

RESULTADOS DE LAS EMPRESAS QUE IMPLEMENTAN EL PROGRAMA



Bitácora de Viaje

2005 - 2009



UNA PROGRAMA DE TRANSPARENCIA POR COLOMBIA

Corporación Transparencia por Colombia®
Resultados de las empresas que implementan el programa Rumbo Pymes -Integras 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 N° 114-78 oficina 101
Teléfono: 2146870
Bogotá D.C. - Colombia

Todos los derechos reservados.

RESULTADOS DE LAS EMPRESAS QUE IMPLEMENTAN EL PROGRAMA



Bitácora de Viaje

2005 - 2009



UNA PROGRAMA DE TRANSPARENCIA POR COLOMBIA

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.

PRESENTACIÓN

1.	CONTEXTO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL	
1.1.	Algunos referentes a nivel internacional	5
1.2.	Algunos esfuerzos para destacar desde Colombia	5
2.	EL PROGRAMA RUMBO PYMES	
2.1.	Descripción	11
2.2.	Objetivos específicos	11
2.3.	Características	11
2.4.	Componentes	11
2.5.	Proceso de desarrollo	11
3.	CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	
3.1.	Carácter del estudio	11
3.2.	Ficha técnica	11
3.3.	Recolección de información	11
3.4.	Procesamiento y análisis	11
4.	CONSIDERACIONES FRENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA	
4.1.	Principales motivaciones para implementar el programa	11
4.2.	Algunos factores de éxito en la implementación	11
5.	RESULTADOS DEL PROGRAMA EN LAS EMPRESAS	
5.1.	Comerciales	11
5.2.	En la gestión administrativa y financiera	11
5.3.	En la cultura empresarial	11
5.4.	En el fortalecimiento del capital humano	11
5.5.	En la cadena de valor	11

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

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 Enron¹, Parmalat², WorldCom³, Volkswagen⁴, Boeing⁵ o Siemens⁶.

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 corrupción⁷.

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 italiani 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 hacia 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 Madoff⁸, 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 Dragacol⁹, las ventanillas fantasma en algunos bancos¹⁰, Termo Río¹¹ 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 exfuncionarios 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, sobre giros 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 desarrolló una profunda inconformidad del país con su sistema financiero.

privados¹³. La corrupción ha sido señalada en diversos estudios internos y externos como uno de los dos principales problemas del país¹⁴, 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 negocios¹⁵ e incorporar la ética como factor esencial de las actividades empresariales¹⁶.

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 -Integras 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 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 aliadas¹⁷.

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 humano¹⁸.

3. Características¹⁹

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

Características

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.

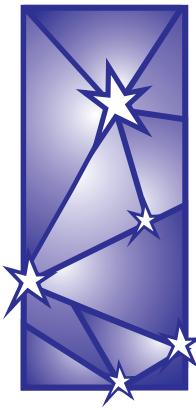
4. Componentes

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 empresa²⁰.

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:

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.

Carta de Navegación



GUÍA DE MANEJO DE LA HERRAMIENTA

1

Módulo
Introductorio

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

3 Módulos Básicos

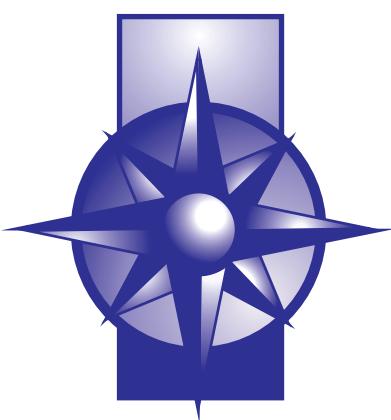
Es la herramienta para hacer la medición del clima ético en la empresa. Busca obtener una “fotografía” de todas aquellas percepciones e interpretaciones que comparten los trabajadores y las trabajadoras de una empresa, sobre los distintos elementos que contribuyen a crear una cultura empresarial basada 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.

