Globethics Repository

Globethics

Resultados de las empresas que implementan el Programa Rumbo PyMEs. [Results of companies implementing the SME Program Course]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Book
Authors	Balcazar, Alma Rocío
Publisher	Corporación Transparencia por Colombia
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-11-19 05:40:56
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/200422

Rumbo PYMES
Integras y Transparentes

UNA PROGRAMA DE TRANSPARENCIA POR COLOMBIA

RESULTADOS DE LAS EMPRESAS QUE IMPLEMENTAN EL PROGRAMA



Bitácora de Viaje

2005 - 2009

Corporación
TRANSPARENCIA POR COLOMBIA
Capítulo Transparencia Internacional

Corporación
TRANSPARENCIA
POR COLOMBIA
Capítulo Transparencia Internacional

Corporación Transparencia por Colombia©
Resultados de las empresas que implementan el programa Rumbo Pymes -Íntegras y Transparentes-

ISBN
Obra Completa: 978-958-33-6105-0
Volumen: 978-958-97535-9-0
Bogotá D.C. - Colombia
2005 - 2009

DIRECCIÓN Y DISEÑO DEL ESTUDIO

ALMA ROCÍO BALCÁZAR
DIRECTORA ÁREA SECTOR PRIVADO

GRUPO CONSULTOR DEL ESTUDIO

JANNETTE BONILLA TORRES
DIRECCIÓN DEL EQUIPO CONSULTOR

FERNANDO CHÁVEZ VALBUENA
INVESTIGADOR PRINCIPAL

GLORIA MARÍA CHÁVEZ
COINVESTIGADORA

JUNTA DIRECTIVA

ALEJANDRO LINARES CANTILLO
ANDRÉS ECHAVARRÍA OLANO
DANIEL PEREA VILLA
FERNANDO JARAMILLO GIRALDO
GUILLERMO CARVAJALINO SÁNCHEZ
GUSTAVO BELL LEMUS
RODRIGO GUTIÉRREZ DUQUE
ROSA INÉS OSPINA ROBLEDO

CONSEJO RECTOR

ALEJANDRO LINARES CANTILLO
ANDRÉS ECHAVARRÍA OLANO
GUSTAVO BELL LEMUS
RODRIGO GUTIÉRREZ DUQUE
ROSA INÉS OSPINA ROBLEDO

DIRECTORA EJECUTIVA

ELISABETH UNGAR BLEIER

DIRECTORA ÁREA SECTOR PRIVADO

ALMA ROCÍO BALCAZAR

EQUIPO ASESOR DEL PROGRAMA RUMBO PYMES -ÍNTEGRAS Y TRANSPARENTES-

ANA MARÍA VARGAS
DIANA MEDELLÍN HENRÍQUEZ
SERGIO BUSTAMANTE

Corporación Transparencia por Colombia
www.transparenciacolombia.org.co
Correo electrónico:
transparencia@transparenciacolombia.org.co
Autopista Norte Nº 114-78 oficina 101
Teléfono: 2146870
Bogotá D.C. - Colombia

Todos los derechos reservados.

Rumbo PYMES
Integras y Transparentes
UNA PROGRAMA DE TRANSPARENCIA POR COLOMBIA

RESULTADOS DE LAS EMPRESAS QUE IMPLEMENTAN EL PROGRAMA



Bitácora de Viaje

2005 - 2009

Usted ha llevado su nave a puerto seguro. Y para ello ha hecho sus anotaciones sobre cambios en el rumbo, distancias navegadas, tiempos, coordenadas de viaje y demás condiciones de la navegación.

Corporación
TRANSPARENCIA POR COLOMBIA
Capítulo Transparencia Internacional

CONTENIDO

PRESENTACIÓN

1. CONTEXTO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL
   - 1.1. Algunos referentes a nivel internacional 5
   - 1.2. Algunos esfuerzos para destacar desde Colombia 6

2. EL PROGRAMA RUMBO PYMES
   - 2.1. Descripción 12
   - 2.2. Objetivos específicos 12
   - 2.3. Características 12
   - 2.4. Componentes 13
   - 2.5. Proceso de desarrollo 17

3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS
   - 3.1. Carácter del estudio 20
   - 3.2. Ficha técnica 20
   - 3.3. Recolección de información 21
   - 3.4. Procesamiento y análisis 22

4. CONSIDERACIONES FRENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA
   - 4.1. Principales motivaciones para implementar el programa 23
   - 4.2. Algunos factores de éxito en la implementación 25

5. RESULTADOS DEL PROGRAMA EN LAS EMPRESAS
   - 5.1. Comerciales 27
   - 5.2. En la gestión administrativa y financiera 31
   - 5.3. En la cultura empresarial 34
   - 5.4. En el fortalecimiento del capital humano 40
   - 5.5. En la cadena de valor 43

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Presentación

Al cumplirse cuatro años de implementación del Programa Rumbo Pymes -Íntegras y Transparentes-, y contar con la participación de cerca de doce grandes empresas aliadas, más de 300 pequeñas y medianas empresas vinculadas con alrededor de 30 mil trabajadores en distintas ciudades del país, Transparencia por Colombia publica este estudio de caso que busca recoger y sistematizar la experiencia de un grupo de pequeñas y medianas empresas que han venido utilizando el programa y han avanzado en el logro de resultados en los aspectos comerciales, de gestión administrativa y financiera, de cultura empresarial, de fortalecimiento de su capital humano, y por supuesto, resultados en el conjunto general de las cadenas de valor que impulsan el programa.

Rumbo Pymes -Íntegras y Transparentes-, ha logrado posicionar al interior de las empresas el mensaje, que cualquier acción socialmente responsable tiene como fundamento la ética y la transparencia. Esto ha llevado a que las empresas formulen la pregunta ética en la dinámica de su gestión, ¿Qué se debe hacer? ¿Qué es lo correcto? y asuman la tarea de discutirlo de manera abierta con la participación de personas de diferentes jerarquías y áreas de las empresas.

Al plantear la reflexión ética en su quehacer empresarial, las empresas avanzan en la validación del proceso de toma de decisiones con sentido ético como factor determinante de la actividad empresarial para combatir los riesgos de corrupción y prevenir transgresiones a la ley, fortalecer la organización y mejorar la confianza interna y externa.

Si bien, tanto Transparencia por Colombia como las grandes empresas aliadas y las que participan del Programa, son conscientes de que un proyecto como este es de largo plazo; Rumbo Pymes impulsa la consolidación en el país de una masa crítica comprometida con la ética y dispuesta a aceptar e impulsar acuerdos para hacerla exigible, como una condición favorable e indispensable para la sostenibilidad de la actividad empresarial en el país.

El estudio de caso presenta los resultados generados por el programa en las empresas que lo implementan y en las que lo promueven. Se trata de detectar en las primeras, resultados y beneficios especialmente en términos de los efectos sobre el negocio y de explicitar, en las segundas, las empresas aliadas, las razones para construir con sus proveedores y comercializadores cadenas de valor más confiables. Los resultados de las empresas que implementan el programa, destacan la importancia y la necesidad de incorporar estándares éticos en la gestión empresarial.

El programa, señalan algunos de los entrevistados, está persuadiendo a los empresarios y ejecutivos de que la transformación de los patrones éticos de trabajadores, funcionarios y jefes es una tarea posible y que le

Programa Rumbo Pymes en cifras: 12 grandes empresas aliadas, más de 300 pequeñas y medianas empresas vinculadas y alrededor de 30 mil personas en distintas ciudades del país.

compete a las empresas en el marco de su compromiso de responsabilidad social, desmitificando la idea de que es sólo una responsabilidad de la familia y del sistema educativo. “Se trata de consolidar un colectivo moral dentro de la organización”, explica José Gregorio Ramírez, Gerente Gestión Integral de Proyectos, una de las empresas vinculadas al programa.

Esperamos que los resultados de este estudio de caso incentiven la participación de muchas otras empresas que aún no se han vinculado al programa y sea, para quienes ya lo han hecho, un estímulo a su determinación de adoptar un programa de ética empresarial y la transparencia en un entorno cada vez más complejo, competitivo y en el que la corrupción aún está presente.

Elisabeth Ungar Bleier
Directora Ejecutiva
Corporación Transparencia por Colombia

Alma Rocío Balcázar
Directora Área Sector Privado
Corporación Transparencia por Colombia

1

CONTEXTO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Hasta hace unos años, se consideraba que la ética pública y la corrupción eran temas de Estado, que concernían exclusivamente a las instituciones públicas, por lo cual las acciones se habían dirigido a la prevención o disminución del riesgo en sectores de la administración pública. Sin embargo, durante la última década se ha hecho más evidente la participación de la empresa privada en grandes escándalos de corrupción corporativa, como los de Enron[1], Parmalat[2], WorldCom[3], Volkswagen[4], Boeing[5] o Siemens[6].

Todos ellos han tenido graves consecuencias para las empresas, que van a la bancarrota o tienen millonarias pérdidas; los accionistas y ahorradores, que pierden sus provisiones de toda la vida; los trabajadores, que pierden sus empleos; el Estado, que al efectuar operaciones de salvamento se debilita y tiene que disminuir su inversión en otras áreas; el entorno económico, que pierde la confianza en sus diferentes actores, y el conjunto de la sociedad, que resulta afectada por la disminución del crecimiento económico, el empleo y la inversión social, entre otros factores que atentan contra el bienestar general.

La crisis mundial, como lo señala un documento reciente de Transparencia Internacional, ha puesto en evidencia el modo en que la falta de transparencia, rendición de cuentas e integridad, pilares de una política integral de gobierno corporativo, incidió para que los excesos, los abusos y la corrupción proliferaran sin ningún tipo de control. En muchos casos, los sistemas de gobierno corporativo no lograron responder a estos problemas debido a que no estaban completamente alineados con los mecanismos contra la corrupción[7].

1. En 2001 la empresa norteamericana Enron se declara en bancarrota, arrastrando a más de 22.000 empleados a la ruina, a causa de irregularidades contables, pago de sobornos y claras faltas de ética auspiciadas por sus directivos, lo cual explicó cómo pasó de ser una pequeña empresa de gas en Texas a ser la séptima compañía más grande de Estados Unidos con operaciones en 40 países.
2. En febrero de 2003 se descubrió en Parmalat un déficit de US$16.000 millones, la inexistencia de una cuenta por US$4.000 millones en Bank of America y el ocultamiento de pérdidas en cuentas bancarias en el Caribe y Sudamérica. La octava empresa más grande de Italia, con mercados en Europa y América Latina, se declaró en bancarrota y muchos italianos perdieron los ahorros de toda su vida. La compañía sobrevivió gracias a la intervención del Estado.
3. Mediante la compra masiva de pequeñas empresas de internet, Bernard Ebbers convirtió a World.com en la segunda corporación de telecomunicaciones de los Estados Unidos, con más de 77 mil empleados, operaciones en 65 países y una facturación de 37 mil millones de dólares anuales. En 2002 se descubrió que la compañía había realizado un fraude contable que ocultaba pérdidas por más de 7.400 millones de dólares. La compañía se declaró en quiebra con deudas por más de 41 mil millones de dólares, tras generar el desplome de las cotizaciones de las bolsas de valores en varias ciudades del mundo.
4. En 2005 varios directivos de la firma alemana fueron acusados de corrupción por recibir sobornos de proveedores a cambio de la adjudicación de contratos y por crear firmas de papel para encubrir operaciones. Además, se descubrió que varios ejecutivos compraban el apoyo del comité de empresa para la toma de decisiones mediante el pago de sobornos en efectivo y en viajes y atenciones en clubes.
5. En 2005 esta compañía aeronáutica hizo un acuerdo con la justicia de Estados Unidos para evitar ser procesada en dos investigaciones federales en su contra: una, por conseguir irregularmente documentos confidenciales de su rival Lockheed Martin, y otra, por la contratación ilegal de una funcionaria de la fuerza aérea de Estados Unidos.
6. En 2006 se sucedió una cadena de denuncias antes los jueces alemanes y de una docena de países por el pago de grandes sumas de dinero por parte de funcionarios de esta compañía alemana a funcionarios públicos de los gobiernos locales para asegurar la consecución de millonarios contratos. La alta dirección de Siemens reconoció los casos de corrupción, los atribuyó a fallas en sus sistemas de control, los cuales fueron rediseñados, tomó medidas en contra de medio millar de empleados y había sufragado durante 2007 más de 1.500 millones de euros en multas, gastos fiscales y otros pagos relacionados con el escándalo.
7. Transparencia Internacional. Fortalecer el gobierno corporativo. Posiciones de política #03 2009

Es por esto, que los esfuerzos de las empresas privadas deben apuntar hoy a incluir y priorizar dentro de sus programas de responsabilidad social corporativa, las acciones de prevención de la corrupción, en tanto que ésta representa una práctica lesiva que impacta negativamente la confianza en los mercados.

Generalmente, las empresas otorgan prioridad a otros temas en su agenda de asuntos socialmente responsables y descuidan acciones estratégicas para abordar la corrupción en sus entornos. Para ello, pueden aprovechar sus ventajas competitivas, como la atracción que se deriva de sus marcas, su poder de influencia en el entorno económico, sus medios de gestión internos y externos, para generar espacios eficaces que pueden erradicar la corrupción, incluyendo el diseño y puesta en marcha de políticas que comprometan sus recursos humanos y técnicos, en busca de resultados exitosos.

La prevención de estos riesgos desde la óptica de la corresponsabilidad del sector privado, debe ser de carácter prioritario en la agenda empresarial, toda vez que este tema no ha recibido el nivel de atención que merece y sí representa una práctica hostil para el desarrollo empresarial.

1. Algunos referentes a nivel internacional

Desde la década de los noventa se han venido ambientando en el contexto internacional distintos instrumentos, como principios de libre adhesión, guías de buenas prácticas y convenciones internacionales, encaminados a prevenir y combatir la corrupción del sector privado.

Entre éstos se destacan:

- El Convenio de Lucha contra el Soborno de Funcionarios Públicos en Transacciones Comerciales Internacionales, aprobado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE en noviembre de 1997.
- El Pacto Global de la ONU, que establece 10 principios para conciliar los intereses de la empresa privada y las necesidades de la sociedad civil, entre los cuales, el décimo principio es el combate a la corrupción y el soborno.
- La Declaración de Principios para el Buen Gobierno Corporativo de la OCDE en 1999 y su revisión en 2004.
- La revisión de las Directrices OCDE para Empresas Multinacionales, en 2001.
- Los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno, de Transparencia Internacional y Social Accountability International en 2002.
- La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción aprobada en 2003 y firmada por 134 países y ratificada por Colombia en 2005.

- La Iniciativa Contra la Corrupción - PACI, promovida por las principales empresas del mundo en el Foro Económico Mundial en 2004 y firmada por más de 140 compañías multinacionales con el objetivo de identificar políticas exitosas contra la corrupción y promover una actitud de cero tolerancia a ella.
- Las reglas de conducta de la Cámara de Comercio Internacional que buscan eliminar el soborno mediante una combinación de acción pública e iniciativa privada.
- Action Statement on Bribery and Officialy Supported Export Credits, que es la Declaración contra el soborno para las Agencias multinacionales y las Agencias de crédito exterior de la OCDE en 2006.

