que tales dificultades se encuentran en la alta complejidad del fenómeno, a las múltiples formas que toma, y a la amplia variedad de consecuencias que produce. A la fecha, la definición que se utiliza de manera más generalizada es la expuesta por Transparencia Internacional, quien entiende la corrupción como “el mal uso del poder otorgado, para beneficio privado”<sup>1</sup>.

Ahora, el concepto –que tiene una vinculación con un comportamiento amoral– implica una serie de posibles formas de actuación tales como: el soborno<sup>2</sup>, el fraude<sup>3</sup>, la apropiación indebida<sup>4</sup>, el nepotismo<sup>5</sup>, la extorsión<sup>6</sup>, el tráfico de influencias<sup>7</sup>, el uso indebido de información privilegiada<sup>8</sup> para

- 
- 1 Otra definición de corrupción que se orienta en el mismo sentido, la entiende como el abuso de una posición de confianza con el fin de obtener una ventaja indebida (Tackling bribery and corruption: A cross - departmental approach by the Irish government to raise awareness of bribery and corruption, en [[www.anticorruption.ie/en/ACJS/Pages/Home](http://www.anticorruption.ie/en/ACJS/Pages/Home)]).
  - 2 Es un delito específico que se refiere a la práctica de ofrecer algo, generalmente dinero, para obtener una ventaja ilícita (Tackling bribery and corruption: A cross - departmental approach by the Irish government to raise awareness of bribery and corruption, en [[www.anticorruption.ie/en/ACJS/Pages/Home](http://www.anticorruption.ie/en/ACJS/Pages/Home)]).
  - 3 Cualquier acción cometida intencionadamente para obtener ganancias ilícitas o de forma ilegal en detrimento de los intereses de la entidad o un tercero. Superintendencia

finés personales y la compra y venta de las decisiones judiciales, entre muchas otras prácticas<sup>9</sup>.

La tipificación que otorga la jurisprudencia sobre cada uno de estos tipos de delitos, hace referencia, principalmente, a los actos que en estos sentidos cometen los funcionarios públicos. No obstante, hay un amplio consenso que reconoce que la corrupción es un fenómeno que también puede ocurrir en el ámbito privado tal y como lo afirman Hodgson y Jiang (2008) y la Oficina de

Financiera, Circular Básica Jurídica, Título I, capítulo 9, Obligaciones especiales de las entidades vigiladas, numeral 7.1.1.2.1, inciso vii.

- 4 Hurto, malversación de recursos, fuga de información, falsificación de reportes, operaciones no autorizadas y uso indebido de activos. Estatuto anticorrupción de la República de Colombia, 2014. Secretaría de Transparencia.
- 5 Los servidores públicos no podrán, en ejercicio de sus funciones, nombrar, postular, ni contratar con personas con las cuales tengan parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad, primero civil, o con quien estén ligados por matrimonio o unión permanente. Tampoco podrán nombrar ni postular como servidores públicos, ni celebrar contratos estatales, con quienes hubieren intervenido en su postulación o designación, ni con personas que tengan con estas los mismos vínculos señalados en el inciso anterior. Artículo 126, Constitución Política de Colombia.
- 6 Es un delito consistente en obligar a una persona, a través de la utilización de violencia o intimidación, a realizar u omitir un acto o negocio jurídico con ánimo de lucro y con la intención de producir un perjuicio de carácter patrimonial o bien del sujeto pasivo. Artículo 244, Código Penal Colombiano.
- 7 Tipifica aquellos supuestos en los que se ejerce presión por parte de autoridad o funcionario público sobre otra autoridad o funcionario público, sobre los que se tiene una situación de superioridad jerárquica, con el fin de conseguir la resolución que se desea. El sujeto activo, por tanto, es la autoridad o funcionario público cuyo concepto, a efectos penales, viene contemplado en el artículo 24 del Código Penal, concepto que también debe predicarse del sujeto pasivo que estará constituido por aquel funcionario o autoridad cuya voluntad aparece viciada por la conducta del primero. Código Penal, Título XII, Libro II, Capítulo VI, art. 428.
- 8 Existen tres tipos de conductas prohibidas frente a la información privilegiada: a) el uso de esta información con fines de realizar operaciones en el mercado de valores, ya sea directamente o por interpuesta persona; b) el suministro de esta información a terceros que no tienen derecho a recibirla; y c) el dar consejos para la compra o venta de valores en el mercado con base en esa información. Artículo 75, Ley 45 de 1990.
- 9 Según lo afirma la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.

las Naciones Unidas contra la Droga y el Crimen, UNODC, pues desde hace más de una década se viene analizando esta manifestación del fenómeno.

Algunos autores, por ejemplo, hacen referencia a manifestaciones típicas de corrupción que ocurren en el sector privado.

“las conductas de corrupción en el sector privado consisten básicamente en la concesión de ventajas indebidas a empleados o directivos de una empresa en el marco de su actividad profesional, para que incumplan sus obligaciones” (Gómez-Jara, 2008).

Aragandoña (2007), por su parte, otorga una definición y caracterización de los actos corruptos, que vincula dos partes en una “transacción” cuya naturaleza puede ser pública o privada; o que, por lo general, involucra una parte privada y una parte pública. En sus palabras:

La corrupción es “la acción y efecto de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, burlando una regla formal o implícita acerca de lo que debe hacer, en beneficio del que da ese algo de valor, o de un tercero”: a) una acción u omisión (por ejemplo, no llevar a cabo una denuncia), incluyendo el intento o promesa de hacerla, así como el efecto de esa acción (el pago) y la conducta habitual del corrupto; b) incluye a ambas partes de la transacción: dar, ofrecer o prometer y recibir o solicitar; c) lo que se da o pide puede ser dinero, bienes o un empleo, o la promesa de obtenerlos; d) la acción se lleva a cabo para que alguien en el sector público (político, funcionario, juez, etc.) o privado (directivo o empleado) haga o deje de hacer (acción u omisión, incluyendo la inducción y el mandato a un tercero); e) burlando una regla (ley, contrato, costumbre o código profesional) de acuerdo con el cual el que lleva a cabo la acción debería actuar de acuerdo con los intereses propios de su institución; puede ser en beneficio del que paga o de un tercero (pariente, partido político, empresa, etc.); y g) por razones obvias, se lleva a cabo en secreto (Aragandoña, 2007).