El Barómetro



MEDICIÓN DEL 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

Orientación en Alta Mar



CAPACITACIÓN EN ÉTICA

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.

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

6

Módulos
Temáticos

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 fomentando 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 avancen 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 Pacífico²¹, 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 continuo 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.

1. Carácter del estudio

De acuerdo con la definición de Linda G. Morra y Amy C. Friedlander²², 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](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

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

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.)

Valo
ración

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

*Mario Jaramillo,
socio fundador de Marion*

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).

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 iniciar lo. “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”.

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

"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.

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).

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, Indusavi 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 mecanismos 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.

69%

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.

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 autocriticos" (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 está 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 puntuos 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).

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 PAÍS. 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/condena/25/anos/fraude/contable/elpepieco/20050714elpepieco_3/Tes. Consultado el 13-01-2009.

EL PAÍS. 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/~ofees/NUEVAS%20METODOLOGIAS/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 Madoff 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 :
<http://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/américa/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

Corporación Transparencia por Colombia®

Results of Companies Implementing the Rumbo Pymes -Integras y Transparentes- Program

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

DIRECTION AND DESIGN

ALMA ROCÍO BALCÁZAR
DIRECTOR PRIVATE SECTOR

CASE STUDY – CONSULTING GROUP

JANNETTE BONILLA
GLORIA MARÍA CHÁVEZ
CO-RESEARCHERS

FERNANDO CHÁVEZ
SENIOR RESEARCHER

GLORIA MARÍA CHÁVEZ
CO-RESEARCHERS

BOARD OF DIRECTORS

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

MANAGEMENT COUNCIL

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

EXECUTIVE DIRECTOR

ELISABETH UNGAR BLEIER

PRIVATE SECTOR DIRECTOR

ALMA ROCÍO BALCAZAR

IMPLEMENTATION SUPPORT GROUP

ANA MARÍA VARGAS
DIANA MEDELLÍN HENRÍQUEZ
SERGIO BUSTAMANTE

Corporación Transparencia por Colombia
www.transparenciacolombia.org.co
E-mail adress:
transparencia@transparenciacolombia.org.co
Autopista Norte N° 114-78 oficina 101
Teléfono: 2146870
Bogotá D.C. - Colombia

All rights reserved.

RESULTS OF COMPANIES IMPLEMENTING THE RUMBO PYMES PROGRAM



Log of Trip

2005 - 2009



UNA PROGRAMA DE TRANSPARENCIA POR COLOMBIA

INTRODUCTION

1. THE CONTEXT OF CORPORATE ETHICS	
1.1. Some International referents	5
1.2. Some efforts to highlight in Colombia	5
2. THE RUMBO PYMES PROGRAM	
2.1. Description	11
2.2. Specific Objectives	11
2.3. Features	11
2.4. Components	11
2.5. Development Process	11
3. METHODOLOGY CONSIDERATIONS	
3.1. Nature of the Study	11
3.2. Technical Chart	11
3.3. Data Collection	11
3.4. Processing and Analysis	11
4. CONSIDERATIONS FOR IMPLEMENTATION OF THE PROGRAM	
4.1. Primary motivation for implementation of the Program	11
4.2. Several factors of success through its implementation	11
5. RESULTS FROM CORPORATE IMPLEMENTATION OF THE PROGRAM	
5.1. Commercial outcome	11
5.2. Results over financial and administrative management	11
5.3. Results in terms of corporate culture	11
5.4. Results upon reinforcement of human capital	11
5.5. Results regarding value chain	11

BIBLIOGRAPHIC REFERENCES

Introduction

In the fourth anniversary of implementation of the Rumbo Pymes - Íntegras y Transparentes- Program, having participation of some twelve large companies allied, of over 300 small and medium size companies affiliated and some 30,000 people across various cities of the country, Transparencia por Colombia engages case study to compile and systemize the experience of companies that have made use of the Program and have thus made progress in the achievement of results such as commercial, administrative and financial management, reinforcement of human capital and, results in the general network of chain values that drive the Program.