La insuficiencia de impacto de estas iniciativas, evidente en varios de los escándalos corporativos que se han dado en los últimos años, ha invitado a Estados y organizaciones a reforzar la aplicación de mecanismos regulatorios y de control encaminados a facilitar la identificación de los riesgos de corrupción en el sector privado, limitar el abuso del poder corporativo, en detrimento del interés general y avanzar en la definición de estándares éticos como un factor esencial en las actividades empresariales.

La magnitud de los efectos del accionar de las empresas privadas sobre la economía y la vida de las personas, ha generado una demanda creciente por la promoción de la transparencia en el sector privado y en su interacción con el Estado. Se requiere un sector empresarial más consciente de su responsabilidad social frente al combate de problemas comunes como la pobreza, el cuidado del medio ambiente, los derechos humanos y laborales y, en los últimos años con mayor énfasis, la corrupción.

La crisis económica mundial ha puesto en primer plano que el curso actual de la economía y por tanto, la estabilidad de los mercados y el bienestar de las naciones dependen en gran medida de la calidad de las empresas. Esto ha ratificado la necesidad de fomentar acciones y estrategias de carácter colectivo hacía esfuerzos de colaboración que involucren a los distintos actores sociales para prevenir corrupción.

Aunque entre los detonantes de la crisis económica mundial, desatada a finales del 2008, hay acciones abiertamente contrarias a las leyes como en el caso Madoff[8], muchas de las principales causas implicaron operaciones financieras legales y hasta ahora no cuestionadas desde una perspectiva ética, como los préstamos hipotecarios de alto riesgo y altos intereses, que finalmente ocasionaron la quiebra de buena parte del sistema financiero de Estados Unidos y desataron un efecto recesivo en todo el mundo. Por eso, las reflexiones ahora profundizan sobre el papel

8. La firma de inversión Bernard Madoff Investment Securities, que operaba como una pirámide al ofrecer utilidades imposibles de cumplir a sus inversionistas, se desplomó en noviembre de 2008, pese a que 9 años atrás un gestor de inversiones había denunciado el carácter fraudulento de sus operaciones y las consecuencias que tendría. Entre los damnificados de esta "pirámide" hay decenas de prestigiosos bancos, aseguradoras, fondos y fundaciones de todo el mundo, así como reconocidas personalidades. Las perdidas podrían superar los 50 mil millones de dólares.

de la empresa privada, el Estado y la sociedad, y sobre las condiciones reales para construir confianza dentro del modelo económico de libre mercado con una presencia limitada del Estado en la regulación de la economía, y sobre la naturaleza de la actividad empresarial contemporánea y su capacidad de regirse por una ética que privilegie el interés general sobre el particular.

Dirigentes políticos mundiales y empresariales, así como analistas y miembros de organizaciones de la sociedad civil se preguntan hoy si ha llegado el momento de un viraje dramático en el modelo económico global, para que la acumulación de capital corporativo y el enriquecimiento fácil y rápido dejen de ser los imperativos de los negocios y den paso a una economía humanizada, regida por valores aceptables para el conjunto de la sociedad, donde la ética tendría un rol protagónico, para garantizar la sostenibilidad de las empresas y las economías nacionales y el bienestar equitativo de las sociedades en todo el mundo.

2. Algunos esfuerzos para destacar desde Colombia

Colombia ha sido escenario tanto de escándalos empresariales en los que predomina la ausencia de la ética empresarial en las decisiones de negocios, y de otra parte de importantes esfuerzos por promoverla en la agenda empresarial. En el primer aspecto son relevantes, durante la última década, los casos de Dragacol[9], las ventanillas fantasmas en algunos bancos[10], Termo Río[11] y la crisis de las "pirámides"[12]. Así mismo, distintos estudios a lo largo de esta década, que consultan la percepción y el conocimiento de los empresarios, confirman de manera irrefutable la existencia de una cultura empresarial proclive a la corrupción en las relaciones de negocios, expresada principalmente en el pago de sobornos para la obtención de contratos y la agilización de trámites, la subvención de campañas políticas a cambio de favorecimientos con los recursos públicos y la "captura" del Estado por parte de intereses

9. El Ministerio del Transporte pagó a la compañía Dragacol indemnizaciones por 26 mil millones de pesos por el supuesto incumplimiento de contratos firmados entre esa compañía y el Ministerio para dragar el río Magdalena y los puertos de Cartagena, Barranquilla y Buenaventura. Cinco ex funcionarios del Ministerio fueron detenidos y se investigó a seis ex ministros de esa cartera y al dueño de la firma, Reginaldo Bray. Finalmente todos los funcionarios públicos y privados fueron absueltos.

10. Miles de millones de pesos del Banco del Estado, la Caja Agraria, el Banco Andino y el Banco del Pacífico se perdieron porque funcionarios de las entidades dieron créditos sin mayores garantías, sobregiros por encima de lo permitido, hipotecas sobrevaluadas y préstamos sin llenar los requisitos.

11. En 2001 Termo Río, una sociedad entre la Electrificadora del Atlántico, una empresa de papel de un ingeniero barranquillero y la multinacional Lease Co., se ganó un contrato para el suministro de energía en el Atlántico, por 20 años. El incumplimiento del contrato por la liquidación de la Electrificadora del Atlántico llevó a la presentación de una demanda de indemnización, resuelta inicialmente mediante un Tribunal de Arbitramento que ordenó al Estado colombiano pagarle 60,3 millones de dólares a Termo Río. El Gobierno colombiano apeló el fallo y el Consejo de Estado lo anuló en agosto de 2002. Termo Río y Lease Co demandaron al Estado colombiano ante una Corte de Estados Unidos, pero el Estado ganó la demanda en 2007.

12. La crisis se originó por la desaparición, la quiebra o la tardía intervención estatal de decenas de empresas que, sin ningún respaldo legal ni financiero, ofrecían grandes utilidades a sus clientes, entre los que había funcionarios públicos y miembros de las fuerzas militares. Decenas de empresas intervenidas han sido sindicadas de estafa, captación ilegal de dinero y lavado de activos provenientes de actividades ilegales, como el narcotráfico. Más de tres millones de colombianos fueron afectados, se generó una fuerte crisis económica y social en algunas zonas del país y se develó una profunda inconformidad del país con su sistema financiero.

privados[13]. La corrupción ha sido señalada en diversos estudios internos y externos como uno de los dos principales problemas del país[14], como el principal obstáculo para la realización de negocios y como causa de una muy limitada confianza en el sector empresarial, factor clave de la competitividad y la sostenibilidad económicas. Paralelamente, organizaciones del Estado, la sociedad civil y el sector empresarial han sido partícipes de iniciativas dirigidas a prevenir la corrupción en el mundo de los negocios[15] e incorporar la ética como factor esencial de las actividades empresariales[16].

Desde el Estado se han realizado esfuerzos institucionales importantes en la tarea de la prevención de la corrupción como la creación del Programa Presidencial de Lucha Contra la Corrupción en el año 1998, el cual, busca ofrecer líneas de acción concretas para combatir la corrupción pública, la ratificación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción en el año 2005 y algunos avances en el marco normativo de la contratación pública.

Desde el sector empresarial se han venido promoviendo iniciativas diversas y complementarias. El Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial - CCRE es una institución que fomenta la ética y la responsabilidad social empresarial. Nació en 1994, con el apoyo de la Fundación Social y la Fundación Interamericana - IAF y se ha propuesto como misión promover la investigación para construir sistemas de gestión en Responsabilidad Social Empresarial - RSE y ética de las organizaciones.

Otro avance importante es el Programa Probidad de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - Confecámaras, dirigido a promover una comunidad empresarial comprometida en la promoción de una cultura ética en la contratación con el Estado. Se inició en 1999 con el respaldo de la Fundación Corona y el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, con el aval de la Vicepresidencia de la República, y cuenta con el apoyo del Centro Internacional para la Empresa Privada - CIPE, filial de la Cámara de Comercio de Estados Unidos. El Programa está estructurado en tres ejes: promoción de la ética empresarial, transparencia en los procesos de contratación con el Estado y promoción de la participación ciudadana y control social a la gestión pública. En 1999 presentó la investigación “Percibiendo la Corrupción”,

13. Banco Mundial, con el apoyo de la Vicepresidencia de la República y la Corporación Transparencia por Colombia, Corrupción, desempeño institucional y gobernabilidad, Bogotá, 2001; Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Encuesta de percepción empresarial sobre corrupción en la contratación con el Estado, Bogotá, mayo de 2002; Transparencia Internacional, Índice de Percepción de Corrupción, 2007; Corporación Transparencia por Colombia - Universidad Externado de Colombia, Primera encuesta nacional sobre prácticas contra el soborno en empresas colombianas, Bogotá, 2008; Luis Jorge Garay y otros, La captura y la reconfiguración cooptada del Estado en Colombia, Corporación Transparencia por Colombia. Bogotá, 2008

14. Segundo problema más grave: Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, Línea de base sobre responsabilidad social empresarial en Colombia, Bogotá, 2006; uno de los cuatro problemas más graves: Banco Mundial, con el apoyo de la Vicepresidencia de la República y la Corporación Transparencia por Colombia, Corrupción, desempeño institucional y gobernabilidad, Bogotá, 2001.

15. Foro Económico Mundial, Informe Global de Competitividad, 2007-2008.

16. Banco Mundial, Doing Business, 2007, es un proyecto que proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 181 países; Corporación Latinobarómetro, Latinobarómetro 2006, Santiago de Chile, es un estudio de opinión pública que aplica anualmente alrededor de 19.000 entrevistas en 18 países de América.

primer ejercicio de reflexión sobre la responsabilidad del sector privado en los casos de corrupción más destacados en la vida nacional, y en 2006 presentó la Encuesta Nacional de Probidad, realizada a 1.697 empresarios de 18 ciudades.

Por su parte, algunos gremios como la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI y la Cámara Colombiana de la Infraestructura - CCI han avanzado en la generación de lineamientos éticos para sus respectivos sectores. La ANDI incluyó en la Declaración de Principios Éticos de los empresarios una cláusula de adhesión a los Principios Empresariales para contrarrestar el Soborno de Transparencia Internacional, con el fin de promoverlos entre los miembros de las 27 cámaras sectoriales que conforman este gremio. La CCI, creada en junio de 2003 ha trabajado en la construcción de un código de autorregulación gremial, basado en la estructuración participativa y consensuada de conductas éticas que puedan ser apropiadas y practicadas por los miembros del gremio, buscando generar un ambiente más seguro para los agentes involucrados.

La Corporación Transparencia por Colombia, capítulo colombiano de Transparencia Internacional, movimiento mundial de prevención y lucha contra la corrupción presente en más de 90 países en el mundo, también ha contribuido, desde 1998, a la promoción de la ética y la transparencia como condición esencial de la acción social responsable, mediante sus programas de trabajo con Sector Privado, que apuntan a generar procesos de sensibilización, de autorregulación y de compromiso de los empresarios en la lucha contra la corrupción, así como condiciones para el establecimiento de relaciones empresariales basadas en la confianza y el beneficio mutuo con todos sus grupos de interés.

Transparencia por Colombia ha diseñado e implementado los Acuerdos Sectoriales Anticorrupción, una herramienta de autorregulación basada en los Principios Empresariales para contrarrestar el Soborno, de Transparencia Internacional y Social Accountability, que busca construir confianza entre competidores de un mismo sector de negocios mediante la definición de unas reglas claras, en búsqueda de condiciones de mercado justas y transparentes. Hoy avanza de manera exitosa el proceso con las empresas fabricantes de tuberías afiliadas a la Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental - Acodal, y en los últimos años ha realizado un trabajo de motivación y acercamiento para la generación de acuerdos anticorrupción con gremios y empresas de la industria farmacéutica, la industria editorial y con las empresas del sector de seguridad electrónicas.

Otra iniciativa de la Corporación, en conjunto con la Fundación Avina y con financiación de la Embajada de Holanda, es la Evaluación de políticas y mecanismos de transparencia en las Empresas de Servicios Públicos, que tiene como objetivo elevar los estándares de transparencia en la gestión de las empresas de este sector. Participaron en la fase piloto, diez de las empresas prestadoras de servicios públicos más representativas en Colombia.

La Corporación desarrolla desde 2004 el Programa de ética Rumbo Pymes -Íntegras y Transparentes-, el cual busca generar mejores prácticas en la prevención de la corrupción en las pequeñas y medianas empresas del país, y fomentar ambientes de negocios más éticos. La estrategia de promoción de Rumbo Pymes se desarrolla mediante un modelo basado en alianzas con grandes empresas que han definido la ética organizacional como un factor estratégico en sus relaciones y motivan a las empresas de su cadena de valor a vincularse al Programa. A la fecha, más de 300 empresas hacen parte de Rumbo Pymes. Los capítulos siguientes de este documento profundizan la experiencia de Rymbo Pymes.

2

PROGRAMA INTEGRAL DE ÉTICA RUMBO PYMES

1. Descripción

Rumbo Pymes -Íntegras y Transparentes-, es una herramienta de manejo gerencial para el fortalecimiento de las prácticas éticas de las empresas, que tiene como objetivo principal llevar la ética a la acción como modelo de gestión, y crear valor y confianza en las relaciones de negocio.

El Programa fue diseñado y desarrollado por la Corporación Transparencia por Colombia para generar mejores prácticas en la prevención de la corrupción en las pequeñas y medianas empresas del país, y fomentar entornos de negocios más éticos a través de las cadenas de valor de grandes empresas que se vinculan al Programa como aliadas[17].

Se espera que mediante la implementación de esta herramienta las empresas incrementen sus niveles de confianza, mejoren los procesos de producción y su capacidad de cumplimiento y calidad, se fortalezcan dentro de su cadena de valor, aumenten su reputación, contribuyan al desarrollo sostenible, entendiendo la ética como factor de diferenciación y reconocimiento.

2. Objetivos específicos

- Crear sectores de negocios más éticos y transparentes con mayores oportunidades de crecimiento.
- Unificar los criterios entre distintas líneas de trabajo, funciones y grupos en la empresa, alrededor de un marco común de comportamiento soportado en valores.
- Incorporar valores éticos en el proceso de toma de decisiones cotidianas sobre el trabajo.
- Promover el fortalecimiento organizacional y el desarrollo del talento humano[18].

3. Características[19]

Autogestionado. La herramienta está diseñada para que cada una de las empresas pueda aplicarla de manera autónoma y directa a partir de la utilización de una serie de ejercicios prácticos, según las necesidades concretas.