Desde los años 90, escándalos sobre malos manejos contables y decisiones poco éticas de los directivos de empresas, pusieron sobre la mesa temas como la importancia del gobierno corporativo y la ética de los negocios. En efecto, los casos de Enron, WorldCom, Adelphia y Parmalat, en los inicios del siglo XXI, condujeron a la firma en Estados Unidos de la Ley de Corrupción Corporativa durante el gobierno de W. Bush (Geoffrey Hodgson, 2008).

En la actualidad, nuevos casos han aparecido en la escena internacional. Un ejemplo de ello son los hechos que involucran a varios de los más altos directivos

de la Federación Internacional de Fútbol Asociado, FIFA, máximo organismo del deporte más popular del planeta, quienes están siendo investigados por graves casos de corrupción. Otro caso muy sonado, es el de la multinacional Petrobras de Brasil que otorgaba millonarios contratos a empresas que a cambio cedían un porcentaje del mismo al Partido de los Trabajadores –en el poder desde el 2002–, y que posteriormente volvían a ser beneficiados con nuevos contratos.

Los ejemplos mencionados, permiten inferir que la corrupción, tanto en el sector público como en el privado, es un fenómeno vigente y profundo que, además de atacar la moral social colectiva, genera riesgos y pone en peligro la viabilidad de las empresas y los negocios. De acuerdo con Argandoña (2007), la corrupción genera altos costos directos para las empresas que pueden ir desde multas hasta procesos judiciales y encarcelamientos; y costos indirectos relativos, los cuales abarcan desde la reputación de la empresa, hasta el resquebrajamiento de las relaciones con los empleados –bien porque estos quieran sacar provecho del conocimiento que tienen sobre las acciones corruptas, bien porque decidan abandonar la empresa para no verse involucrados en las mismas–. En el mismo sentido, escriben Salsas y Murillo (2011) cuando afirman que la corrupción incrementa notablemente los costes a lo largo la cadena de valor<sup>10</sup>, provoca distorsiones en los precios de mercado y desincentiva la inversión.

El reconocimiento sobre la existencia de estas prácticas, impulsaron a organismos internacionales como el Banco Mundial, Transparency International y el Fondo Monetario Internacional, a trabajar para que el Pacto Global de las

---

10 Concepto introducido por Porter que se utiliza para determinar las fuentes de ventaja competitiva “disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales”. La cadena de valor no es un elemento aislado, sino que está inserto en un sistema de valor donde encontramos, además de la cadena de valor de la empresa, la cadena de valor de los proveedores, la de los distribuidores y la de los consumidores. La cadena de valor de la empresa debe ser comprendida dentro de este sistema total, para ser entendida en toda su magnitud. Por tanto, su análisis es posterior al análisis del entorno competitivo que nos señala la incidencia de las fuerzas competitivas. De La Fuente S., M. y Muñoz C., C. (2005). *Ventaja competitiva: ¿Actividades o recursos?* [www.panorama.utalca.cl/dentro/2003-may/estrategiaempresas%5B1%5D.pdf].

Naciones Unidas<sup>11</sup> incluyera un décimo principio contra la corrupción, derivado de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, CNUCC, que señala la incidencia y la responsabilidad que tiene el sector privado en la lucha por la eliminación de este flagelo. En pro de enfrentar esta problemática y sus efectos negativos en la sociedad y en la empresa, estas deben establecer estrategias que eviten el efecto negativo en su rentabilidad, que velen por la capacidad de supervivencia, que salvaguarden su relación con todos los *stakeholders* y que promuevan el desarrollo de acciones colectivas con sus pares.

La corrupción, como práctica de orden global, también está presente en nuestro país.

“De acuerdo con los resultados obtenidos del informe del Barómetro de las Américas 2014, Colombia sigue reinando en la región como uno de los países en donde abundan las prácticas corruptas. Según los datos de la firma, las cifras en el país ascienden a 79.6 puntos, en una escala de 0 a 100, siendo el segundo país con mayor corrupción entre 25 países” (Revista *Dinero*, 2015).

Esta situación se hace evidente en casos como en el de la construcción de la troncal de Transmilenio de la calle 26, donde fueron afectados un gran porcentaje de los ciudadanos de Bogotá.

Los resultados sobre las prácticas son coincidentes con los resultados de los estudios que indagan por la percepción que se tiene sobre las prácticas de corrupción en el país. De acuerdo con el índice de percepción de la corrupción 2014 de Transparencia Internacional, el país ocupa el puesto 94 entre 175 países, evaluados sobre percepción de la corrupción en el sector público; y, a nivel de los 30 países de las Américas, Colombia se encuentra en el puesto 17 de la tabla; no obstante, se observa una mejora de 5 puntos (28 en 2013 y

---

11 El Pacto Global de Naciones Unidas es una iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción, así como contribuir a la consecución de los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas (Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM, o nueva agenda Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS). Definición suministrada por la Red de Pacto Global en Colombia.

33 en 2014) en la evaluación de la Encuesta de Opinión Ejecutiva 2014 que sondea la opinión de ejecutivos y expertos de riesgo, aunque ubicándose muy por debajo de Chile y Uruguay<sup>12</sup>.