Rumbo Pymes -Íntegras y Transparentes- has accomplished of a message: any socially responsible action has a fundamental base of ethics and transparency. This has led companies to formulate the ethical question regarding their administration: What is to be done? What is the right thing to do? And therefore engage a discussion such question in an open manner with participation of persons of the various hierarchical levels and areas of the companies.

When making the ethical reflection in its corporate role, companies make the decision to create a process that includes an ethical sense as a determinant factor of corporate activity to fight corruption risks and prevent transgressions of law, strengthen the organization and improve internal and external trust.

This case study presents the outcome from the Program in those companies that implement it and also in those that promote it. In the first group it is an effort to detect results and benefits primarily in terms of its effect on the Business; in the second group, that of the allied companies, it is an effort to make explicit those reasons for the construction of value chains with perdurable business relationships - ruled by ethics - with their suppliers and trade partners. In this context, the underlying investigation questions the co-responsibility of the actors in this topic, for appropriation of contents and the sustainability of the Program and corporate ethics along the value chain and the general business environment of Colombia.

The Program, in the opinion of some parties interviewed, is persuading entrepreneurs and senior executives of the fact that the transformation of ethical patterns of the labor force, officers and senior management is a possible endeavor that involves companies within the framework of their commitment to social responsibility, demystifying the concept that it is solely a family responsibility and one of the educational system. "It is an effort to consolidate a moral collective inside an organization. A collective moral leadership" explains Jose Gregorio Ramirez, Manager of Integral Project Management, one of the companies involved in the Program.

We hope that the results from this case study encourage participation of those companies that have not yet become involved in the Program and, for those that already have, to be an additional impulse to their attitude of commitment with ethics and transparency within a growingly complex and competitive environment in which corruption is ever present.

Elisabeth Ungar Bleier
Executive Director
Corporación Transparencia por Colombia

Alma Rocío Balcázar
Private Sector Director
Corporación Transparencia por Colombia

THE CONTEXT OF CORPORATE ETHICS

Up to a few years back, it was widely considered that public ethics and corruption were matters that concerned the State, being issues exclusively related to public institutions and the reason for which actions to correct them had always addressed to their prevention or to the decrease of their risk in public administration sectors. Nevertheless, during the last decade, it has become evident that the private sector does indeed participate in large corruption scandals as is the case of Enron¹, Parmalat², WorldCom³, Volkswagen⁴, Boeing⁵ and Siemens⁶.

All of the above situations have had severe consequences for the companies involved that either file for bankruptcy or suffer million losses; for shareholders and deposit holders who lose their life savings; for employees that lose their jobs; for the government that in course of engaging in rescue transactions weakens its financial position and is forced to diminish investment in other areas; for the economic environment that suffers breach of confidence among its different actors; and, finally, for society as a whole, that results affected by a reduction in economic growth, employment and social investment, among other factors that conspire against general wellbeing.

The current world financial crisis, as pointed out in a document recently released by Transparency International, has placed in evidence the manner in which lack of transparency, account rendering, and integrity, all pillars of corporate governance, have contributed to the proliferation of such excess, abuse and corruption, without any type of control. In many cases, existing corporate governance Systems did not have capacity to