17. http://www.transparenciacolombia.org.co/SECTORPRIVADO/Rumbopymes/tabid/120/Default.aspx
18. Corporación Transparencia por Colombia. Programa Rumbo Pymes - Íntegras y Transparentes- Presentación de Power Point. Noviembre 14 de 2007.
19. Corporación Transparencia por Colombia, Serie Rumbo Pymes, Carta de Navegación, Guía de manejo de la herramienta

Participativo. Rumbo Pymes 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.

Práctico. Busca generar compromisos y acuerdos haciendo énfasis en la práctica más que en el discurso, combinando la reflexión individual con la colectiva.

Flexible. La metodología permite que cada empresa la adapte a su contexto y decida qué módulos de apoyo temático necesita trabajar, de acuerdo con las necesidades propias de la empresa.

Consistente. 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.

Características

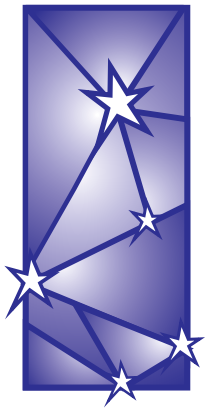
4. Componentes

Rumbo Pymes se implementa a través de un paquete pedagógico conformado por un módulo introductorio que contiene la guía para el manejo de la herramienta, tres módulos básicos de obligatoria aplicación y seis módulos de apoyo temático de aplicación opcional, según los resultados de la medición del clima ético en cada empresa[20].

El tiempo estimado de aplicación del programa en una empresa es de cinco meses para los módulos básicos y de cinco a ocho meses para los de apoyo temático, los cuales se pueden implementar simultáneamente. Los contenidos de la herramienta están diseñados para ser incorporados a la gestión de la empresa de manera continua y el éxito del proceso depende tanto del liderazgo de las directivas de la empresa como de la participación activa, comprometida y organizada de todos los empleados. Los módulos son:

1 Módulo Introductorio

Carta de Navegación



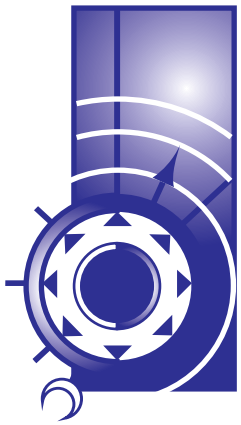
GUÍA DE MANEJO DE LA HERRAMIENTA

Entrega a las directivas de pequeñas y medianas empresas, la información general del programa, los objetivos, los beneficios, los alcances y la forma de autogestionarlo. Adicionalmente, incluye una fundamentación teórica, que aborda los conceptos de ética, valores empresariales, desempeños éticos empresariales, crecimiento personal e institucional, algunos prejuicios sobre la ética y las consecuencias de la falta de ética en la empresa.

20. Corporación Transparencia por Colombia, Serie Rumbo Pymes, Carta de Navegación, Guía de manejo de la herramienta

3
Módulos Básicos

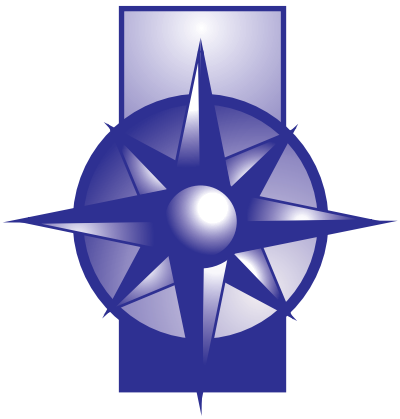
El Barómetro



MEDICIÓN DEL CLIMA ÉTICO

Es la herramienta para hacer la medición del clima ético en la empresa. Busca obtener una "fotografía" de todas aquellas percepciones e interpretaciones que comparten los trabajadores y las trabajadoras de una empresa, sobre los distintos elementos que contribuyen a crear una cultura empresarial basada en valores. La medición se realiza mediante la aplicación de una encuesta compuesta por dos partes: la primera, llamada "casos", mide el nivel de autonomía moral o juicio moral de cada uno de los miembros del equipo de trabajo y 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 avances de la empresa en el mejoramiento de su clima ético.

Marcar Coordenadas



COMPROMISOS ÉTICOS

Presenta el tema de los compromisos éticos en la empresa. Su finalidad es orientar a la empresa en la construcción colectiva de los compromisos éticos que guíen la vida empresarial. Se desarrolla a través de dos talleres en los cuales se identifican los valores actuales y los valores deseables de la empresa y se construye una declaración de compromisos éticos que todas las personas de la empresa se comprometen a cumplir.

Salvamento Marino

Incluye los Principios Empresariales para contrarrestar el Soborno de Transparencia Internacional y Social Accountability International. Promueve la adopción voluntaria de un marco de principios y prácticas que permiten identificar y contrarrestar el soborno en las formas más comunes en que se presenta en las empresas. Proporciona una guía práctica para generar una cultura de no soborno que contribuya a la libre y justa competencia.



PRINCIPIOS PARA
CONTRARRESTAR EL SOBORNO

6
Módulos
Temáticos

Orientación en Alta Mar



CAPACITACIÓN EN ÉTICA

Es una herramienta para la capacitación en ética en la empresa. Busca contribuir con un proceso de aprendizaje mediante la reflexión sobre 22 situaciones empresariales prácticas y comunes, en las que se ponen en juego valores éticos y se incentivan comportamientos éticos en las empresas y se fomentan la autonomía moral, el criterio ético, la comprensión crítica de la realidad y la toma de conciencia con respecto a los riesgos de corrupción.

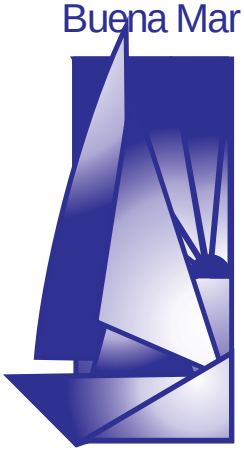
Despejar el Rumbo



GOBERNABILIDAD
EN EMPRESAS FAMILIARES

Aborda la gobernabilidad en empresas familiares. Busca aportar a la construcción de ambientes de confianza y responsabilidad sostenibles en aquellas empresas en las que tanto la propiedad como el manejo son compartidas por miembros de una misma familia. A medida que fortalece temas como la confianza y el direccionamiento estratégico, entrega pautas para la elaboración de un protocolo familiar que permita reglamentar la manera como se conducen los integrantes de la familia que son miembros de la empresa.

Buen Viento Buena Mar

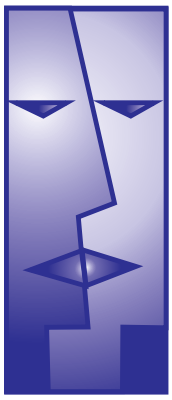


RESOLUCIÓN ÉTICA DE CONFLICTOS

Se refiere a la resolución ética de conflictos. Busca la atención preventiva de conflictos tanto éticos como interpersonales, promoviendo la adquisición de competencias para resolverlos y fomentado actitudes de diálogo y convivencia entre los miembros de la empresa. Propone cinco mecanismos para lograrlo: comunicación transparente, negociación, mediación, procesos circulares y comisión de ética.

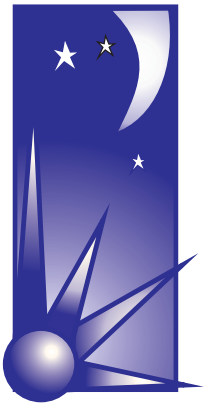
Lazos a Bordo

Entrega elementos para el fortalecimiento de los canales de comunicación. Promueve la utilización de la comunicación formal e informal de la empresa en apoyo a la apropiación de valores y compromisos éticos, para contribuir al fortalecimiento del clima ético y recordar, a través de distintos canales, que el programa se está llevando a cabo.



FORTALECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACIÓN

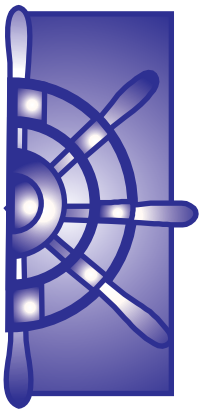
Popa o Proa?



TOMA DE DECISIONES CON SENTIDO ÉTICO

Trata de la toma de decisiones con sentido ético. Su objetivo principal es desmontar progresivamente prácticas lesivas para el interés general y contrarrestar actos de corrupción, que favorecen el beneficio privado en detrimento del interés general. Para ello propone la interiorización de criterios éticos que mejoran la calidad de las decisiones que se toman a diario en la empresa.

Viento en Popa



LIDERAZGO ÉTICO

Busca desarrollar y fortalecer en todas las personas de la empresa las competencias y comportamientos asociados al liderazgo ético, en cuatro grandes dimensiones: el liderazgo de sí mismo, el liderazgo frente a otros, liderar éticamente la empresa y el líder frente a la sociedad. Resalta, mediante ejercicios prácticos, la importancia del talento humano como el capital más valioso de la empresa.

5. Proceso de desarrollo

En el año 2001, la naciente área de Sector Privado de la Corporación Transparencia por Colombia realizó en la empresa Hermagú un ejercicio piloto apoyado por el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, que buscaba probar y/o adaptar la metodología de programas integrales de ética del Ethics Resource Center "ERC" de Washington D.C., a la pequeña y mediana empresa en Colombia.

Esta experiencia dió lugar a la creación del Programa Integral de Ética Rumbo Pymes, con el apoyo financiero de Merck Sharp & Dohme y la Agencia de Cooperación para el Desarrollo de los Estados Unidos, USAID.

Durante dos años, la Corporación y un equipo externo de consultores trabajaron en el estudio, diseño, desarrollo metodológico y de contenidos, redacción de textos, concepto y diseño gráfico de cada uno de los diez módulos que hacen parte de la herramienta y sus materiales complementarios. En el marco de un riguroso proceso, se validaron los contenidos y se realizaron los ajustes correspondientes. Finalmente, el Programa fue presentado oficialmente en el año 2005, tras un proceso articulado a otras acciones de la entidad como el Programa Integral de Ética en las Grandes Empresas y la estrategia de divulgación de los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno.

Fruto de algunos ejercicios iniciales, poco exitosos, de promoción y vinculación de las empresas al programa a través de gremios y asociaciones empresariales, se evidenció la necesidad de identificar un mecanismo diferente. Se estudiaron diversas alternativas y se adoptó un modelo basado en alianzas con grandes empresas que cuenten con políticas definidas de responsabilidad social corporativa y estén dispuestas a promover la ética empresarial como un factor estratégico en las relaciones de negocios con las empresas que hacen parte de su cadena de valor, proveedores, distribuidores o contratistas, creando confianza e impactando positivamente la sostenibilidad y competitividad de su entorno.

Inicialmente se establecieron alianzas con Colcerámica, las Cajas de Compensación Familiar Compensar y Comfandi. Estas alianzas favorecieron la vinculación de las primeras 56 empresas en Cali, Bogotá y Medellín. Entre 2004 y 2008 se vincularon doce grandes empresas aliadas y 307 pequeñas y medianas empresas impactando a más de 30.000 empleados en distintas ciudades del país. Las organizaciones aliadas que hoy se encuentran activas en el programa son: Colcerámica S.A., Homecenter, Compensar, Colfecar, Confecoop, Sodexo, BASC del Pacífico, SABMiller- Bavaria y Filmtex.

Los años de implementación de Rumbo Pymes han generado aprendizajes fundamentales y han llevado al programa a una etapa de madurez y proyección interesantes. Se ha logrado posicionar al interior de las empresas el mensaje de que cualquier acción socialmente responsable tiene como fundamento la ética y la transparencia y ha llevado a que las empresas se planteen la pregunta ética al interior de las mismas, ¿Qué se debe hacer?, ¿Qué es lo correcto?

Esta evolución permitió al programa dar en 2008 un salto cualitativo, logrando que las grandes empresas aliadas avanzarán hacia retos mayores que implican por ejemplo el requerimiento de estándares éticos, a las empresas de su cadena de valor en sus políticas de selección, evaluación y desarrollo de proveedores. Esto ha venido generando la formación de una masa crítica en la medida en que la solicitud de implementar programas de ética y transparencia puede llegar a una empresa por diferentes vías. Cada vez más, las grandes empresas piden a quienes hacen parte de su cadena de valor, la inclusión de programas de ética y anticorrupción en sus planes de gestión empresarial. Colcerámica, Compensar, Sodexho, Bavaria S.A.,incorporaron en sus políticas de selección y desarrollo de proveedores, incentivos de carácter obligatorio, para que en las relaciones de negocios medie la existencia de estos programas.

Como parte de los logros de este periodo, se encuentran los siguientes:

Se puso en marcha un convenio entre Transparencia por Colombia y BASC Pacífico[21], capítulo del certificador internacional BASC Mundial, que promueve un comercio seguro, para motivar la implementación del programa en cincuenta empresas vinculadas a BASC. En la primera etapa se vincularon 16 organizaciones ubicadas en la ciudad de Cali, buscando incorporar estándares de ética organizacional y anticorrupción en los requisitos definidos en la norma BASC.

21. BASC –Business Alliance for Secure Commerce– es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. Opera como una organización sin ánimo de lucro, basada en Estados Unidos, con operaciones en todo el mundo y mediante un modelo de intercambio permanente de experiencias, información y capacitación. BASC establece y administra estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística del comercio internacional, por lo cual las empresas asociadas son auditadas periódicamente y ofrecen la garantía de que sus productos y servicios son sometidos a una estricta vigilancia en todas las áreas mediante diversos sistemas y procesos.

Se dio inicio a un convenio con SABMiller-Bavaria S.A., para promover Rumbo Pymes entre un grupo de sesenta empresas de la cadena de valor de la compañía cervecera. El convenio, incluye la cofinanciación por parte de la empresa aliada, el desarrollo de "planes de acompañamiento" que faciliten la implementación de Rumbo Pymes, y su articulación con los programas de desarrollo sostenible y de mejoramiento continúo que la empresa desarrolla con sus proveedores.

Filmtex se unió como aliado al programa y cofinancia a seis empresas de su cadena de valor para que implementen los módulos básicos mediante talleres colectivos.

Compensar comenzó a implementar un plan de acompañamiento a las empresas que así lo desean, con el objetivo de realizar un seguimiento directo al desarrollo de los módulos básicos y los de apoyo temático, a través de un consultor referido por la Corporación, quien realiza reuniones grupales y visitas individuales a las empresas vinculadas.

En este mismo año, la Corporación recibió, de una parte, la invitación del Banco Interamericano de Desarrollo BID para plantear una propuesta que apunte a la transferencia del modelo en otros países de Latinoamérica, y de otra, la invitación del Departamento de Comercio de Estados Unidos, para participar en el programa de Buen Gobierno con miras a replicar Rumbo Pymes en aliados estratégicos con apoyo de ese departamento.