La misma tendencia tienen los resultados que arrojó la cuarta Encuesta Nacional sobre Prácticas de Soborno en Empresas Colombianas, lanzada en marzo del 2015 por Transparencia por Colombia y la Universidad Externado de Colombia. Esta encuesta indagó por la percepción que se tiene sobre el soborno y la implementación de prácticas para contrarrestarlo en 673 empresarios nacionales y revela que, en Colombia, dicha percepción disminuyó 3% con respecto al 2012, pasando del 94% a un 91% en el 2014; aunque hay una mejoría en la percepción, las cifras se mantienen extremadamente altas.

Por otra parte, es cierto que en Colombia existe un número importante de instrumentos, voluntarios y legales orientados a la lucha contra la corrupción, los cuales, incluyen sistemas de control social, político y técnico. Sin embargo, estos instrumentos no siempre brindan directrices y guías de fácil implementación lo que desmotiva a las empresas y a las entidades de distinta naturaleza para emprender su implementación.

Ahora bien, desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial, RSE, en el marco de las complejidades que surgen en torno a las economías globales, se busca comprometer a las empresas a liderar programas y actividades para dar solución a los problemas de tipo medio ambiental, de derechos humanos, de seguridad industrial, de inversión social comunitaria, de mercado, de valores y de ética.

Es por ello que, tras el reconocimiento de la situación descrita, se creó en 1998 la Corporación Transparencia por Colombia, constituida como una organización sin ánimo de lucro que tiene como misión liderar, desde la sociedad civil, la lucha integral contra la corrupción y la transparencia en lo público, lo privado y con la ciudadanía. Dentro de los programas emprendidos por Transparencia, en 2005 se diseñó una herramienta denominada *Rumbo Em-*

---

12 Tomado de la página Transparencia por Colombia - Índice de Percepción de la Corrupción.

*presas Íntegras y Transparentes*, que ha sido implementada desde ese mismo año en diversas industrias y empresas del sector privado.

El presente estudio de caso se hace con el propósito de documentar, sistematizar y valorar la implementación de esta herramienta, orientado por las siguientes preguntas: i. ¿Por qué las empresas deben implementar el programa *Rumbo Empresas Íntegras y Transparentes*?; ii. ¿Cómo las empresas entrevistadas han implementado la herramienta *Rumbo Empresas Íntegras y Transparentes*?; iii. ¿Cuál es la percepción de las organizaciones que han participado en el Programa sobre los efectos de la implementación de la herramienta tanto dentro como fuera de la organización?

Para responder a estos interrogantes se toman como referencia las experiencias particulares de las siguientes empresas: Bavaria S.A., que desde el 2014 dio inicio a la implementación del Programa; Panamericana, Kenworth de la Montaña, Compensar y Allianz Seguros, organizaciones que, en tanto aliadas de Bavaria, adoptaron la herramienta como parte de su estrategia de responsabilidad social.

Para la Universidad Externado de Colombia, para la Corporación Transparencia por Colombia y para la Red Local del Pacto Global de Naciones Unidas, resulta de gran interés realizar un estudio de estas características por cuanto la iniciativa *Rumbo Empresas Íntegras y Transparentes* es en la actualidad, la única herramienta autogestionada que aporta a la promoción de prácticas responsables en relación con los temas de transparencia, ética y anticorrupción.

De antemano se menciona que los resultados del estudio dan muestras de las buenas prácticas del proyecto y evidencian, en voz de sus participantes, las oportunidades y beneficios de la aplicación del mismo y su relevancia como un eje transversal de las actividades de la empresa. Se reconoce que estas prácticas permiten a las organizaciones, realizar una prevención efectiva de riesgos y sensibilizar en ética y transparencia a toda su cadena de valor.

## I. LA ORGANIZACIÓN Y EL PROGRAMA OBJETO DE ESTUDIO

### I.1. TRANSPARENCIA POR COLOMBIA

Es una organización sin ánimo de lucro creada en 1998 cuya misión es liderar, desde la sociedad civil, esfuerzos sistemáticos de lucha contra la corrupción centrados en transformar las instituciones públicas y privadas para que Colombia cuente con organizaciones efectivas y confiables, con ciudadanos y empresas íntegros, y con servidores públicos probos que antepongan siempre el interés colectivo y rindan cuentas de sus actos.

Para cumplir con estos propósitos, la Corporación busca construir coaliciones amplias con distintos actores, estar a la vanguardia en la generación y divulgación de conocimientos y prácticas anticorrupción, y contribuir con el fortalecimiento de una ciudadanía organizada, actuante y responsable. Es el Capítulo Nacional de Transparencia Internacional, el movimiento no gubernamental líder en el mundo en la lucha contra la corrupción, que trabaja en 114 países.

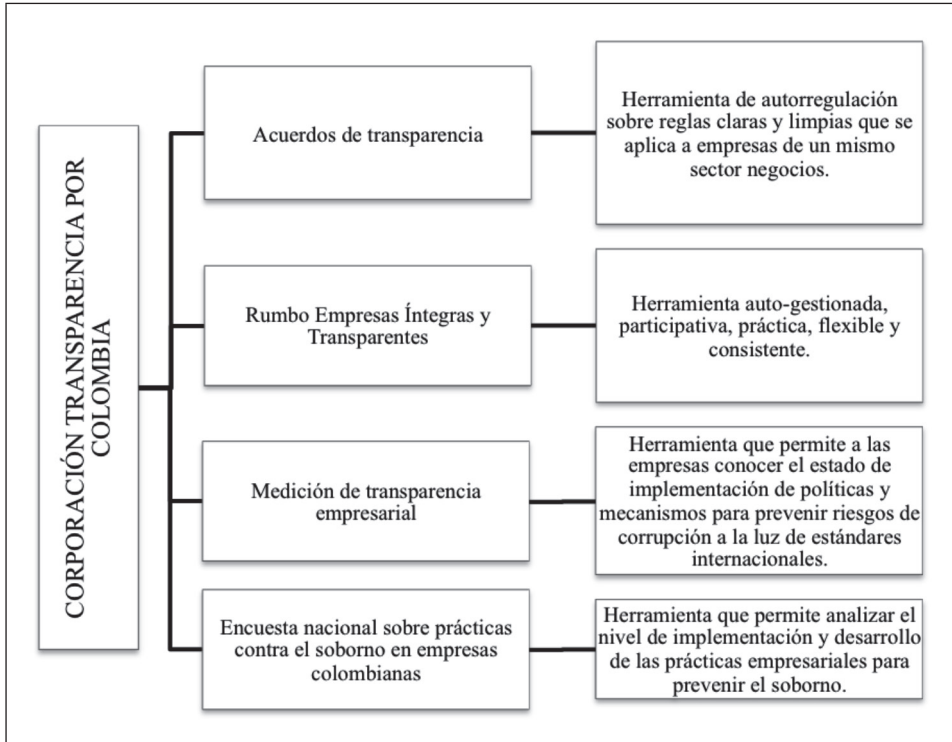
Con la ciudadanía, la Corporación fortalece las capacidades de organizaciones sociales en distintos lugares del país y hace seguimiento a iniciativas nacionales que faciliten el ejercicio de control social a nivel local y nacional.