1. In 2001 US company Enron filed for bankruptcy, causing the ruin of over 22,000 employees, as a result of accounting mismanagement, payment of bribes and evident breach of ethics propitiated by senior executives, a conduct that explained why the company moved from being a small gas producer in Texas to be the seventh largest company in the United States, with operations in more than 40 countries.
2. In February 2003 it was unveiled that Parmalat recorded a deficit of US\$16,000 million, the non-existence of an US\$4,000 million account at Bank of America and the hiding of corporate losses through bank accounts in South America and the Caribbean. The eight largest company in Italy, with market presence in Europe and Latin America file for bankruptcy and many Italians lost their life-savings. Company survived through government intervention.
3. Through the mass acquisition of small Internet companies, Bernard Ebbers tuned World.com in the second largest telecommunications company in the United States, with over 77,000 employees, operations in 65 countries and over US\$37,000 in annual invoicing. In 2002 it was found that company had engaged in accounting fraud covering losses of over US\$7,400 million. Company file for bankruptcy with total debt of over US\$41,000 million after causing the collapse of stock markets in several cities in the World.
4. In 2005, several senior executives of this German corporation were accused of corruption practices in the form of bribes from suppliers in exchange for the awarding of substantial contracts and through the creation of shell companies to cover such practices. It was also unveiled that some executives paid for the support of company's management council in decision making processes through cash bribes, travel expenses and club services.
5. In 2005 this aerospace company signed an agreement with the US justice authorities to prevent indictment under two federal charges: one related to the illegal procurement of confidential documents property of rival company Lockheed Martin and the other for the illegal hiring of a member of the United States Air Force.
6. In 2006 series of accusations were filed before several German judges and in a dozen other countries by reason of large cash payments by officers of a large German Corporation to public officials in local governments to secure awarding of billionnaire contracts. Siemens senior management acknowledged the existence of such corruption events that were attributed to deficiencies in their control Systems, later on redesigned. Company engaged in punitive actions against some half a thousand employees and during 2007 paid over €1,500 million in fines, unpaid taxes and other issues related to the scandal.

respond to the underlying problems because they were did not incorporate corruption prevention mechanisms⁷.

It is for these reasons that efforts of private companies must nowadays aim to include and prioritize - as a component of their programs on corporate social responsibility - actions regarding prevention of corruption because it represents a damaging practice that adversely impacts market confidence.

Most often, companies grants for issues an their social responsibility agenda and disregard adoption of strategic actions to enforce corruption in their immediate environment. For this purpose they must make use of their competitive advantages such the attractiveness of their brands, their power to influence the economic environment, their internal and external management capabilities for generation of efficient openings to eradicate corruption, including the design and implementation of policies that commit their human and technical resources for successful results.

Prevention of these risks, from the optics of social responsibility of the private sector, must be of priority nature in the corporate agenda given the fact that this issue has not received a well deserved attention while indeed constituting a hostile practice in terms of corporate development.

1. Some International referents

Since the decade of the nineteen nineties an atmosphere has been gradually created for several distinctive instruments in the International context, such as principles of free adhesion, rules of sound practices and International agreements, all aimed at the prevention and enforcement of corruption in the private sector.

The insufficient impact of the above initiatives, evident in the various corporate scandals in course of the past few years, has motivated States and organizations to reinforce application of regulatory and control mechanisms seeking to facilitate identification corruption risks in the private sector, limitation of abuse of power by the private sector; and to make progress on the definition of ethical standards as a fundamental factor of corporate activity.

The magnitude of the effects derived from the actions of private sector companies over the economy and the live-hood of the population, have generated growing demand for transparency in the private sector and in its interaction with the State. The corporate sector more aware of its social responsibility regarding problems such as overall poverty; environmental care; human and labor rights and, during the last few years, with higher emphasis, corruption.

7. Transparency International – Reinforcement of Corporate Governance, Policy Positions #03 2009

The following approaches must be highlighter, amongst other:

- The Agreement for enforcement of bribery by public sector officials in international commercial transactions, approved by OECD – Organization for Economic Cooperation and Development, in November 1997;
- The Global Compact of the United Nations that establishes 10 principles for conciliation of the interests of the private sector and civil society, amongst which the tenth principle if the fight against corruption and bribery.
- The declaration of Principles for Sound Corporate Governance issued by OECD in 1999 and later revised in 2004;
- OECD Policies for Multinational Corporations, 2001 revision;
- Business Principles to Counteract Bribery, Transparency International and Social Accountability International, 2002;
- The United States Agreement against Corruption, as approved in 2003; signed by 134 countries and ratified by Colombia in 2005;
- Partnering Against Corruption Initiative– PACI, promoted by leading World-wide companies at the World Economic Summit of 2004, signed by over 104 multinational companies, Ahmed to secure identification of successful corruption enforcement policies and the endorsement of a zero tolerance attitude regarding corruption;
- The Rules of Conduct of the International Chamber of Commerce aimed to elimination of bribery practices by means of a combined public and private action;
- The Action Statement on Bribery and Officially Supported Export Credits, which is the Declaration on anti-corruption adopted by multinational agencies and export credit agencies of OECD member countries, adopted in 2006