3

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

1. Carácter del estudio

De acuerdo con la definición de Linda G. Morra y Amy C. Friedlander[22], este estudio de caso busca ofrecer un aprendizaje y un entendimiento comprehensivo del programa Rumbo Pymes mediante su descripción y análisis, utilizando experiencias y ejemplos de fondo, para lo cual se recopiló abundante información documental y testimonial proveniente de diversas fuentes

El estudio de caso apunta a señalar los resultados generados por el programa tanto en las pequeñas y medianas empresas que lo implementan como en las grandes empresas aliadas que lo promueven. Se trata de detectar en las primeras, resultados y beneficios en los ámbitos administrativo, financiero, comercial y de desarrollo humano, especialmente en términos de los efectos sobre el negocio, resultados que deben conllevar la generación de un proceso voluntario de adopción de la ética empresarial. Así, el estudio se pregunta por la motivación de las empresas para abordar el programa, por la apropiación de los contenidos y por la sostenibilidad del programa en la empresa, y sus implicaciones sobre la cadena de valor y el entorno general de los negocios en que opera.

2. Ficha técnica

Cobertura:	Nacional. Se realizaron entrevistas a empresas vinculadas al Programa ubicadas en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga.
Fecha:	El estudio fue realizado entre noviembre de 2007 y abril de 2008. Posteriormente se preparó el informe con sus respectivos anexos.
Tipo de muestra:	31 empresas seleccionadas de acuerdo con el nivel de desarrollo del programa y la diversidad tanto en la actividad empresarial como en la ubicación geográfica, el tamaño y el tipo de logros alcanzados.
Sectores a los que se encuentran vinculadas las empresas:	Servicios, industrial y comercial.

22. MORRA, Linda G. y FRIEDLANDER, Amy C. Evaluaciones mediante estudios de caso. Banco Mundial. Traducción al español por PREVAL II, enero 2001. Consultado en: http://www.usal.es/~ofeees/NUEVAS_METODOLOGIAS/ESTUDIO_CASOS/0950.pdf;

3. Recolección de la información

Como opción metodológica para la recolección y análisis de la información se utilizó la técnica de "análisis extensivo" o "grueso" consistente en realizar descripciones abundantes, con mucha información proveniente de fuentes y métodos (o instrumentos de recolección) múltiples.

Documentación sobre el programa. Como punto de partida, el equipo consultor realizó un proceso de documentación sobre el programa Rumbo Pymes y sus referentes en ética empresarial, que incluyó revisión de material escrito y grabado, reuniones con el equipo de Transparencia por Colombia.

Entrevistas a los gerentes y grupos promotores de las empresas vinculadas. Para la realización de las entrevistas, el equipo investigador diseñó una guía de 58 preguntas, que buscaba dar cuenta de cuatro categorías posibles sobre el conocimiento y análisis del impacto del programa en los temas de: motivaciones para vincularse, proceso de implementación, resultados y apropiación de contenidos. En este proceso fueron visitadas personalmente quince empresas: Alalco, Bazar Americano, Bemoa, Central de Mangueras, Cerámica y Porcelana, Cerámicas y Pinturas, Colaboramos, Colentrega, Construcciones S.A., Gestión Integral de Proyectos, Gestionar, Grupo Guerrero, Ingeniería Especializada, Jago Digital, Maluma y Marion.

Entrevistas a los grupos empresariales aliados. Para tener una visión más amplia y diversa sobre el desarrollo del programa, particularmente en temas como la estrategia de promoción y el impacto de los avances en la cadena de valor, se entrevistó a representantes de cinco grupos empresariales aliados, en las ciudades de Bogotá y Medellín: Colcerámica, Home Center, Compensar, Colfecar y Confecoop. (Ver anexos 4, 5 y 6)

Encuesta. Como instrumento complementario se diseño y aplicó una encuesta entre un grupo piloto de 16 empresas, con la que se obtuvieron algunos nuevos indicadores frente a las cuatro categorías establecidas. En la encuesta se utilizó un formato similar al utilizado por el programa para la medición del clima ético. Las empresas que respondieron la encuesta a través de Internet son: Bemoa, Darreina, Deblanco, Recol Ltda., Gráficas Colorama, Maluma Ltda., BPA Office, Clínica Chicamocha, Colentrega, Coodontólogos, Deterquín, Ediva, Indusiavi, Ingeniería Especializada, Insoin e Intercalco.

Dificultades en la recolección de información. Este proceso afrontó como principales dificultades la resistencia de algunas empresas a hablar abiertamente de los resultados de la aplicación de la medición del clima ético. En otras empresas hubo limitaciones para recabar la información porque la coordinación del programa estuvo a cargo de funcionarios que en el momento del estudio ya no estaban vinculados a las empresas.

4. Procesamiento y análisis

Una vez concluidas las entrevistas y recibidas las encuestas, se procesó la información. Este proceso incluyó transcripción y sistematización de entrevistas y encuestas en hojas de Excel, además de varias sesiones de discusión y análisis de los principales hallazgos con el equipo de Transparencia por Colombia. Se elaboró una matriz de presentación de resultados con el fin de traducir las categorías de análisis en un esquema de fácil comprensión. A partir de los contenidos de la matriz, se elaboró el informe final.

CONSIDERACIONES FRENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA

4

1. Principales motivaciones para implementar el programa

Son diversas las razones que llevan a una pequeña o mediana empresa a aceptar la implementación del programa Rumbo Pymes -Integras y Transparentes-. Entre las principales están:

a) Valoración del programa.

b) Fortalecimiento de la relación con el aliado.

c) Posibilidad de mejores oportunidades de negocios y desarrollo empresarial.

d) Avances en la implementación de acciones organizacionales sobre ética empresarial.

a. Valoración del programa

Valo ración

La totalidad de los entrevistados manifestaron tener una valoración positiva del programa, sus contenidos y su imagen corporativa. 100% de las empresas encuestadas estuvo de acuerdo en que el programa "Es una buena opción para prevenir riesgos, mejorar el clima ético y cuidar la reputación de la empresa". Igualmente, la totalidad de las empresas consideró que "El respaldo de Transparencia por Colombia es una garantía para el desarrollo del programa".

De acuerdo con estas opiniones, se considera que el programa cuenta con una alta credibilidad, hecho que se constituye en una de sus principales fortalezas para movilizar la voluntad de las empresas hacia su ejecución. "Un programa como este es un acierto porque permite que se pueda llevar a la realidad algo tan intangible (…) el valor más grande del programa es el trabajo de la ética y del compromiso social" (Patricia Arboleda, gerente Bazar Americano).

b. Fortalecimiento de la relación con el aliado

En algunos casos, fortalecer la relación con el aliado fue el factor determinante para la decisión de implementación del programa, en otros, sólo uno de varios motivos. Algunas empresas accedieron al programa porque a través de su aliado, se convencieron de que era una estrategia necesaria y adecuada para fortalecer sus relaciones comerciales y sus procesos administrativos. "Lo conocimos a través del grupo Corona que nos invitó a los proveedores, llegó como anillo al dedo porque semanas previas habíamos tenido dificultades con uno de los empleados" (Juan Carlos Gamboa, Gerente Ingeniería Especializada). "La motivación de la empresa más que todo fue porque Corona nos brindó el programa" (Elizabeth Susana Linares, Construcciones S.A.)

En la encuesta, 50% de los entrevistados estuvo de acuerdo con que "la necesidad de fortalecer vínculos comerciales con un aliado importante para la empresa es una de las principales razones para estar en el programa". En este mismo sentido, 84% de los encuestados creen que "El apoyo de las empresas aliadas le da mayor confiabilidad al Programa".

c. Posibilidad de mejores oportunidades de negocios y desarrollo empresarial

Varias empresas creen que su apuesta por la ética y la confianza les abrirá las puertas a nuevos negocios. "Esperamos que la aplicación del programa tenga implicaciones también en los proveedores, en los clientes, y que se refleje en el trato, en la atención, para que la gente sea fiel a la empresa" (Juan José Álvarez, Gerente Central de Bandas). "Ser un referente de ética es lo que me abre las puertas para poder tener relaciones con mi entorno mundial, interno, el cercano, el nacional" (Patricia Arboleda, Gerente Bazar Americano).

"No basta con tener conciencia ética, se necesitan acciones concretas en áreas específicas de una organización o empresa".

Mario Jaramillo, socio fundador de Marion

Estas opiniones coinciden con lo expresado en la encuesta. 57% de los interrogados citaron la "posibilidad de más oportunidades de negocio y desarrollo empresarial" como un motivo para implementar Rumbo Pymes.

d. Avances en la implementación de acciones organizacionales sobre ética empresarial

Algunas de las empresas vinculadas al programa tenían antecedentes de incorporación de políticas y prácticas de ética organizacional, pero habían sido esfuerzos no sistemáticos ni corporativos, sino determinaciones unilaterales del gerente o de los órganos de dirección, "El dueño que es don Mario, tiene obsesión con la rectitud, con la ética, con la moral. Cuando ingresamos a la empresa firmamos un contrato moral, pero como programa, una campaña como esta no la habíamos tenido antes" (Manuel Botero, grupo promotor Marion). "Se veía la inquietud desde gerencia, siempre estaba implementando el tema de la honestidad, de la responsabilidad, sin embargo, no conocíamos un proyecto como éste en el que pudiéramos intervenir" (Saide Romero, Grupo Promotor Colentrega).

Algunas otras tenían de tiempo atrás compromisos sociales claros, y vieron en el programa una oportunidad de fortalecerlos y canalizarlos. "Cuando Compensar nos invitó como empresa a participar en el proyecto, vimos que encajaba muy bien en la filosofía de la empresa" (Yolima Restrepo, Subgerente Gestión Integral de Proyectos). "Como práctica, como política empresarial, siempre hemos trabajado mucho la responsabilidad social, la ética, la responsabilidad con el Estado, con los empleados" (Patricia Arboleda, Gerente Bazar Americano).

75% de las empresas encuestadas estuvieron de acuerdo en que "No basta con tener conciencia ética, se necesitan acciones concretas en áreas específicas de una organización o empresa". Mario Jaramillo, socio fundador de Marion, es un ejemplo de este tipo de motivación: "Como el programa va ligado exactamente a la filosofía de Marion, entonces cuando conocí el programa me dio emoción, y dije: vinculémonos ya, yo quiero estar ahí".

75%

2. Factores de éxito para la implementación

a) El carácter pedagógico del programa

b) Un grupo promotor efectivo

c) Una comunicación adecuada del programa

d) El compromiso de la gerencia

a. El carácter pedagógico del programa

Rumbo Pymes fue diseñado como una herramienta autogestionable, fácil de comprender y aplicar. Y así lo entienden y manifiestan las empresas, "Es muy fácil la implementación. Las cartillas son didácticas, fáciles, el material es muy claro, a la gente le gusta, es práctico, hay actividades muy chéveres (Rebeca Franco, Directora Administrativa Jago Digital).

Por su parte, 67% de las empresas participantes en este estudio de caso está de acuerdo con que "Es un proceso sencillo y fácil de entender y aplicar", y 100% se muestra de acuerdo con que "Las metodologías son amenas, sencillas y atractivas para los miembros de la empresa".

b. Un grupo promotor efectivo

El desempeño adecuado del grupo promotor encargado de liderar el programa es un requisito indispensable para el éxito del proceso, lo cual se ha cumplido en varias de las empresas. En algunas, este grupo ha estado encabezado directamente por el gerente, el subgerente, directivos o ejecutivos de alto perfil.

En este sentido, el estudio muestra que es importante que los integrantes del grupo promotor pertenezcan a las áreas de recursos humanos, planeación o gestión de calidad, por su perfil profesional y el carácter complementario de Rumbo Pymes frente a otras acciones de la empresa.

Así mismo, ha sido factor de éxito la participación de las distintas dependencias de las empresas, a través de los facilitadores y la articulación de las actividades del programa a otros grupos y comités de gestión, de calidad, de gerencia, de educación, de desarrollo humano, entre otros. "Se seleccionaron varios líderes para el programa, los líderes capacitamos a los facilitadores y ellos hacían la capacitación en cada una de sus áreas" (Manuel Botero, grupo promotor Marion).

c. Una comunicación adecuada sobre el programa al interior de las empresas

En cumplimiento de las recomendaciones del programa, más de la mitad de las empresas entrevistadas utilizaron para su lanzamiento campañas de expectativa y sensibilización de los empleados, en el propósito de despertar interés por el tema.

Durante el periodo de ejecución y aún después, algunas empresas han seguido utilizando la comunicación, a través de carteleras, periódicos impresos, boletines de Intranet y protectores de pantalla, demostrando que el adecuado manejo de estos medios de comunicación es una herramienta poderosa en el desarrollo de la ética en la empresa. "Lo hicimos con los recursos propios y el personal de la empresa. Se les mostró el video, se hicieron carteleras, se reunieron por secciones y se hizo una ambientación completa al programa en los protectores de los computadores, en las cartas, en las invitaciones." (Jaime Fernández Jaramillo, Gerente Maluma).

75%

Los resultados de la encuesta muestran que 75% de las empresas que participaron piensa que "Se deben propiciar encuentros y comunicaciones para compartir experiencias con otras empresas", una propuesta que ha encontrado eco tanto en Transparencia por Colombia como en las empresas aliadas, que le han dado espacios significativos al programa en sus medios propios de comunicación: páginas web, boletines impresos, boletines digitales, talleres, reuniones de proveedores y distribuidores, entre otros.

d. El compromiso de la gerencia

El estudio muestra que este es un factor indispensable en la ejecución exitosa del programa. No obstante, en la práctica, el compromiso institucional y gerencial con la aplicación del programa no ha sido semejante en todas las empresas y se ha hecho evidente que la importancia, el tiempo y la continuidad que se le da al mismo en la agenda de la empresa depende de cuál haya sido la razón principal para iniciarlo. "Si no hay compromiso desde la Gerencia este programa no se implementa tan fácil" (Patricia Arboleda, Gerente Bazar Americano). De hecho, sólo 25% de las empresas encuestadas señala que "Falta compromiso de parte de la empresa para adelantar el programa".

5

RESULTADOS DEL PROGRAMA EN LAS EMPRESAS

El estudio permite inferir que el programa ha tenido en las empresas un efecto importante en cinco escenarios interdependientes entre si en la actividad empresarial: resultados en los aspectos comerciales, resultados en la gestión administrativa y financiera, resultados en la cultura empresarial, resultados en fortalecimiento del capital humano de quienes hacen parte de la empresa y por supuesto, resultados en el conjunto general de la cadena de valor, vinculada al programa.