Con el sector público, Transparencia por Colombia promueve una gestión pública transparente a través de herramientas prácticas, midiendo los riesgos de corrupción de las entidades para prevenir la corrupción y fomenta la rendición de cuentas de organizaciones políticas.

Finalmente, con el sector privado, a través de estudios y mediciones, se busca caracterizar el comportamiento de la corrupción en el sector empresarial y desarrollar prácticas de mitigación de riesgos de corrupción en su gestión. Con base en estos resultados, sensibilizan a los empresarios para la implementación de programas integrales de ética en la prevención y lucha contra la corrupción.

El esquema a continuación muestra los principales programas adelantados por el Área del Sector Privado de la Corporación y sus alcances.

GRÁFICO 18  
PROGRAMAS ÁREAS SECTOR PRIVADO



Fuente: Elaboración propia, a partir de información aportada por la Organización

Tal y como ya se ha mencionado, el presente trabajo se concentra en el estudio de la herramienta *Rumbo Empresas Íntegras y Transparentes*.

### 1.2. RUMBO EMPRESAS ÍNTEGRAS Y TRANSPARENTES

La herramienta fue diseñada con el liderazgo del Área del Sector Privado de la Corporación en el marco de la línea programática: Programas Integrales

de Ética<sup>13</sup>. Su objetivo general es fomentar el compromiso voluntario del sector privado, mediante su compromiso voluntario en la lucha contra la corrupción y en la promoción de la probidad en los negocios, y alcanzar mejores prácticas en la prevención de la corrupción en todas las empresas del país. El Programa se puede aplicar en dos modalidades: una empresa grande o mediana que vincula a varias empresas de su cadena de valor, y una empresa que lo aplica internamente con sus empleados.

Las características de la herramienta son: auto-gestionada, participativa, práctica, flexible y consistente<sup>14</sup>.

– *Es auto-gestionada*, ya que fue diseñada para que cada una de las empresas pueda aplicarla de manera autónoma y directa a partir de la utilización de ejercicios prácticos según sus necesidades concretas.

– *Es participativa*, ya que promueve dinámicas de trabajo participativas que permiten que todos los miembros de la empresa se involucren en el proceso de construcción de la ética de la empresa.

– *Es práctica*, dado que busca generar compromisos y acuerdos haciendo énfasis en la práctica más que en el discurso, combinando la reflexión individual con la colectiva.

– *Es flexible*, su metodología permite que cada empresa la adapte a su contexto y decida qué módulos de apoyo temático decide trabajar, de acuerdo con sus necesidades e intereses.

– *Es consistente*, ya que cada uno de los módulos puede ser implementado de modo independiente, y todos están diseñados de forma que guardan coherencia interna tanto en su enfoque como en su metodología.

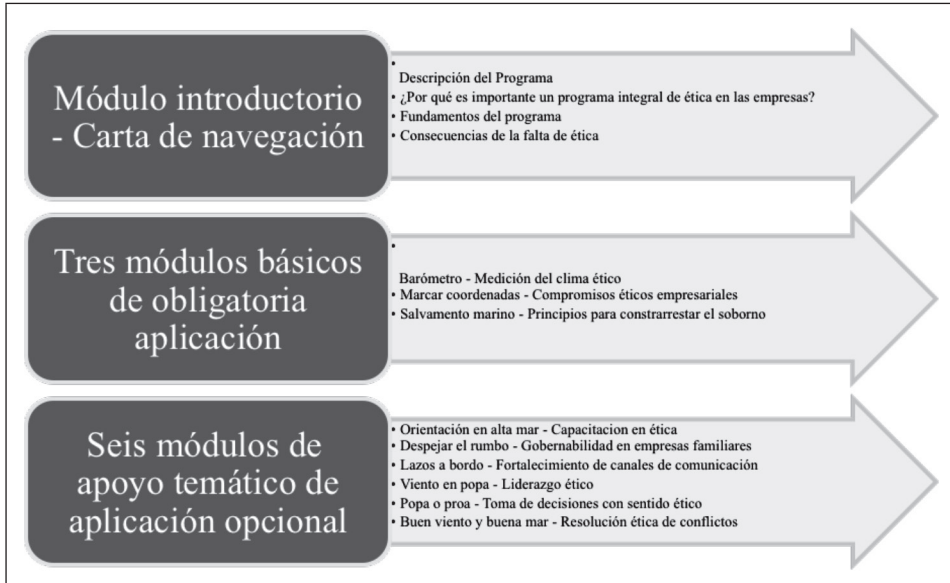
El Gráfico a continuación, muestra los componentes del programa:

---

13 “Metodología que identifica, al interior de la organización, un conjunto de desempeños éticos institucionales para trabajar sobre ellos, mediante el desarrollo de acciones coherentes y coordinadas en: capacitación en ética, creación y funcionalidad de instancias de reporte y consulta, fortalecimiento del liderazgo ético, comunicación al servicio de la ética y reconocimientos alrededor de las prácticas promovidas”. Tomado del brochure *Capacitación en ética empresarial del Programa Rumbo Empresas Íntegras y Transparentes*.