The current economic world crisis has made a front page display that the current path of the economy and, as a result, market stability and wellbeing of the nations depend, to a large extent, on the quality of their companies. This fact has in turn confirmed the need to encourage adoption of collective actions and strategies to promote cooperation efforts that involve the various social actors in the joint prevention of corruption.

Although among the facts that triggered the current economic world crisis at the end of 2008, one must acknowledge some players acting openly against the law, as is the case of Madoff⁸, many of the principal causes involved financial transactions of legal nature and so far no questioning has been made from an ethical perspective regarding the high risk

8. Investment Company Bernard Madoff Investment Securities, which operated as a pyramid offering profitability levels impossible to accomplish for its investors, collapsed in November 2008 despite the fact that nine years before an investment manager had disclosed the fraudulent nature of its operations and its probable consequences. Amongst the damaged investors from this pyramid there are several prestigious banks, insurance companies, trust funds and foundations all over the world, as well as recognized personalities. Accumulated losses could well surpass US\$50,000 million.

mortgage loan portfolios and the corresponding high interest rates that finally led to the bankruptcy of a large segment of the financial system of the United States and that unleashed a world wide recession effect. It is for these reasons that these thoughts and reflections focus on an in-depth analysis of the role of the private sector, the State and society and over real conditions for the construction of confidence to the inside of an economic model for a free market with a limited presence of the State in terms of economic regulation and over the nature of contemporaneous corporate activity and its capacity to accept the rulings of ethical principles that favor general interest over individual interest.

World-class politicians and corporate leaders, as well as analysts and members of civil society organizations are nowadays asking themselves if the moment has arrived for a dramatic turnabout of the global economic model in order for accumulation of corporate surpluses and easy wealth no longer be the imperative of Business and give way to a humanized economy in which ethics will have a protagonist role, ruled by values that are acceptable to community as a whole, in order to warrant the sustainability of the corporations and national economies and an equitable public wellbeing for all societies World-wide.

2. Some efforts to highlight in Colombia

Colombia has been the scene of both corporate scandals in which there is predominant absence of corporate ethics in the scope of business decisions and, on the other hand, of important efforts to promote incorporation of said ethics in the corporate agenda. As to the absence of ethics, during the last decade the episodes of Dragacol⁹, the so-called "ghost windows" of some banks¹⁰, Termo Río¹¹ and the crisis of the pyramids¹². In a similar manner, several research efforts conducted during this decade on the perception an awareness of entrepreneurs, confirm in an irrefutable manner the existence of a corporate culture inclined to corruption in commercial affairs, primarily expressed through payment of bribes for awarding of contracts and speed-up of processes, Financing of political campaigns in exchange for favorable allocation of

9. The Ministry of Transportation paid to company Dragacol indemnities in the amount of Col\$26,000 million for the alleged breach of contracts signed between the company and the Ministry for Cleaning of the Magdalena River bench at the cities of Barranquilla, Cartagena and Buenaventura. Five former officers of the Ministry were arrested and investigation was conducted on six former Ministers of Transportation and the owner of the company, Mr. Reginaldo Bray. At the end. All public and private personalities were absolved.

10. Thousands of million pesos at Banco del Estado, Caja Agraria, Banco Andino and Banco del Pacifico were lost because their respective officers extended credit facilities without compliance with required guarantees, approved significant overdrafts above authorized levels, accepted overstated mortgages and extended loans without fulfillment of statutory requirements.