1. Resultados comerciales en las empresas

El programa está contribuyendo a que muchas empresas entiendan la ética como un factor estructural de los negocios, que incide de manera directa en el mejoramiento de la gestión comercial y en el establecimiento de relaciones más perdurables con clientes y proveedores, en la medida en que genera ámbitos de trabajo y de negocios más confiables y transparentes. Entre los más importantes resultados comerciales, señalados por los entrevistados y encuestados del estudio, aparecen los siguientes:

a) Impacto positivo en la reputación y la confianza de la empresa

b) Es una importante carta de presentación

c) Otorga ventajas comparativas frente a la competencia

d) Genera relaciones de negocio más estables y confiables

e) Contribuye a la disminución de los riesgos de corrupción en las relaciones con terceros

a. Impacto positivo en la reputación y la confianza de la empresa

Algunas de las empresas participantes en el programa han asumido el programa como una herramienta de construcción de confianza y reputación frente a clientes, proveedores, trabajadores y el Estado, con el convencimiento de que esos son los mejores activos para lograr relaciones comerciales duraderas y por tanto, empresas fortalecidas y sostenibles. En la encuesta aplicada en el marco de este estudio de caso , 75% de los empresarios dicen estar completamente de acuerdo en que la implementación de Rumbo Pymes puede ayudarles a fortalecer la reputación empresarial frente a los grupos de interés, lo cual resulta especialmente estratégico para empresas situadas en entornos empresariales muy afectados en su credibilidad, pues tener un factor distintivo, hace la diferencia.

75% de los empresarios dicen estar completamente de acuerdo en que la implementación de Rumbo Pymes puede ayudarles a fortalecer la reputación empresarial frente a los grupos de interés.

Varios de los gerentes y directivos expresan que ser un referente de ética abre las puertas para tener relaciones comerciales, porque los negocios están basados en principios y en confianza. “Cuando uno manda un proyecto y le dice a los clientes que uno hace parte de este programa, les agrada, les da confianza” (José Gregorio Ramírez, gerente Gestión Integral de Proyectos). “A los clientes les genera confianza que la empresa con la cual van a negociar implemente prácticas éticas”. (Claudia Lucía Carrillo, Líder en Ética, Insoin LTDA).

Las grandes empresas reconocen que sienten confianza al trabajar con empresas que están desarrollando el programa de ética empresarial. Estar en Rumbo Pymes “puede poner a la empresa en un nivel de desarrollo superior, mejorar la imagen de la compañía y su competitividad” (Fabio Díaz Vicepresidente Corporativo Grupo Corona). “La empresa ha ganado confianza y reconocimiento entre sus empleados y sus grupos de interés, cuando nuestros clientes recibieron la buena noticia de nuestra participación en este Programa, la primera inquietud que manifestaron es cómo pueden tener acceso a este tipo de programas.Cuando se genera confianza en los grupos de interés relacionados con la actividad, se logra la fidelización de estos y se puede entender como una ganancia” (Andrea Ochoa, Ingeniera de Ventas de Novakem S.A.).

Así mismo, María Angélica Cuellar, recursos Humanos de Greif Colombia S.A. opina que “La continuidad del Programa es indispensable. No hay que perder la credibilidad que hemos generado hasta ahora hacia todas nuestras partes, y no darle continuidad al programa podría ocasionar la perdida de confianza, tanto en el departamento de Gestión Humana, como en la compañía en general”

b. Es una importante carta de presentación

Implementar Rumbo Pymes y poderlo acreditar públicamente es, por sí mismo, un hecho que está contribuyendo a mejorar la imagen de las empresas entre sus clientes y las organizaciones con las cuales interactúan. Algunas de ellas utilizan el símbolo de Rumbo Pymes en su papelería y destacan el programa en su hoja de vida, como un distintivo que las diferencia de otras empresas, un “valor agregado” que muestran como argumento legítimo de negocios. “La aplicación del programa hay que capitalizarla mostrándole a los clientes que tenemos la herramienta desarrollada, que la empresa tiene este compromiso”. (Patricia Arboleda, gerente de Bazar Americano).

c. Otorga ventajas comparativas frente a la competencia

Varias empresas reportan que a la hora de hacer negocios empiezan a ser preferidas por contar con un programa de ética corporativa. Eso lo sostienen directivos de compañías como Gestión Integral de Proyectos, Bazar Americano, Construcciones S.A. y Central de Bandas.

El Gerente de Maluma S.A. advierte que la evidencia de que una empresa cumple ciertos principios éticos y de calidad va a comenzar a pesar en el mundo de los negocios, y el principal accionista de Marion, considera ideal una situación en la que empresas que puedan demostrar su compromiso con la ética se entiendan más fácilmente entre sí que con empresas que no lo tienen.

El 92% de quienes respondieron la encuesta considera que "Las grandes empresas deberían preferir para hacer negocios a las empresas que acrediten haber desarrollado un programa de ética empresarial".

92%

Mario Jaramillo, fundador de Marion señala: "Me encantaría que hacer parte de un programa como este sea un requisito para licitar (...) para aceptar a un proveedor o aceptar a un cliente"

Las grandes empresas aliadas son consecuentes con estas apreciaciones. Por eso, a la par con el apoyo a Rumbo Pymes, aliados como Colcerámica, Homecenter, Compensar y Sodexo están incluyendo en sus estándares de selección de proveedores incentivos que favorecen a las empresas que tienen funcionando programas de ética, como explica Luisa Margarita Ramírez. Gerente de Compras de Compensar: "En la política de selección de proveedores solicitamos tener un programa de ética y anticorrupción en marcha al interior de la organización". Andrés Bernal, Gerente de Operaciones Sodexo, lo enfoca como un estímulo: "Vamos a hacer un reconocimiento en nuestro registro de proveedores para motivarlos al desarrollo del programa".

d. Genera relaciones de negocio más estables y confiables

Testimonios de empresas como Cerámica y Porcelana Sanitaria, Bemoa, Construcciones S.A., Colentrega y Central de Bandas revelan que el programa les ha ayudado a consolidar sus relaciones de negocios con el grupo empresarial aliado, lo cual era una de las motivaciones para vincularse.

Las empresas aliadas, por su parte, evidencian que su apoyo a Rumbo Pymes está asociado a su interés en construir con sus proveedores y comercializadores cadenas de valor con relaciones de negocios perdurables, regidas por la ética. Por eso, sus ejecutivos consideran que las empresas que han aceptado y ejecutado el programa son las que han establecido o proyectan establecer relaciones comerciales de largo plazo. "Generalmente quienes están en el programa tienen el negocio concebido a largo plazo como un patrimonio de familia y piensan que debe permanecer en el tiempo" (Felipe Andrés Giraldo, Ejecutivo Grupo Corona).

Tanto aliados como pequeñas y medianas empresas reconocen que el desarrollo del programa aporta a la generación de confianza al poner de presente un marco de valores éticos universales que proporcionan

equidad, claridad y transparencia para hacer negocios. “El impacto del Programa en nuestra organización ha sido de gran valor, internamente hemos llegado a conocernos mejor y hemos afianzado las relaciones de todo nuestro personal; externamente nuestros clientes tienen una total confianza en nosotros, saben exactamente qué esperar y con nuestros proveedores la relación no podía ser mejor. Estamos en realidad generando una cadena de valor basada en unos principios de ética”. (Mauricio Nieto, Gerente, Disnietos Ltda.) “Varios distribuidores están metidos dentro del programa; con ellos se ha venido estrechando mucho más la confianza de negocios, es indudable que entre más confianza hay, mejores negocios, mayor estabilidad; estamos muy satisfechos de lo que hemos ido logrando con ellos” (Fabio Díaz, Vicepresidente Corporativo Grupo Corona).

Ese aumento en los niveles de confianza facilita relaciones de beneficio mutuo más estables y sostenibles no sólo con los aliados sino con los clientes, lo cual propicia el desarrollo empresarial de las partes. “Rumbo Pymes contribuye a manejar tarifas justas, a mantener confidencialidad en la información, esto le da mucha tranquilidad al cliente, se genera lealtad, por lo que nos dan proyectos de más largo plazo. Ahora ya tenemos proyectos a dos y tres años, eso nos permite consolidarnos, ahora nuestro plan estratégico se puede hacer a dos o tres años” (Yolima Restrepo, Subgerente Gestión Integral de Proyectos). “Cada vez este tema cobra más importancia en el medio de los negocios, creando conciencia en que es mejor negociar con empresas que se certifican en programas que fortalecen valores éticos, los resultados son los negocios ganados” (Luz Amparo Aguilar, Gerente Financiera y Administrativa de Larkin Ltda).

“La percepción en Colombia es que para poder hacer empresa se necesita acudir a la corrupción y con la implementación de un programa como éste podemos ver que no es así”

María Angélica Cuellar, Recursos Humanos de Greif Colombia S.A.

e. Contribuye a la disminución de los riesgos de corrupción en las relaciones con terceros

Las empresas que se han comprometido con el programa han visto disminuir los riesgos de corrupción en sus relaciones internas y externas, lo cual es una prioridad. Según los resultados de este estudio de caso, el 89% de los entrevistados estuvo de acuerdo en que “hay mucha corrupción en el mundo de los negocios y se hace necesario prevenirla”. Para 60% de esos encuestados, Rumbo Pymes es una herramienta que les ha servido para canalizar esa convicción y enviar, dentro y fuera de la empresa, un mensaje de rechazo a la corrupción. “La percepción en Colombia es que para poder hacer empresa se necesita acudir a la corrupción y con la implementación de un programa como éste podemos ver que no es así” (María Angélica Cuellar, Recursos Humanos de Greif Colombia S.A.) “Nos ha permitido ponernos una coraza que nos protege de negocios sucios, ya saben que para eso no cuentan con nosotros”. (Yolima Restrepo, Subgerente Gestión Integral de Proyectos).“El desarrollo del programa permitió identificar áreas de alto riesgo en la empresa” (Miguel Avila, Director de Calidad, Indusiavi Ltda) “A partir de nuestra experiencia con la aplicación del Programa, los riesgos de corrupción son fácilmente detectables cuando se ha definido una política clara y ha sido divulgada dentro y fuera de la organización” (Andrea Ochoa, Ingeniera de Ventas de Novakem S.A.) compromiso de parte de la empresa para adelantar el programa”.

2. Resultados en la gestión administrativa y financiera

La aplicación del programa también ha tenido un impacto importante en la gestión administrativa y financiera de las empresas. A partir del estudio se destacan los siguientes resultados positivos, derivados de la aplicación del programa, en las áreas mencionadas:

a) Permite una adecuada integración a diferentes procesos de certificación

b) Facilita la articulación exitosa con otros programas

c) Incentiva la generación de ahorros significativos

d) Estimula aumentos en la productividad

e) Facilita la toma de decisiones con sentido ético en el equipo directivo

a. Permite una adecuada integración a diferentes procesos de certificación

Varias empresas han articulado la implementación del programa de ética a procesos de certificación. De esta manera, resuelven la aparente competencia por tiempo y disposición entre los dos procesos, sin tener que posponer ninguno. El ejemplo más representativo es el de Gestión Integral de Proyectos, en donde Rumbo Pymes se incorporó en 2007 al sistema de gestión de la calidad, a los sistemas integrados ISO 9000, ISO 14.000 y OSHAS 18.000 y al programa de excelencia. "Rumbo Pymes, se incorporó de forma perfecta a la estrategia de la organización, contribuyó al reconocimiento que recibió la empresa por parte de la Corporación Calidad, quienes nos premiaron por tener modelos de gestión en el cumplimiento de objetivos estratégicos. Con base en Rumbo Pymes, en lo de ISO y en lo de excelencia, pudimos estructurar nuestra postulación al Premio Nacional de la Gestión de la Calidad". (Yolima Restrepo, Subgerente Gestión Integral de Proyectos)

Otros ejemplos de esta articulación son Central de Bandas y Central de Mangueras: "Íbamos a parar la certificación para poder trabajar con Rumbo Pymes pero llegamos a la conclusión de que no era necesario porque una cosa iba de la mano con la otra" (Juan José Álvarez, gerente). "Para tener la normatividad ISO se requiere ser transparente en todo, tener todos los procedimientos claros" (Alfredo Vargas, gerente de Colentrega). "Hemos pensado que la implementación de la norma ISO y de Rumbo Pymes son un apoyo para poder empezar el camino a la certificación" (Elizabeth Susana Linares, Gerente de Construcciones S.A.). "Vamos a iniciar un proceso de certificación y con el programa es como tener un camino labrado, vamos a necesitar mucha gente comprometida" (Lady Borja, Líder de Gestión Humana de Ingeniería Especializada).

El fortalecimiento ético le aporta al proceso de certificación en aspectos como compromiso y honestidad de la alta dirección con la certificación; cohesión y pertenencia del equipo en un proceso arduo y complejo; eficiencia en el cumplimiento de todos los procesos; transparencia en el manejo de la información y el seguimiento; flujo suficiente y transparente de la comunicación; uso de los mecanismo de reporte y consulta en la revisión y ajuste de los procesos; compromiso en el buen uso y cuidado de los bienes de la empresa y del cliente; concientización sobre los requisitos e intereses del cliente; sensibilización acerca de las necesidades de formación del personal; compromiso en el mantenimiento de las condiciones de diseño y desarrollo del producto o servicio; transparencia y cumplimiento de estándares en el manejo de los procesos de compra.

b. Facilita la articulación exitosa con otros programas

Rumbo Pymes también se ha articulado en algunas empresas a programas y acciones de desarrollo de personal, capacitación y liderazgo, educación no formal, selección e inducción de personal, entre otros. Estos programas le aportan sinergia y continuidad a Rumbo Pymes, a la vez que se benefician de los resultados del fortalecimiento ético.

En Colentrega Rumbo Pymes se vinculó a los programa de salud ocupacional y capacitación; en Colaboramos a los círculos de calidad; en Central de Bandas y Central de Mangueras a la planeación estratégica y la fusión de las dos empresas; en Ingeniería Especializada a la gestión de recursos humanos. La metodología de Rumbo Pymes ha sido un gran aporte en la implementación de programas de gestión y mejoramiento de procesos. (Edward Guantiva, Director de Gestión, Sergio Tomani)

El balance es muy satisfactorio, teniendo en cuenta que una de las principales limitaciones de las empresas para realizar el programa es la dificultad de tiempo para atender compromisos y programas que están por fuera de su gestión misional.

c. Incentiva la generación de ahorros significativos

En algunas de las compañías vinculadas al programa se empiezan a generar ahorros interesantes derivados de una menor rotación de personal, un mayor cuidado de los activos de la empresa, una disminución del ausentismo laboral y de la pérdida de tiempo y una menor inversión en sistemas de control, que han sido sustituidos por el autocontrol. “Gente trabajando con valores, en equipo, con ética, que se sabe que vienen a trabajar y no a hablar por teléfono, ni a hacer visita, van a generar beneficios para ellos y para la compañía” (Alfonso Cuadros, Subgerente Alalco)

Frente a la menor rotación de personal, las empresas revelan algunos resultados visibles, atribuidos al mejoramiento de las condiciones de trabajo y a procesos de desarrollo de personal que generan expectativas y satisfacción en el equipo, que en consecuencia, deja de tener como una de sus expectativas pasar a una empresa más grande.

El cambio en aspectos como el sentido de pertenencia, el compromiso y el respeto a los valores está generando en algunas empresas un mayor cuidado de los bienes propios y de los clientes. Diego Gaviria, gerente de Cerámicas y Pinturas, avala los avances: "Encuentro que desde hace dos años que empezó el programa, todo daño nos lo reportan".