14 Definiciones brindadas por la Corporación Transparencia por Colombia.

GRÁFICO 19  
COMPONENTES DEL PROGRAMA



Fuente: Elaboración propia, a partir de información aportada por la Organización

La “carta de navegación” entrega a las directivas de pequeñas, medianas y grandes empresas la información general del programa, los objetivos, los beneficios, los alcances y la forma de auto gestionarlo. Adicionalmente, incluye una fundamentación teórica que aborda los conceptos de ética, valores empresariales, desempeños éticos empresariales, crecimiento personal e institucional, algunos juicios sobre la ética y las consecuencias de la ausencia en la empresa.

Los módulos obligatorios básicos están divididos en tres secciones:

*Medición de clima ético o barómetro:* se realiza mediante la aplicación de una encuesta que permite la medición del clima ético de la empresa compuesta por dos partes: la primera, llamada “casos”, permite saber cómo está la adopción de unos valores mínimos al interior de la empresa y los niveles de autonomía moral de sus empleados. La segunda, denominada “opiniones”, busca medir el clima organizacional de la empresa en relación con cinco desempeños

éticos empresariales: liderazgo, comunicación, sistema de reconocimientos y sanciones, reporte y consulta, y respeto de las normas justas.

La medición debe ser realizada periódicamente para hacerle seguimiento a los cambios de los empleados de la empresa en el mejoramiento de su clima ético.

*Compromisos éticos - Marcar coordenadas:* tiene como finalidad orientar a la empresa en la construcción colectiva de sus valores y compromisos que guiarán su rumbo con acciones concretas en el marco de la integridad y la transparencia.

*Prácticas para contrarrestar el soborno - Salvamento marino:* es el último módulo básico de aplicación obligatoria, y promueve la adopción voluntaria de una política antisoborno de acuerdo con los principios empresariales de Transparencia Internacional y Social Accountability<sup>15</sup>, para contrarrestar el soborno en las formas más comunes en que se puede presentar en las empresas.

Vale la pena resaltar que el Programa fue actualizado en 2015, lo que dio lugar a un nuevo módulo básico de gobierno corporativo. Esta actualización fue lanzada en abril de 2016.

Los módulos de apoyo temático se componen de seis secciones de soporte para el fortalecimiento de los desempeños éticos empresariales que se valoran a través de la medición de clima ético o barómetro y a través de los cuales se trabaja: i) el liderazgo ético, ii) la capacitación en ética, iii) la gobernabilidad en empresas familiares, iv) la toma de decisiones con sentido ético, v) la resolución ética de conflictos, y vi) el fortalecimiento de canales de comunicación.

La aplicación del Programa a través de cada uno de sus módulos se desarrolla mediante ejercicios prácticos y reflexivos que se orientan en dos sentidos: uno, desde una perspectiva de prevención y desde el fortalecimiento de todas las herramientas y mecanismos que conforman el sistema de integridad de la empresa; y dos, buscan desmontar progresivamente prácticas contra-productivas para el interés general, en el caso de que estas existan. En otras palabras, los ejercicios buscan desarrollar y fortalecer e interiorizar en todas

---

15 “Modulo salvamento marino - Principios empresariales para contrarrestar el soborno”. ISBN - 95897500-6-0, vol. 4, p. 5.

las personas de la empresa, las competencias, comportamientos y criterios éticos que mejoran la calidad de las decisiones que se toman a diario en ella.

La Corporación Transparencia por Colombia realiza alianzas estratégicas con importantes empresas del sector privado, quienes de manera voluntaria buscan fortalecer su sistema de ética e integridad. La herramienta *Rumbo Empresas Íntegras y Transparentes* era accesible a las empresas hasta enero de 2016<sup>16</sup> de manera física, a través de unos maletines que contenían los 10 módulos básicos y de apoyo temático, junto con unos CD para el desarrollo de la medición de clima ético. Pero desde febrero del mismo año, las empresas tienen acceso a 11 módulos; la carta de navegación, 4 módulos básicos y 6 de apoyo temático de manera virtual para desarrollar, de manera más ágil, segura y dinámica, el Programa.

## 2. DESARROLLO DEL ESTUDIO DE CASO

### 2.1. ORGANIZACIONES PARTICIPANTES DEL PROGRAMA ESTUDIADAS

El estudio de caso se hizo con base en la experiencia de las siguientes organizaciones: Bavaria S.A.<sup>17</sup>, Caja de Compensación Familiar Compensar<sup>18</sup>, Allianz<sup>19</sup>, Kenworth de la Montaña<sup>20</sup> y Panamericana<sup>21</sup>.

---

16 A partir de febrero del 2016, las empresas que tomen el programa pueden acceder a través del *link* [www.integridadcorporativa.org.co](http://www.integridadcorporativa.org.co)

17 Es la mayor compañía de bebidas en Colombia, con la operación más grande de SABMiller en Latinoamérica y uno de los contribuyentes más importantes a las utilidades de ese grupo cervecero en el mundo.

18 Es una entidad que trabaja en el campo del subsidio familiar, cuya finalidad es el desarrollo de las familias, trabajadores y empresas con motor de transformación y progreso social.

19 Es una organización encargada de desarrollar productos financieros y de seguros para respaldar a sus clientes, ofreciéndoles las mejores soluciones de ahorro y protección, a la medida de sus necesidades.

20 Empresa líder en la comercialización de soluciones integrales para el transporte (trac-tomulas y doble troques), garantizando un excelente servicio, innovación constante y productos de calidad y duraderos para sus clientes.