11. In 2001 Termo Rio, a company created by Electrificadora del Atlántico, a shell company owned by a Barranquilla engineer and multinational company Lease Co., was awarded a contract for the supply of electric energy in the State of Atlántico over a period of

20 years. Breach of contract due to liquidation of Electrificadora del Atlántico led to an indemnity suit, initially resolved by means of an Arbitration Court which mandated the State to pay some US\$60.3 million to Termo Rio. The sentence was appealed by the Colombian Government and the Council of State overruled the sentence in August 2002. Termo Rio and Lease Co again initiated legal action against Colombia before a court in the United States but its ruling favored Colombia in 2007. Co.,

12. The crisis originated in the disappearance, bankruptcy or late State intervention of dozens of companies that, without any legal and financial support, offered significant profits to investors, amongst which there were many public officials and members of the military. Tens of companies already intervened have been accused of fraud, illegal capture of deposits and asset laundering on behalf of illegal organizations including drug dealers. Over three million Colombians were affected, a strong economic and social crisis was created in some areas of the country and disclosure was achieved of the prevailing nation-wide lack of conformity with the institutional financial system.

public resources and the so-called "capture" of the State in the hands of private interests¹³. Corruption has been marked in various internal and external research efforts as one of the country's two most important problems¹⁴, also as the leading obstacle for doing Business¹⁵ and as the cause for a rather limited trust on the corporate sector, a key factor of competitiveness and economic sustainability. In a parallel manner, organizations of the corporate sector¹⁶ have been participants in several initiatives addressing prevention of corruption in the world of business and to integrate ethics as an essential factor of corporate activity.

From the State, important institutional efforts have been engaged in the field of prevention of corruption through inception of the Programa Presidencial de lucha contra la Corrupción , launched in 1998 that seeks, amongst other, to offer concrete action paths in the fight against official corruption, the ratification of the United Nations' Agreement against Corruption in 2005 and other approaches in terms of the regulatory Framework of public contracting.

From the standpoint of the corporate sector, several initiatives have been promoted of complementary nature. The Colombian Center for Corporate Responsibility – CCRE, is an institution that promotes ethics and corporate social responsibility. Created in 1994 with the support of The Social Foundation and the Inter American Foundation –IAF, it has set as a mission to encourage research for construction of a management system in Corporate Social Responsibility-CSR and ethics to the interior of the organizations.

Another important advance achieve is the Probito Program of the Colombian Confederation of Chambers of Commerce - Confecamaras, seeking promotion of a culture of ethics in contracting with the State, effort initiated in 1999 with the support of the Corona Foundation and the Colombian Center for Corporate Responsibility, the endorsement of the Office of the Vice President of the Republic and the support of The Private Sector International Center – CIPE, an affiliate of the Chamber of Commerce of the United States. The Program is structured on the basis of three axis; promotion of corporate ethics; transparency in contracting processes with the State; and the promotion of citizen participation and social control of public management. In 1999 it presented its research document "Perceiving Corruption", a first approach to thoughtfulness on the responsibility of the private sector in the most renowned cases of

13.The World Bank, with the backing of the Vice President of the Republic and Corporacion Transparencia por Colombia, Corruption, institutional performance and governance, Bogota, 2001; Colombian Confederation of Chambers of Commerce: Corporate Perception Survey on the issue of corruption in contracting with the State, Bogota, May 2002; Transparency International, Index of Perception of Corruption, 2007; Corporacion Transparencia por Colombia – Universidad Externado de Colombia, First National Survey on Practices against bribery at Colombian companies, Bogota, 2008; Luis Jorge Garay and others The capture and co-opted reconfiguration of the State in Colombia, Corporacion Transparencia por Colombia, Bogota, 2008

14. Second most severe problem: Colombian Center for Corporate Responsibility; Baseline on Corporate

Social Responsibility in Colombia, Bogota, 2006; one of the four most serious problems: World Bank, with the support of the office of the Vice President of Colombia and Corporacion Transparencia por Colombia, Corruption, Institutional performance and Governance, Bogota, 2001.