Frente a la disminución del ausentismo laboral y de la pérdida de tiempo, las empresas también empiezan a notar un mejoramiento, atribuido a mayores niveles de autonomía moral. "Yo diría que ya la gente dice menos mentiras, y trabaja un poco más de lo que trabajaba antes. A la gente le da como pena no cumplir" (Alfonso Cuadros, Subgerente Alalco).

d. Estimula aumentos en la productividad

La gran mayoría de los empresarios encuestados, dice sobre el programa que "Su implementación puede hacer empresas viables y productivas en el largo plazo", una convicción que se ratifica en diversos testimonios: "Cómo no va a ser uno más productivo si la actitud de la gente cambia" (Juan José Álvarez, Gerente Central de Bandas).

Algunos empresarios consideran que al ser más productivos son también más competitivos. "Si usted tiene gente recta, gente comprometida, gente que trabaja en equipo, gente que tiene claro el concepto de corrupción y sus consecuencias, usted va a ser mucho más competitivo" (Claudia Patricia Torres, Gerente de Recursos Bemoa).

"Tenemos como estrategia empresarial ayudar al desarrollo de los negocios de nuestros clientes, si ellos se desarrollan como negocio van a vender más y nuestros productos van a ser más comerciales y, más promovidos en el mercado" (Fabio Díaz, Vicepresidente Corporativo Grupo Corona). "Creo que el programa aumenta la productividad de las personas, porque trabajan con más entusiasmo". (Jose Hermes Guzman, Medicox)

Este estímulo para aumentar la productividad, según los resultados de este estudio, es atribuible a los siguientes factores:

Mayor sentido de pertenencia a la empresa. Un alto porcentaje de las empresas consultadas en este estudio de caso, reportan en la encuesta aplicada que "Se generaron cambios en los niveles de compromiso y trabajo en equipo". "El sentido de pertenencia hace que la productividad se mejore y esto nos lleva a una mayor rentabilidad. Es un resultado que se da por la aplicación del programa" (Patricia Arboleda, Gerente Bazar Americano). "Genera una nueva cultura laboral y un gran sentido de pertenencia hacia la empresa, adicionalmente crea espacios de participación". (David Pardo, Gerente Comercial, C.I. Gráficas Colorama)

Fortalecimiento de la capacidad institucional. La incorporación de la ética como parte de la cultura corporativa permite liberar a la empresa de esfuerzos imprevistos y concentrar energías y tiempo en la productividad. "En la medida que una organización es mas ética y transparente es más productiva y si es más productiva su sistema de gestión de gobierno es

Factores que son estímulo para aumentar la productividad, según los resultados de este estudio:

Mayor sentido de pertenencia a la empresa.

Fortalecimiento de la capacidad institucional.

Mayor cumplimiento con los procesos.

más avanzado y más desarrollado" (Fabio Díaz, Vicepresidente Corporativo Grupo Corona).

Mayor cumplimiento con los procesos. Los cambios de actitud de los equipos humanos y la articulación de Rumbo Pymes a programas de calidad han favorecido el mejoramiento efectivo de diversos procesos, lo cual tiene una repercusión directa en la productividad y en la sostenibilidad de la empresa.

e. Facilita la toma de decisiones con sentido ético en el equipo directivo

En algunas empresas la reflexión ética generada por el programa ha comenzado a impactar a los miembros de los equipos a la hora de tomar decisiones.

69%

de las empresas consultadas en el estudio, aseguran que "El programa ha fortalecido la toma ética de decisiones".

Varios de los entrevistados reconocen, que Rumbo Pymes proporciona herramientas claves para apoyar esa toma de decisiones en los casos en que se ve más comprometida la ética: declaración de principios, identificación de las formas más comunes de soborno, establecimiento de mecanismos de prevención e identificación de riesgos, mecanismos de reporte y consulta.

El programa también ha motivado a algunas empresas a generar distintos mecanismos para que los empleados sean escuchados y tomen parte en la toma de decisiones, en el marco de una administración más democrática y transparente. "A los jefes les ha tocado escuchar a los empleados, dejarlos expresar libremente. Ya no es nuestra verdad; todo lo que uno decía sonaba muy bonito, ahora no, nos han obligado a ser autocríticos" (Emilio González, Gerente de Ventas Grupo Guerrero).

3. Resultados en la consolidación de una nueva cultura empresarial

Rumbo Pymes ha implicado el comienzo de cambios importantes en la cultura empresarial. Los más importantes identificados por el estudio se expresan en los siguientes:

a) Introduce la dimensión ética en el imaginario empresarial

b) Genera planes de mejoramiento a partir de la medición de clima ético

c) Permite el aumento de la confianza interna y del autocontrol

d) Desestimula la ocurrencia de prácticas no éticas al interior de la empresa

e) Estimula la denuncia de transgresiones

f) Viabiliza una mejor comunicación y resolución de conflictos

g) Contribuye al cumplimiento de la ley

a. Introduce la dimensión ética en el imaginario empresarial

Las opiniones de funcionarios de diversas empresas destacan como una virtud del programa su capacidad para introducir la dimensión ética en el imaginario empresarial, en la práctica cotidiana, logrando que el ejercicio de la ética, como instrumento de la razón, presida las actuaciones de cada uno de sus trabajadores y directivos. "Pretendemos incluir la ética como parte de la cultura de la empresa, vamos a trabajar con ética. Lo importante es estar hablando del tema, que esté en la retentiva de la gente" (Juan Carlos Gamboa, Gerente Ingeniería Especializada).

Empresas como Alalco y Grupo Guerrero se preguntan si es suficiente inculcar valores para evitar delitos contra el patrimonio de la empresa y otras, como Ingeniería Especializada, se plantean la discusión entre la ética y la justicia, la equidad y la igualdad en las relaciones internas, temas que el programa contribuye a desmitificar y a poner en la escena empresarial. Funcionarios de empresas aliadas, como Felipe Andrés Giraldo, de Colcerámica, y Luisa Margarita Ramírez, de Compensar coinciden en que las respuestas son de largo plazo, pero que el hecho de preguntarse ¿Qué es lo correcto? ¿Qué se debe hacer y por qué?, es ya un logro importante. "El mayor beneficio de implementar el Programa ha sido la generación de unas directrices de comportamiento para los negocios, la línea entre lo ético y lo no ético en el negocio comercial es muy delgada, entonces Rumbo Pymes nos ayuda a tener unos principios claros, a saber cómo vamos a actuar frente a los problemas. (Mauricio Nieto, Gerente, Disnietos Ltda.) "El Programa generó conciencia al interior de la empresa sobre la importancia de crear una cultura empresarial soportada en valores" (Sonia Florez, Directora, Colaboramos).

Para Francisco Guerrero, del Grupo Guerrero, los resultados se miden en términos de los avances en el mejoramiento de la gestión general de la compañía: "Tenemos resultados en cuanto a planes en común y trabajo en equipo, firmamos un compromiso ético, fundamos nuestro periódico, abrimos correo electrónico para todas las personas, realizamos las mesas de trabajo una vez al mes y creamos el Comité de Soluciones".

"Implementar un programa de ética organizacional implica pensar en hacer dinero limpiamente y propiciar el crecimiento positivo del entorno personal y familiar del empleado, complementando el objetivo social de cada una de las empresas". (Enrique Olaya, Asesor, Cialta Ltda.). Para Andrea Ochoa, Ingeniera de Ventas de Novakem S.A. "Rumbo Pymes contribuye a plantear la pregunta sobre compatibilidad entre ética y

"Es indispensable multiplicar el tema de la ética empresarial en el conjunto empresarial del país. La gente ha olvidado que actuar con ética no se debe premiar, pues es un deber"

Luz Amparo Aguilar

Gerente Financiera y Administrativa de Larkin Ltda.

negocios porque en la cultura empresarial existente, en general se piensa que todo es permitido para lograr los propósitos, pero este tipo de programas nos da argumentos para decir que eso no es verdad"

"Es indispensable multiplicar el tema de la ética empresarial en el conjunto empresarial del país. La gente ha olvidado que actuar con ética no se debe premiar, pues es un deber" (Luz Amparo Aguilar, Gerente Financiera y Administrativa de Larkin Ltda.)

b. Genera planes de mejoramiento a partir de la medición de clima ético

La medición del clima ético, realizada a través del módulo del Barómetro, ha sido para las empresas una experiencia anhelada y compleja. 63% de las empresas que participaron en este estudio de caso , esperaban que la medición contribuyera a solucionar sus deficiencias de clima ético y la totalidad de las empresas sigue creyendo que el programa sirve para mejorar el clima ético. No obstante, la línea de base elaborada a partir de los resultados de la medición, mostró que muchas personas se sintieron inhibidas para responder algunos de los ítems, y las entrevistas del estudio revelaron temores y resistencias institucionales al enfrentar el tema, lo cual se explica porque la medición puso a los miembros de las empresas a reflexionar y a cuestionarse acerca de sus convicciones, sus imaginarios colectivos, su cultura corporativa y el sustento ético de sus actuaciones. "Ahora tenemos unos lineamientos sobre cómo desarrollar relaciones transparentes, seguras y confiables. La medición del clima ético nos ha permitido conocer realmente cómo están nuestros valores corporativos, cómo los miden nuestros empleados y de esta manera, ratificarlos y generar unos nuevos que todos compartamos". (Amanda Peñaloza, Asistente Financiera, Recol Ltda.). Un alto porcentaje de los encuestados estuvieron de acuerdo en que "El solo hecho de aplicar las encuestas de medición del clima ético ya generó cambios de actitud en el personal de la empresa".

Esto, necesariamente se tradujo en planes de mejoramiento que incluyeron cambios en prácticas tradicionales, adopción de mecanismos de autocontrol, renuncias, cambios de personal y actividades de desarrollo humano. Algunas de ellas surgieron de los mismos trabajadores, otras fueron consensuadas y otras más, adoptadas por los equipos directivos. Los principales temas sobre los que la medición influyó son:

- Valores y desempeños éticos.
- Autonomía moral.

Valores y desempeños éticos: independientemente de la calificación obtenida, la medición ha ayudado a caracterizar los valores o antivalores y los desempeños éticos que determinan las actuaciones de los equipos de trabajo en las empresas, como insumo para la construcción participativa de la declaración de compromisos éticos. "El Programa ha sido útil para

evaluar los valores dentro de la empresa y a nivel personal". (Sandra Correa, Coordinación de proyectos, BPA Y GTT) "El impacto fue verificar que la empresa tiene personas éticas, que están comprometidos con la empresa, que tienen valores tanto personales como corporativos muy fuertes. Lo que hicimos fue ratificar lo que estábamos pensando" (Grupo Promotor Colentrega).

Autonomía moral. Su medición ha resultado ser uno de los aspectos a la vez más sensibles y más enriquecedores del programa, pues, según la línea de base, elaborada en 2006, 71% de las personas, en la generalidad de las empresas, presentaban niveles entre bajos y muy bajos de consistencia en sus razonamientos, lo cual se puede traducir en preferencia por los intereses individualistas, baja disposición a asumir posiciones justas en un conflicto, baja consideración de los derechos de los grupos de interés y dificultad para entender las normas como una garantía de justicia y acatarlas voluntariamente. "La autonomía moral nos daba bajo (…) antes de difundir el resultado nos sentamos y lo hablamos: ¿qué esta pasando?, ¿qué tenemos que hacer?, ¿por qué estos resultados? (Lady Borja, Líder de Gestión, Ingeniería Especializada).

Los resultados han motivado discusiones y cuestionamientos internos que en algunas empresas han fortalecido la decisión de avanzar en el programa y emprender acciones de desarrollo de personal para aumentar los niveles de autonomía moral, mediante el mejoramiento de la capacidad de razonar de manera consistente. Y han comprendido que eso se logra mediante el aprendizaje, el debate y la argumentación colectiva. "Ese fue un análisis interesante porque las personas piensan que están actuando bien cuando éticamente está mal, entonces, piensan que eso es lo correcto, eso fue una polémica pero al final la gente salió contenta". (Rebeca Franco, Directora Administrativa Jago Digital).

Algunas empresas han repetido el ejercicio, para monitorear los avances. De este modo han comprobado que el aumento de su nivel de autonomía moral es un proceso que implica esfuerzo, compromiso y seguimiento, y que no se logra sólo con sustituir a las personas. "Hicimos una medición hace dos años y este año hicimos otra medición, al comparar se muestra que subimos pero seguimos con deficiencia" (Francisco Guerrero, Gerente Grupo Guerrero). "La medición del clima ético también nos ayudó a identificar algunas fallas de la organización como los procesos de comunicación y liderazgo". (Sandra Correa, Coordinación de proyectos, GTT)

c. Permite el aumento de la confianza interna y del autocontrol

La construcción participativa de una declaración de compromisos éticos, propuesta por el segundo de los módulos básicos, ha fortalecido los niveles de confianza interna en algunas empresas, al saber que hay unos comportamientos deseables, mutuamente aceptados, y una voluntad expresa de honestidad, transparencia y normas justas. 68% de las empresas que participaron en este estudio de caso afirma que "El programa ha generado una mayor confianza entre la empresa y sus empleados".

"El Programa nos ha aportado herramientas de control en el manejo de temas como los conflictos de interés al interior de la organización".

Humberto Sánchez, Gerente

Caproin S.A.

Algunas empresas reportan avances en este sentido, tales como la eliminación de mecanismos de control colectivo y su sustitución por mecanismos de autocontrol, la creación de espacios de participación como las mesas de trabajo por secciones, la facilitación de la interlocución directa entre los empleados y los directivos y la promoción de liderazgos en distintos niveles de la organización. Lady Borja, Líder de Gestión de Ingeniería Especializada, señala: "Si uno está con Rumbo Pymes, ya entre los mismos compañeros se genera autocontrol y eso es ideal".

"El Programa nos ha aportado herramientas de control en el manejo de temas como los conflictos de interés al interior de la organización". (Humberto Sánchez, Gerente, Caproin S.A.)

Con todo, el alcance de niveles óptimos de confianza interna es un proceso de largo plazo y de construcción conjunta, entre empleados y empresa, en el curso del cual se tienen que ir superando temores mutuos y se deben fortalecer la autonomía, el diálogo abierto y la expresión de puntos de vista distintos, un esfuerzo que no ha sido fácil.

d. Desestimula la ocurrencia de prácticas no éticas al interior de la empresa

Las empresas reportan una disminución de la tendencia a la comisión de prácticas no éticas, lo cual se explica porque la ética ha empezado a ser un referente existente en la empresa, porque hay ahora unos compromisos adquiridos y expresamente firmados, porque se han generado estrategias de desestímulo a estos comportamientos. "Los empleados por iniciativa propia definieron ponerle fin a prácticas censurables que se venían presentando en el área de bodega, en las que recibían extraoficialmente dinero por parte de los conductores que entregaban la mercancía, a cambio de recibirla después de las horas establecidas". (Alfonso Zambrano, Gerente, Construcciones S.A.). En el estudio el 100% de los entrevistados estuvo de acuerdo en que "Es necesario hacer una regulación ética de las relaciones laborales".