21 Empresa Colombiana que ofrece soluciones de comunicación gráfica.

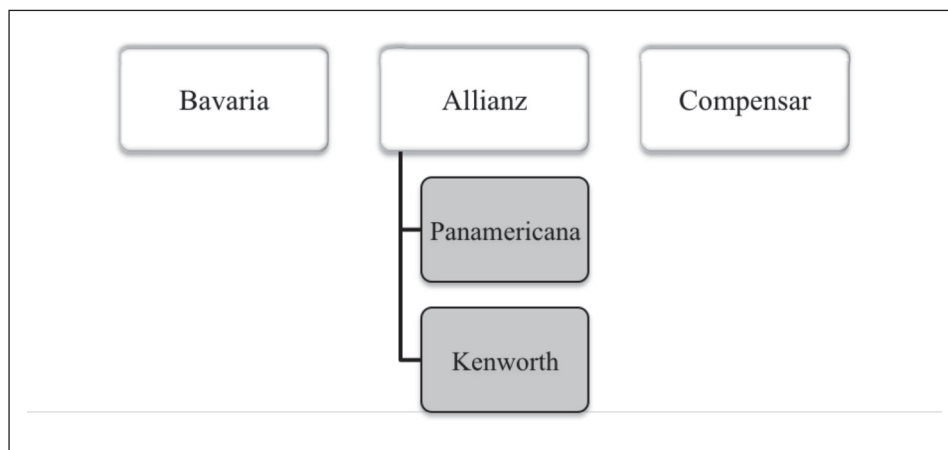
Su participación en el programa obedeció a las alianzas estratégicas que existen entre ellas y fue motivada por la invitación de Bavaria. Posteriormente, lo ampliaron a la cadena de abastecimiento por considerar que su implementación aportaba beneficios a su gestión y redundaba en el compromiso ético de su organización.

Para el 2009, Bavaria identificó la necesidad de promover en sus proveedores el desarrollo de buenas prácticas éticas con el propósito de fortalecer sus relaciones de negocio e incorporar una gestión estratégica clave para avanzar en la generación y crecimiento de pequeñas, medianas y grandes empresas; y fortalecer en ellas sus valores éticos empresariales.

Por lo tanto, Bavaria hizo una alianza con la Corporación Transparencia por Colombia, con quien implementó una herramienta en el marco del Programa de Mejoramiento Continuo para sus Proveedores. El propósito fue desarrollar y reforzar los vacíos en los proveedores mediante la aplicación de un instrumento que permitiera una evaluación de procesos y una evaluación de desempeño. Con base en los resultados obtenidos de la aplicación de este instrumento, se realizaron talleres de formación estructurados en 11 dimensiones, en donde se tocaban temas de calidad, laborales, desarrollo humano, financieros, reputacional, operacional, entre otros.

Las organizaciones entrevistadas mencionaron que su vinculación al programa tuvo como punto de partida la relación comercial con Bavaria S.A., quien en un inicio ejecutó el programa y luego invitó a algunos de sus principales aliados a participar en él, como parte de su estrategia corporativa de responsabilidad social hacia la cadena de abastecimiento. En la actualidad, se trabaja en promedio con 60 proveedores al año, en donde aproximadamente cincuenta se gradúan del taller y son tenidos en cuenta al momento de participar en un proceso de contratación.

GRÁFICO 20  
ESQUEMA DE ALIANZAS



Fuente: Elaboración propia, a partir de información aportada por la Organización.

## 2.2. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Las actividades realizadas en desarrollo del estudio fueron:

- Acompañamiento a los talleres realizados por la Corporación Transparencia a diferentes empresas que participan del Programa.
- Desarrollo de entrevistas semiestructuradas, con un protocolo flexible, a representantes de las empresas participantes.
- Recolección de datos en cada una de las entrevistas.
- Análisis de la información obtenida en las encuestas aplicadas y acercamiento con participantes.

Las herramientas guía utilizadas consistieron en dos formatos de recolección de información y una encuesta semi-estructurada.

Los acompañamientos debían regirse por el método de observación cualitativa pasiva<sup>22</sup>, teniendo en cuenta los espacios en los que se participó y la dinámica establecida por la Corporación para la ejecución de los talleres.

Las entrevistas semi-estructuradas eran guiadas por un protocolo flexible y dirigidas a representantes de cada empresa con el fin de realizar una lectura reflexiva de las situaciones y las dinámicas desarrolladas; y a su vez, para identificar la percepción de los participantes y generar una recolección de datos.

Las entrevistas se hicieron con base en las siguientes preguntas:

- ¿Por qué cree usted que se está desarrollando este taller en su empresa?
- ¿Qué necesidad organizacional está relacionada con el desarrollo de esta actividad?
- ¿Existe una definición operacional de indicadores de gestión y/o resultados asociados a las necesidades?
- ¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades desde la capacitación hacia el trabajo?
- ¿Cuáles son los resultados esperados del taller?
- ¿Cuáles son los beneficios personales que le brinda este taller?
- ¿Cuáles son los beneficios organizacionales que brinda este taller?
- ¿Qué aportes le haría al taller para que fuese más efectivo?
- ¿Qué impacto produjo el programa en la organización?

Con el fin de identificar la información prioritaria y representativa, se realizó un ejercicio de análisis que permitiera tener un panorama claro de la percepción de los participantes. Este ejercicio reflexivo pretendió identificar las expectativas que los participantes tenían del programa, las dificultades que se generaron

---

22 La observación cualitativa pasiva hace referencia a un método de investigación utilizado para analizar fenómenos que no son fácilmente cuantificables; en muchos casos se trata de investigaciones que involucran el comportamiento humano. Cualitativa, hace referencia a la observación y pasiva, a que el sujeto que investiga no se involucra en la actividad investigada, su análisis y conclusiones se derivan de la observación y la utilización de entrevistas a los participantes.

a la hora de pasar de la teoría a la práctica y las mejoras o sugerencias frente a la implementación

### 3. VALORACIÓN DEL PROGRAMA

Una vez aplicadas las herramientas metodológicas, el estudio permitió identificar aspectos positivos de la participación en el Programa según los testimonios recogidos entre representantes de las distintas organizaciones participantes, los cuales se exponen a continuación:

*La concreta implementación de prácticas y diseño de estándares para una gestión transparente.*

Este es el caso de la empresa ALLIANZ SEGUROS quien como proveedor de Bavaria participó en el programa y, tras su finalización, estableció estándares, así: antifraude, anticorrupción, no financiamiento al terrorismo, código de conducta, sanciones económicas y el FATCA (intercambio de información para evitar el lavado de activos) vinculándolos a la gestión de su organización.

*La vinculación del proyecto a los distintos stakeholders de la organización y la consecuente incidencia en el clima organizacional.*

ALLIANZ SEGUROS afirmó haber logrado vincular a directivos, colaboradores, aliados y a su propia cadena de comercialización (proveedores y distribuidores). Dentro de los testimonios recogidos entre las distintas organizaciones participantes, se identificaron afirmaciones tales como:

“este ejercicio permitió tener una experiencia enriquecedora, hacer reingeniería y vincular al personal desde la base operativa hasta los directivos para afianzar los principios y enriquecer los valores que ya posee la empresa” (Trujillo, Ochoa y Pradilla, 2015d).

Y la voz de otro entrevistado permitió saber que este tipo de programas

“fortalece, mejora y refuerza el clima laboral, creando una cultura organizacional óptima, apoyada de valores y principios básicos que edifican bienestar laboral estable y agradable para todos sus colaboradores” (Trujillo, Ochoa y Pradilla, 2015c).

Por su parte, el líder del programa en la Panamericana afirmó que

“aunque desde transparencia no es posible cuantificar los resultados del impacto que genera el programa, si es posible presentar mediante un informe mensual los resultados que arrojan las encuestas que aplican a los empleados sobre el clima laboral. A partir de estas encuestas se logra evidenciar si ha mejorado o no el clima laboral en los funcionarios” (Trujillo, Ochoa y Pradilla, 2015d).

El fortalecimiento de la relación entre las empresas participantes y sus propias cadenas de valor.

De acuerdo con Mercedes Guacaneme, gestora de desarrollo de proveedores de Compensar y líder del proceso Formación de Competencias a proveedores,

“el programa tuvo excelentes resultados frente al afianzamiento en la relación proveedor-empresa (costo-beneficio) y su trascendencia hacia el cambio cultural incorporando la transparencia y buena gobernabilidad en el sentido ético al interior de las organizaciones que desarrollaron el Programa” (Trujillo, Ochoa y Pradilla, 2015a).

Y agregó que

“la positiva experiencia obtenida con la aplicación de la herramienta, nos llevó a fomentar el ejercicio en su cadena de valor, bajo un programa de formación de proveedores que busca mejorar y fortalecer sus competencias mediante procesos de negociación, integrado a uno de los módulos que deben surtir para obtener la certificación que los acredita como proveedor de servicios de la Caja” (Trujillo, Ochoa y Pradilla, 2015a).

Otro de los testimonios recogidos afirmó que

“a través de estos programas, se retroalimenta y se refuerzan las políticas y normativas internas, para de esta manera adaptarlas a los requerimientos de sus proveedores en materia de temáticas como la política anti-soborno”.

Anthony Muñoz, por su parte, afirmó que,

“el integrar a los proveedores en el programa, trae como beneficio el tema reputacional tanto para Bavaria, como para ellos mismos, en lo que respecta al ejercicio comercial, y

el blindar a la organización de actividades que puedan presentarse con sus proveedores, entendiendo las diferencias que entre ellos existen, respecto a su desarrollo institucional” (Trujillo, Ochoa y Pradilla, 2015b).

El análisis de la documentación revisada y de las entrevistas realizadas, arroja una serie de factores de éxito, entendidos como las acciones, estrategias y mecanismos de implementación del proyecto que hacen de la herramienta *Rumbo Empresas Íntegras y Transparentes* un programa exitoso y enriquecedor para las empresas en la lucha contra la corrupción. Así mismo, se identificaron oportunidades de mejora, las cuales potenciarían el desarrollo e impacto del proyecto.

### 3.1. FACTORES DE ÉXITO

- Establecer alianzas con grandes empresas interesadas y comprometidas en su fortalecimiento reputacional y aseguramiento de su cadena de abastecimiento.
  - Adoptar estándares internacionales como: antifraude, anticorrupción, no financiamiento al terrorismo, código de conducta, sanciones económicas y el FATCA (intercambio de información para evitar el lavado de activos).
  - Orientar la herramienta hacia el mejoramiento de las competencias de proveedores a través de procesos de negociación.
  - Presentar un modelo replicable que ofrece a la Corporación Transparencia por Colombia oportunidades para su expansión dentro y fuera del país.
  - Haber concebido una herramienta que permite la implementación en diferentes tipos de organizaciones; esto a pesar de la percepción de una de las entrevistadas, pues el balance general arroja que la herramienta es adaptable a las condiciones de cada organización.

### 3.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Las oportunidades de mejora se enunciarán con base en los distintos momentos y aspectos del Programa.

### *Talleres*

- Incluir casuística en los talleres.
- Actualizar los casos.
- Personalizar los talleres al *Core* de los negocios.

### *Seguimiento*

- Realizar seguimiento a las empresas participantes, para entender y evaluar los impactos a lo largo del tiempo.

### *Valor agregado*

- Construcción gradual de una base de datos que permita realizar análisis y comparaciones de acuerdo con variables (sectores, tamaños de la organización, región).

### *Método*

- Implementar una estrategia que diversifique la aplicación adaptable a la necesidad del cliente.
- Realizar las encuestas de medición al finalizar el proceso.