Para los equipos humanos, es claro que al estar en Rumbo Pymes la empresa se está poniendo en un lugar donde no hay campo para las prácticas no éticas; concepto que es más sólido en las empresas donde más se han fortalecido o revalidado los liderazgos éticos abiertos y democráticos y donde la declaración de compromisos éticos ha sido un procedimiento serio y con una participación real de los equipos.

Igualmente, las empresas que han accedido a procesos formativos y desarrollo humano experimentan una menor disposición a prácticas no éticas. "La gente ha interiorizado el mensaje de que debe hacer las cosas bien hechas, independientemente de que lo miren o no (...) ellos entraron a enderezar conductas o comportamientos que para ellos antes estaban bien, eran aceptados por la sociedad, pero que al ver estos manuales uno encontraba que estaban mal hechos" (Manuel Botero, grupo promotor Marion)."El programa crea conciencia para evitar cometer actos de soborno, además resalta la importancia de no recibir y no dar". (Miguel Avila, Director de Calidad, Indusiavi Ltda).

e. Estimula la denuncia de transgresiones

La puesta en marcha de Rumbo Pymes motiva el funcionamiento de comités de ética y mecanismos de reporte y consulta para que las transgresiones a las normas sean prevenidas, reportadas y sancionadas. 38% de las empresas que participaron en este estudio de caso, afirman que "El programa llevó a la creación de un comité de ética en la empresa".

Algunas empresas son ahora más conscientes de que el funcionamiento adecuado de estos mecanismos sólo es posible en el marco de un clima empresarial ético, justo y democrático, que garantice el sentido de pertenencia de los trabajadores y la valoración de que las prácticas no éticas los afectan a todos. "Como resultado de la implementación del Programa, se creó un espacio de comunicación y consulta para reportar riesgos, casos de corrupción y conflictos éticos" (María Angélica Cuellar, Recursos Humanos de Greif Colombia S.A.) "El reporte y la consulta funciona; hay una persona que es la promotora líder, que toma todas las inquietudes que tienen el personal o por desacuerdos entre compañeros o por inquietudes que tienen de manejo de la empresa" (Patricia Arboleda, Gerente Bazar Americano).

El funcionamiento efectivo de estos mecanismos toma tiempo, porque antes es necesario vencer resistencias culturales como el temor a las represalias o la interpretación errada del principio de lealtad. "Al reportar una acción de mejoramiento, no es para que usted venga y me regañe o para que vean que me equivoqué, es para mejorar, por el bien común" (Lady Borja, Líder de Gestión Humana Ingeniería Especializada).

f. Viabiliza una mejor comunicación y resolución de conflictos

Varias empresas han avanzado en este aspecto, al contar con mejores instrumentos conceptuales y prácticos para prevenir, identificar, caracterizar y resolver los conflictos. "El programa ha contribuido a la creación de canales y mecanismos para el manejo de conflictos al interior de la empresa de una manera positiva y constructiva, en donde el conflicto se convierte en una oportunidad para estandarizar acciones, criterios comunes por los cuales regirse en la organización y así implementar estrategias de prevención". (Carlos Samur, Gerente, Datecsa S.A.)

Uno de los mayores logros es que las empresas y sus empleados empiezan a interiorizar que los conflictos no se solucionan mediante la imposición de la autoridad y las sanciones, sino mediante mecanismos alternos de negociación, mediación y comunicación, lo cual contribuye al mejoramiento del clima ético. Carlos Martínez, Asesor de Gerencia de Central de Bandas así lo expresa: "Se ha mejorado en nivel de comunicación, de invitación a unos compromisos para evitar medidas drásticas".

"Ahora es una comunicación mejor, más amable. En el caso de la resolución de conflictos, cuando se presentan, uno los maneja de manera

38%

38% de las empresas que participaron en este estudio de caso, afirman que "El programa llevó a la creación de un comité de ética en la empresa".

diferente. El compromiso ya le modifica a uno el modo de actuar", dice el gerente de Central de Bandas. Muy semejantes resultados reporta el gerente de Maluma: "Ha habido una disminución de los problemas y los conflictos en lo externo y en lo interno".

g. Contribuye al cumplimiento de la ley

Las empresas vinculadas al programa tienen hoy más claro que el cumplimiento de la ley es parte importante de la ética empresarial, pero que la ética es mucho más que cumplir la ley. Las empresas sostienen de manera unánime que siempre son respetuosas de las leyes, pero algunas de ellas reconocen que el programa ha fortalecido los niveles de comprensión de esas leyes y el compromiso de sus equipos humanos con su cumplimiento. "Nos ha permitido ser más conscientes e ir más allá de la legislación, el tema del acoso laboral, las licitaciones, la Ley 80. Nos permite comprender los beneficios de cumplir con todos esos requerimientos" (José Gregorio Ramírez, Gerente Gestión Integral de Proyectos).

También han aprovechado este aprendizaje para hacer un acercamiento a la legislación internacional, para irse ajustando a las demandas de los nuevos escenarios de globalización. "Una de las cosas buenas que tiene este programa es que lo sintoniza a uno con las medidas que se están tomando a nivel internacional" (Saide Romero, Grupo Promotor Colentrega).

4. Resultados en el fortalecimiento del capital humano

Si bien el éxito del programa depende en un alto porcentaje de unos equipos de trabajo motivados y comprometidos, Rumbo Pymes, a su vez, retroalimenta a sus interlocutores y ofrece diversas condiciones que facilitan la capacitación y el fortalecimiento del capital humano. Entre los resultados más destacados por los entrevistados y encuestados del estudio en este tema, están los siguientes:

a) Permite el desarrollo integral del capital humano de las empresas

b) Motiva el aprendizaje y la aceptación del cambio

c) Facilita el surgimiento y consolidación de liderazgos éticos

d) Genera equipos de trabajo más comprometidos

a. Permite el desarrollo integral del capital humano de las empresas

Un avance importante en las empresas vinculadas es la resignificación de los recursos humanos: "El principal activo de las empresas ya no es el capital material sino el capital humano, entonces el activo más valioso en

una empresa son los mismos empleados, trabajando limpiamente" (Carolina Buitrago, Representante Legal Cerámica y Porcelana Sanitaria). ."A los empleados les gusta saber que todos (incluyendo altos cargos) trabajan por un mismo objetivo, de cierta manera se borra la barrera de la jerarquía con el fin de fomentar respeto y honestidad en la empresa. En esa medida se mejoran las relaciones laborales porque ante todo se antepone el respeto". (Mireya Oidor, Gestión Humana, Grupo Guerrero). .

La propuesta formativa del programa ha llevado a algunas empresas a replantearse la concepción del trabajador, a preguntarse por su capacidad de decisión ética, por su autonomía moral y a concluir que sólo mediante su fortalecimiento ético y su desarrollo humano integral (en términos de valores, crecimiento personal, confianza y autoestima) puede convertirse en parte de un proceso de cambio, que afecte positivamente a la persona no sólo en tanto trabajador sino en tanto ser social y familiar. "Si hay ética en la empresa, hay ética como uno vive, si no funciona lo uno, no funciona lo otro (…) si tú eres bien, eres bien en todo o no lo eres" (Ángela Patricia Ramírez, Subgerente Cerámica y Porcelana Sanitaria).

El programa está persuadiendo a los empresarios y ejecutivos de que la transformación de los patrones éticos de trabajadores, funcionarios y jefes es una tarea posible y que le compete a las empresas en el marco de su compromiso de responsabilidad social, desmitificando la idea de que es sólo una responsabilidad de la familia y del sistema educativo.

La implementación de los módulos de capacitación, comunicación, principios contra el soborno y declaración de compromisos éticos, ha fortalecido la capacidad del grupo para actuar de acuerdo con la ética. Las opiniones de los aliados avalan los avances. "Hemos sentido el cambio en la gestión de estas compañías, uno nota que la empresa va siendo distinta, incluso se ven cambios en la calidad humana de la misma gente, hemos visto el desarrollo personal, esas personas empiezan a pensar diferente, eso es muy valioso" (Fabio Díaz, Vicepresidente Corporativo Grupo Corona).

En el plano individual, el programa ha permitido que trabajadores como Flor Nydia Carvajal, de Bazar Americano, reflexionen sobre lo bueno y lo malo, la teoría y la práctica, los valores personales y lo socialmente aceptado: "Uno se pone a leer unos temas y uno dice: esto es como muy bueno, entonces uno renueva los pensamientos, los mejora y mantiene los que son buenos porque son temas muy para la vida personal (…) son ejemplos de lo que pasa en el almacén a diario" (Flor Nydia Carvajal, Auxiliar Administrativa, Bazar Americano). "El programa es interesante porque incluye no sólo a los empleados de la empresa, sino que por los temas que trata, también es de gran utilidad para la familia. Es decir, crea conciencia no sólo a nivel laboral y profesional, sino también personal y familiar". (Solangel Vega, Directora Gestión Humana - Inantra Ltda.)

"El principal activo de las empresas ya no es el capital material sino el capital humano, entonces el activo más valioso en una empresa son los mismos empleados, trabajando limpiamente".

Carolina Buitrago, Representante Legal Cerámica y Porcelana Sanitaria.

b. Motiva el aprendizaje y la aceptación del cambio

El desarrollo de los módulos de Rumbo Pymes ha generado en los equipos humanos de las empresas, motivación hacia el aprendizaje y el cambio en función del crecimiento personal y de la organización.

El proceso de conocimiento y aplicación de los módulos del Programa representa para muchos empleados una ruptura novedosa de la vida empresarial, una manifestación de cambio y un reconocimiento de que para lograrlo se necesita de su concurso, lo cual los induce a una reacción positiva, bajo el convencimiento de que el fortalecimiento ético conlleva un desarrollo humano que incidirá sobre su futuro personal y colectivo. Cuando la convocatoria se ha hecho mediante la campaña de motivación prevista y los talleres han seguido la metodología participativa necesaria, se ha logrado sensibilizar adecuadamente a los empleados hacia la aceptación del cambio. "El solo hecho de haber desarrollado esas preguntas pone a pensar a la gente, tanto a los empleados como a los directivos. El solo hecho de saber que estamos trabajando en esto cambia la actitud de la gente" (Juan José Álvarez, Gerente Central de Bandas).

"La herramienta si permite que se muestren esos líderes éticos por naturaleza"
Patricia Arboleda, Gerente
Bazar Americano.

Empresarios y trabajadores comprenden que es un proceso de largo plazo, que debe vencer resistencias culturales y antivalores arraigados en los contextos familiar y social. De hecho, 100% de las empresas encuestadas se mostraron de acuerdo en que la ética en la empresa está relacionada con los valores respecto a la sociedad y a la familia. "Es que eso es un proceso cultural, no se logra en uno ni en dos años. El cambio de valores, de actitudes es un proceso que requiere estar todos los días ahí, es cambiar resabios, actitudes, mañas" (José Gregorio Ramírez, Gerente Gestión Integral de Proyectos).

c. Facilita el surgimiento y consolidación de liderazgos éticos

Rumbo Pymes ha facilitado el desarrollo de liderazgos éticos que jalonan al conjunto de la organización hacia un compromiso activo con los valores de la compañía y con una cultura ética empresarial.

En principio, ha potenciado y revitalizado el liderazgo de altos ejecutivos que al comprometerse con el tema se han erigido en referentes de sus equipos de trabajo, consolidándolos alrededor de valores como la pertenencia, el compromiso personal voluntario, la consideración de los intereses de las personas y organizaciones que interactúan con la empresa, el respeto por las normas tanto internas como externas y la toma de decisiones fundamentadas en un juicio razonado. Ellos son claros ejemplos de un liderazgo ético basado en un ejercicio acertado de la autoridad. "La herramienta si permite que se muestren esos líderes éticos por naturaleza" (Patricia Arboleda, Gerente Bazar Americano).

A la vez, las empresas están consolidando equipos de trabajo cohesionados y autónomos, que comparten el liderazgo ético y lo expresan en un mayor compromiso con el desempeño laboral, confianza mutua, cuidado de los recursos empresariales, respeto a las normas y

mantenimiento de un clima laboral armónico. “Es consolidar un colectivo moral dentro de la organización. Un liderazgo colectivo moral” (José Gregorio Ramírez, Gerente Gestión Integral de Proyectos).

Los grupos de promotores y facilitadores, los talleres y los eventos de formación y desarrollo de personal han sido escenarios favorables para el surgimiento y la multiplicación de este liderazgo “Ahí hemos visto varios líderes, personas que tienen esa facilidad de comunicar, que tienen esos principios que uno busca” (Manuel Botero, grupo promotor Marion). Este estudio de caso muestra que 75% de las empresas participantes creen que “Se pudieron identificar y fortalecer líderes para apoyar la búsqueda y mantenimiento de la ética en la empresa”. Sandra Correa, Coordinación de proyectos, GTT piensa que “El programa ha permitido la creación de líderes de procesos para acordar los puntos débiles con respecto a temas anti-soborno.

d. Genera equipos de trabajo más comprometidos

El trabajo con el programa se refleja en empleados más comprometidos e identificados en el logro de las metas de la empresa, más responsables frente a la administración y el uso de los bienes de su compañía, más conscientes del impacto que el buen uso de su tiempo tiene sobre la productividad, más dispuestos a la cooperación y el trabajo en equipo, más capaces de armonizar sus objetivos de desarrollo personal con los objetivos institucionales de la empresa. “Hay una percepción de entusiasmo por parte de los empleados al implementar el programa, ya que genera sentido de pertenencia y confianza porque se sabe que se maneja la transparencia en todas las instancias de la empresa”. (Claribel Agudelo, Jefe Recursos Humanos, Deblanco LTDA).“Se ha logrado mayor integración del personal, el clima laboral ha mejorado y se percibe mayor compromiso organizacional. Por el tamaño de la organización, se puede evidenciar que ha mejorado la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía” (Andrea Ochoa, Ingeniera de Ventas de Novakem S.A.)

A la vez, se refleja en perfiles directivos más comprometidos con el bienestar del personal, más dispuestos a apoyar su desarrollo profesional, más abiertos a la participación de los empleados en la toma de decisiones, más respetuosos en el cumplimiento las normas internas y externas, más responsables frente a los intereses legítimos de sus empleados, su cadena de valor, su sector productivo y su nación.