### *Sostenibilidad*

- Proyectar como segunda fase de proyecto la consultoría, entendiendo que el Programa se replica en las organizaciones.
- Conocer la visión de los aliados frente a aspectos que pueden ser incluidos en el Programa.

## 3.3. RECOMENDACIONES

Dos aspectos se destacan en las recomendaciones, recogidos de las percepciones de los participantes:

- Es aconsejable que en las empresas participantes del programa, la responsabilidad de liderar la actividad no recaiga en una sola persona, sino por el contrario se haga eco en todas las áreas de la organización.
- Es pertinente contar con un equipo consolidado que abarque y dé respuesta a todas las empresas que implementaron el programa.

#### 4. LECCIONES DEL CASO

Finalmente, a manera de conclusión, este caso deja como lecciones la evidencia de que las experiencias de implementación de este tipo de programas, movilizaron el desarrollo interno y externo de las empresas participantes, en torno a un tema tan impactante y relevante para el mundo de los negocios como es la transparencia y la anticorrupción.

Fomentar la implementación de buenas prácticas de negocios en las cadenas de abastecimiento constituye una estrategia corporativa que busca, en primera instancia, blindar a las organizaciones de acciones u omisiones de carácter ético y normativo que perjudicarían su reputación y, por ende, la economía de la empresa; y en segundo lugar, alineado a la estrategia de responsabilidad social de cada empresa, tiende a buscar el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de sus proveedores como parte de la sociedad donde se desarrolla el negocio.

Además, es notorio el hecho de que el ejercicio no cumple la meta solo con su implementación, pues es indudable que el compromiso de la gerencia es fundamental para su continuidad. El desarrollo de prácticas internas de seguimiento permite visibilizar su cumplimiento e impacto y así establecer estrategias de mejora continua.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argandoña, A. (2007). *La corrupción y las empresas*. De IESE Bussines School Universidad de Navarra, [[www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf)].

Bavaria. (2015). [[www.bavaria.co](http://www.bavaria.co)].

*Revista Dinero*. (16 de 05 de 2015). “La corrupción sigue reinando en Colombia”, en [[www.dinero.com/pais/articulo/corrupcion-colombia-segun-barometro-americas/208665](http://www.dinero.com/pais/articulo/corrupcion-colombia-segun-barometro-americas/208665)].

- Fernández, R. (2005), cita a Sethi (1979); Boatright (2003). *Administración de la responsabilidad social corporativa*, Madrid: Thomson Editores Spain.
- Geoffrey Hodgson, S. J. (Primer semestre de 2008). “La economía de la corrupción y la corrupción de la economía: una perspectiva institucionalista”, *Revista de Economía Institucional*, 10 (18), pp. 55-80, en [[www.scielo.org.co/pdf/rei/10n18/v10n18a3.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/rei/10n18/v10n18a3.pdf)].
- Gómez-Jara, C. (mayo-agosto de 2008). “Corrupción en el sector privado: ¿Competencia desleal y/o administración desleal?” *Icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales* (74), pp. 225-243.
- BBC Mundo. (2015, 30 de mayo). ¿Cómo obtiene la FIFA su dinero y cómo lo gasta?, en [[www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150529\\_economia\\_dinero\\_fifa\\_blatter\\_copa\\_mundo\\_amv](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150529_economia_dinero_fifa_blatter_copa_mundo_amv)].
- De La Fuente S., M. y Muñoz C., C. (2005) “Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos?”, en [[www.panorama.otalca.cl/dentro/2003-may/estrategiaempresas%5B1%5D.pdf](http://www.panorama.otalca.cl/dentro/2003-may/estrategiaempresas%5B1%5D.pdf)].
- Organización Transparencia por Colombia. (2015). Capítulo Transparencia Internacional, en <http://transparenciacolombia.org.co/>.
- Organización Transparencia por Colombia. (2015). Capítulo Transparencia Internacional. Índice de Percepción de la Corrupción Consultado, en [<http://transparenciacolombia.org.co/>].
- Pacto Mundial en América Latina y el Caribe. (2012). Principios para la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe, p. 18. Pacto Mundial en América Latina y el Caribe y Universidad Externado de Colombia.
- Salsas y Murillo. (julio de 2011). *Buenas prácticas en la lucha contra la corrupción. Empresas Multinacionales*, Instituto de Innovación Social, en [[www.compromisorse.com/upload/estudios/000/192/2011Anticorruptcion.pdf](http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/192/2011Anticorruptcion.pdf)].
- Tackling bribery and corruption. (2015). Tackling bribery and corruption: A cross - departmental approach by the Irish government to raise awareness of bribery and corruption, en [[www.anticorruption.ie/en/ACJS/Pages/Home](http://www.anticorruption.ie/en/ACJS/Pages/Home)].
- Trujillo, C., Ochoa, I. y Pradilla Y. (2015a). Entrevista realizada a la señora Mercedes Guacaneme, gestora de Desarrollo de Proveedores de Compensar y líder del proceso de Formación de Competencias a proveedores 17 de septiembre de 2015.

Trujillo, C., Ochoa, I. y Pradilla Y. (2015b). Entrevista realizada al señor Anthony Muñoz, Dirección de Cadena de Abastecimiento “Supply Chain Mangement”, el 14 de octubre de 2015.

Trujillo, C., Ochoa, I. y Pradilla Y. (2015c) Entrevista realizada al señor Rafael Aristizábal, director de Organización y Métodos de Panamericana el 4 de mayo de 2015.

Trujillo, C., Ochoa, I. y Pradilla Y. (2015d) Entrevista realizada al señor Alba Lilián Jaramillo R., gerente en Compliance – Vicepresidencia Jurídica y de Cumplimiento Normativo el 11 de junio de 2015.

UNODC, United Nations Office of Drugs and Crime. (2015) en [[www.unodc.org/lpo-brazil/es/corrupcao/](http://www.unodc.org/lpo-brazil/es/corrupcao/)].