5. Resultados en la cadena de valor

Para las empresas aliadas el sólo hecho de desarrollar Rumbo Pymes es ya un factor de diferenciación que saca a flote entre los miembros de su red su estilo administrativo, su concepción del negocio, como un activo social de largo plazo y no como un instrumento de ganancia coyuntural. Entre los principales resultados en la cadena de valor se destacan:

a) Responde a la creciente exigencia del mercado de contar programas de ética y estrategias anticorrupción

b) Impacta el desarrollo de la ética empresarial en el conjunto de la cadena de valor

c) Fortalece el principio de responsabilidad social empresarial

a. Responde a la creciente exigencia del mercado de contar con programas de ética y estrategias de anticorrupción

La participación de doce grandes empresas y organizaciones corporativas en la promoción e implementación de Rumbo Pymes en sus cadenas de valor constituye por sí mismo un resultado satisfactorio del programa y su estrategia de expansión. "Estamos matriculados en esta cruzada porque entendemos que tendríamos mayor y mejor autoridad moral para exigir de los demás lo mismo que nosotros estamos tratando de aportar" (Jaime Sorzano, Presidente Colfecar).

Sin embargo, convencer a las empresas vinculadas a esas cadenas de valor de la importancia y la pertinencia de un programa de ética que no figura en su agenda de prioridades, no es fácil, toma su tiempo. "Poquito a poco la gente va a ver que eso es bueno para los negocios. Puede que en una primera fase no, pero la respuesta ha sido más grande cuando les decimos a los proveedores que vamos a dar unos punticos adicionales a quien tenga un programa de anticorrupción" (Néstor Rodríguez, Director de Compensar).

La aceptación del programa por parte de 307 empresas demuestra que cada día es menos excepcional la convicción de que la ética es indispensable en las relaciones de negocios. De hecho, aunque 33% de las empresas encuestadas consideran que la ética ya "Se ha vuelto una exigencia para hacer negocios con las grandes empresas en el país y en el exterior", 92% piensa que el desarrollar un programa de ética si debe ser un motivo de preferencia para hacer negocios. Las grandes empresas aliadas tienen la certeza de que esa será una exigencia inevitable. "Muy pronto muchos pueden ser excluidos como proveedores de grandes empresas si no tienen una certificación de ética" (Felipe Andrés Giraldo, Colcerámica).

De manera consecuente, la implementación del programa de ética en varias cadenas de valor comienza a ser objeto de interés por parte de otras y ayuda a movilizarlas hacia la adopción de programas e instrumentos de ética empresarial, lo cual constituye un avance en la generación de una masa crítica alrededor del tema en el país. En este estudio de caso , el 88% de las empresas encuestadas cree que "La implementación del programa en cada cadena de valor genera un movimiento por la transparencia", lo cual encaja con los propósitos del programa: "El objetivo básico es fortalecer el entorno ético, la productividad y mejorar las relaciones de negocios buscando mayor confianza. Se trata de que la ética sea incorporada, que sea parte del día a día, parte de las decisiones y de los procesos en las empresas" (Alma Rocío Balcázar, Coordinadora de Sector Privado en Transparencia por Colombia).

b. Impacta el desarrollo de la ética empresarial en el conjunto de la cadena de valor

La sumatoria de los avances alcanzados por distintas empresas en la ejecución del programa tiene proyección sobre el conjunto de una cadena de valor y es un apoyo importante para las acciones que cada aliado está implementando con el objeto de consolidar entornos de negocios transparentes, regulados por acuerdos y normatividades.

De manera casi unánime, 92%, las empresas encuestadas estuvieron de acuerdo en que "Al extender un programa de ética empresarial a todo un gremio, todos sus miembros se favorecen".

92%

Aunque el grado de avance de cada empresa obedece principalmente a sus condiciones particulares y su compromiso con el programa, el vínculo de cada aliado con el tema de la ética y su participación en las actividades de convocatoria y acompañamiento tiene una incidencia valiosa. Y pese a que es prematuro pensar en la conformación de cadenas de valor diferenciadas por la ética, sin duda hay progresos como la articulación del programa de ética de cada empresa a los programas corporativos que los aliados desarrollan con proveedores, distribuidores o asociados. "Lo que queremos es generar y aportar a esa cadena de valor, de relacionamiento, tener proveedores que compartan una misma filosofía con Compensar". (Luisa Margarita Ramírez, gerente de Compras Compensar). "Para nosotros como compañía, Rumbo Pymes ha generado un valor agregado muy importante en nuestra cadena de valor, porque ha sacado la relación con nuestros proveedores del ámbito comercial a un espacio de desarrollo, en el que una gran empresa como Corona, se preocupa porque toda su red y los actores que participan con ella trabajen dentro de los mismos lineamientos de ética y transparencia. En un futuro no muy lejano, estos programas serán un requisito esencial en una relación comercial duradera". (Colcerámica S.A.)

c. Fortalece el principio de responsabilidad social empresarial

El programa ha contribuido a fortalecer y clarificar en las empresas el principio de responsabilidad social empresarial frente a la cadena de valor, la competencia y el país, entendiéndolo con un enfoque integral hacia la sostenibilidad de la empresa y de su entorno en un marco de principios y valores éticos.

Algunas de las empresas han comprendido el planteamiento de Rumbo Pymes sobre la ética empresarial como un compromiso que alude no sólo al contexto de los negocios sino también al papel que desempeñan las empresas en relación con la construcción de una sociedad con ética ciudadana, como condición para alcanzar la estabilidad institucional y el bienestar de la nación. "En el programa hay una utilidad de construir sociedad, una sociedad más transparente, una sociedad de confianza" (Néstor Rodríguez, Director Compensar).

En la encuesta la totalidad de las empresas consultadas estuvieron de acuerdo en que "Cualquier tipo de actividad económica debe siempre comprometerse con el bienestar colectivo", a la vez que 83% de ellas estuvieron de acuerdo en que "Antes de hacer un negocio es necesario tener en cuenta los intereses de muchas personas o grupos involucrados, incluso la competencia".

El liderazgo y el ejemplo de los aliados en este aspecto ha sido fundamental. Carlos Annes, Gerente de Merck Sharp and Dohme destaca que la transparencia es un tema fundamental y que los líderes empresariales tienen el compromiso de predicar con el ejemplo. Posición semejante a la del Grupo Corona: "Es nuestra responsabilidad influenciar positivamente el entorno en la interacción que tengamos con diferentes públicos, especialmente con los proveedores y los clientes, esa fue la razón por la cual este programa venía como anillo al dedo como parte de esa responsabilidad que hemos tenido en la organización" (Fabio Díaz, Vicepresidente Corporativo Grupo Corona).

De forma consecuente, las empresas vinculadas empiezan a expresar esa responsabilidad en acciones concretas. "Hemos estructurado un programa de responsabilidad social, cada proyecto patrocina a un niño y como manejamos tecnología que ya queda obsoleta se la donamos a escuelas donde está el proyecto, pero vamos más allá, queremos darles a los niños herramientas de transparencia y de ética" (Yolima Restrepo, Subgerente Gestión Integral de Proyectos).

6

REFERENCIAS

Publicaciones

Banco Mundial, con el apoyo de la Vicepresidencia de la República y la Corporación Transparencia por Colombia. Corrupción, desempeño institucional y gobernabilidad. La "captura" del Estado por parte de intereses privados. Bogotá, 2001.

Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. Encuesta de percepción empresarial sobre corrupción en la contratación con el Estado. Bogotá, mayo de 2002.

Corporación Transparencia por Colombia – Universidad Externado de Colombia. Primera encuesta nacional sobre prácticas contra el soborno en empresas colombianas. Bogotá, 2008;

Corporación Transparencia por Colombia. Elementos para fortalecer un Sistema Nacional de Integridad. Libro de Consulta. Adaptación para Colombia. Transparencia Internacional. Bogotá, Colombia, Diciembre de 2003

_____Transparencia por Colombia en la prevención y lucha contra la corrupción. Construcción de un acuerdo intersectorial. Una experiencia Colombiana. Acuerdo intersectorial ACODAL. Documento de trabajo.

_____, Serie Rumbo Pymes. Íntegras y Transparentes. Volúmenes del 1 al 10.

_____. "Contacto Rumbo Pymes". Boletín electrónico N° 1 Bogotá, septiembre 8 de 2006,

_____, "Contacto Rumbo Pymes". Boletín electrónico N° 3. Bogotá, Julio 31 de 2007.

_____, "Contacto Rumbo Pymes". Boletín electrónico N° 2. Bogotá, octubre 12 de 2006.

Diario El Tiempo, Bogotá, noviembre 25, 2006, pag. 2-5.

Foro Económico Mundial, Informe Global de Competitividad, 2007-2008.

Luis Jorge Garay y otros. La captura y la reconfiguración cooptada del Estado en Colombia. Corporación Transparencia por Colombia. Bogotá, 2008.

Transparencia Internacional. Fortalecer el gobierno corporativo. Posiciones de política #03 2009

Referencias en sitios web

ABC. ES. El escándalo de los sobornos en el sector automovilístico salpica a Seat. Madrid, 05-08-2006. En: http://www.abc.es/hemeroteca/historico-05-08-2006/abc/Economia/el-escandalo-de-los-sobornos-en-el-sector-automovilistico-aleman-salpica-a-seat_1422750842263.html. Consultado el: 14-01-2009

AHUMADA, Consuelo. "Los sutiles hilos de la corrupción y del poder". En: Cuatro años a bordo de sí mismo. La herencia económica, social y política del gobierno de Andrés Pastrana- El Ancora Editores. En: http://colombia.indymedia.org/news/2008/10/93625_comment.php; Consultado: 10-01-2009.

BALCÁZAR; Alma Rocío. La participación del empresario en la lucha contra la corrupción. En: http://www.larepublica.com.co/RSE/memorias/RSE2-9.pdf Consultado el 7 de marzo de 2008.

BBC Mundo, Kenneth Lay: la caída del "mesías" de Enron. En: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid_1802000/1802326.stm Consultado: marzo 15 de 2009

BBC Mundo, Corrupción seis casos emblemáticos. En: http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555_corrupcion/page5.shtml

BBC Mundo. WorldCom: nace otro escándalo; Londres; 26-06-2002. En: http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_2066000/2066868.stm. Consultado el 14-01-2009

Cámara Colombiana de la Infraestructura CCI En: http://www.infraestructura.org.co Consultado: 13-01-2009

Ciudadanía corporativa: El argumento de la comunidad empresarial para una ciudadanía corporativa En:http://www.cipe.org/regional/lac/pdf/IP0410corporate_citizenship_spanish.pdf Consultado: 12-01-2009.

Códigos de mejores Prácticas En: http://www.gobiernocorporativo.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=18 Consultado el 15-01-2009

EL ESPECTADOR.COM. De quiebras, fraudes y otras usuras. Bogotá, 15-11-2008. En: http://www.elespectador.com/impreso/nacional/articuloimpreso90805-de-quiebras-fraudes-y-otras-usuras?page=0,1 Consultado: 10-01-2009.

El MUNDO. ES El fraude de Parmalat eleva a 30.000 millones las pérdidas sufridas por los accionistas; martes, 13 de Enero de 2004. Madrid, España En: http://www.elmundo.es/elmundo/hemeroteca/2004/01/13/n/economia.html Consultado el 13-01-2009

El MUNDO. ES. Siemens tendrá que pagar 1.300 millones de dólares por el escándalo de sobornos. Madrid, España, 15-12-2008. En: http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/12/15/economia/1229359825.html Consultado el: 14-01-2009

EL PAIS. El fundador de WorldCom, condenado a 25 años por fraude contable. Madrid España, 14-07-2005. En: http://www.elpais.com/articulo/economia/fundador/WorldCom/condenado/25/anos/fraude/contable/elpepieco/20050714elpepieco_3/Tes. Consultado el 13-01-2009.

EL PAIS. El presidente de Boeing presenta su dimisión por el escándalo de espionaje a Airbus. Madrid, España, - 01/12/2003. En: http://www.elpais.com/articulo/economia/presidente/Boeing/presenta/dimision/escandalo/espionaje/Airbus/elpporeco/20031201elpepueco_3/Tes Consultado el: 14-01-2009

Fernández Rodríguez, Justo; Crisis económica y corrupción. En: http://elguanche.net/Ficheros2/crisiseconomicaycorrupcionjfr.htm Consultado el 16-001-2009

Gobierno corporativo. En: www.gobiernocorporativo.com.co Consultado: 14-01-2009

Gobierno corporativo en el mundo: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. En: http://www.uas.mx/cegc/ Consultado el 15-01-2009

Los 20 protagonistas de la economía del mundo. El tipo que estafó a América. En: http://www.expansion.com/especiales/20aniversario/20protagonistas/enron.html Consultado: marzo 15 de 2009.

MORRA Linda G. & FRIEDLANDER Amy C.. Evaluaciones mediante estudio de caso. Banco Mundial. Washington. D.C. enero de 2001. 25p. En: www. usal.es/~ofeees/ NUEVAS METODOLOGÍAS/ESTUDIO _ CASOS/0950.pdf Consultado: 6 de octubre de 2007

MOTOR TERRA. Escándalo de corrupción en Volkswagen. España, 06-07-2005. En: http://motor.terra.es/motor/actualidad/articulo/escandalo_volkswagen_corrupcion_26710.htm Consultado el: 14-01-2009

OCHOA ARELLANO, Carmen Cecilia. La reunión del G-20, la economía mundial y la crisis financiera- En: http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/tag/transparencia Consultado el 17-11- 2008

Poder Ciudadano. Herramientas, instrumentos y normativa. Transparencia y lucha contra la corrupción en el Sector Privado. En:http://www.poderciudadano.org.ar/?do=temas&id=59&PHPSESSID=a276547adbcc97e7788d096f0cae465 Consultado el 7 de marzo de 2008.

PORTAFOLIO. COM Gobierno recuperará unos $18.000 millones del caso Dragacol por orden del Tribunal de Cundinamarca. En: http://www.portafolio.com.co/economia/justicia/2008-07-23/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4391008.html; Consultado: 10-01-2009.

SEMANA.COM Los efectos de la pirámide de Maddoff en Wall Street. Bogotá, 15-12-1008. En: http://www.semana.com/noticias-piramides/efectos-piramide-madoff-wall-street/118793.aspx. Consultado: 10-01-2009.

SEMANA.COM ¡Por fin una! En: http://www.semana.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdArt=108057

SEMANA.COM Esa platica se perdió. En : perdihttp://www.semana.com/noticias-problemas-sociales/platica-perdio/117686.aspx

Sanz Caballero, Juan I. Corrupción y competitividad: algo más que algunos hombres buenos. En: http://www.belt.es/expertos/HOME2_experto.asp?id=2809 Consultado: 09-01-2009.

SUÁREZ MONTAÑO, Francisco José. El cuarto de hora de las buenas prácticas contractuales. En: http://www.infraestructura.org.co/revistacci/21/RevistaID21.pdf Consultado: 13-01-2009; consultado: 13-01-2009

Vanguardia Liberal. com Siemens pagará este año 510 millones a abogados y asesores en caso corrupción. Bucaramanga, 12-05-2008. En: http://www.vanguardia.com/mundo/america/12792

VOZ DE AMÉRICA NEWS.COM ESPAÑOL. Presidente de Boeing despedido en medio de escándalo. En: http://www1.voanews.com/spanish/news/2005-03-07-voa17.html?moddate=2005-03-07 Consultado el: 14-01-2009