15. World Economic Forum – Global Competitiveness Report, 2007-2008

16. World Bank, Doing Business, 2007, is a project that provides objective measurement of regulations on how to do business and its application in 181 countries; Corporacion Latinobarometro, Latinobarometro 2006, Santiago de Chile, a public opinion survey that is applied annually through some 19,000 interviews in 18 countries in America.

corruption in domestic life and, in 2006, the publication of the First Probit Survey, conducted amongst 1,697 corporate managers in 18 cities nationwide.

On the other hand, some associations such as the National Association of Colombian Entrepreneurs - ANDI and the Colombian Chamber of Infrastructure – CCI, have made progress in the generation of ethical guidelines for their respective sectors. ANDI included in its Declaration of Ethical Principles for Entrepreneurs a clause of adhesion to the Corporate Principles to counteract Bribery issued by Transparency International, in order to disseminate and encourage their application amongst the members of the 27 sector Chambers that compose the association. In turn, CCI, created in June, 2003, has worked on the construction of a self-regulation code for associations, based on the consensual and participative structuring of ethical conducts that may be appropriate and practiced by their members, in pursue of a safer environment for those agents involved.

Corporacion Transparencia por Colombia, the Colombian Chapter of Transparency International, a world-wide movement for prevention and enforcement of corruption, with physical presence in over 90 countries around the world, has also contributed – since 1998, to the dissemination of ethics and transparency as an essential condition for socially responsible activity, through its work programs with the private sector, Ahmed to the generation of sensitive processes, self-regulation and commitment of corporate instances in the fight against corruption, as well as on the conditions for establishment of corporate relationships based on trust and mutual benefit with all stakeholder groups.

Transparencia por Colombia has designed and implemented the Anti-corruption Sector Agreements, as a self-regulation tool base don the Corporate Principles to Counteract Bribery issued by Transparency International and Social Accountability, that seek to built confidence amongst competitors in the same business sector by means of the definition of clear rules aimed to the establishment of fair and transparent market conditions. Successful progress is to date being achieved by Pipe manufacturers companies associated through the Colombian Association of Sanitary and Environmental Pipes – ACODAL and, during the past few years, motivation and approximation work has been undertaken for the generation of anti-corruption agreements with companies and associations inn the pharmaceutical industry, the printing and editing industry and the Electronic security companies.

Another initiative originated at the Corporacion, jointly with Fundacion Avina and supported by financing provided by the Embassy of The Netherlands is the document "Evaluation of Policies Mechanisms of Transparency in Public Utility Companies" which object is to raise the standards of transparency in the Management of companies in such sector. Participant in the pilot stage were ten (10) of the most representative companies in the public utility sector in Colombia.

The Corporacion is engaged, since 2004, in the preparation and development of the Ethics Program known as Rumbo Pymes -Integras y Transparentes- seeking to generate better practices in the prevention of corruption at small and medium size companies in the country and to encourage the formation of more ethical Business environments. The promotion strategy of "Rumbo Pymes" is developed on the basis of a model structured on alliances with large corporations that have already defined organizational ethics as a strategic factor in their relationships and that at the same time serve as motivators of other companies along their value chain to join the Program. To date, over 300 companies have joined "Rumbo Pymes". The following chapters of this document present a deeper insight of the "Rumbo Pymes" experience.



1. Description

Rumbo Pymes -Integras y Transparentes- is as Management tool for strengthening of ethical practices inside companies, which most relevant objective is set ethics in motion as a Management model while creating trust and value in business relationships

The program was designed and developed by Corporacion Transparencia por Colombia in order to generate better practices for prevention of corruption in small and medium size companies in the country and to encourage the creation of more ethical Business environments through the value chains of those large companies that joined the Program as its allies¹⁷.

It is expected that through implementation of this management tool, companies increase their confidence levels, improve their production process and capacity for compliance and quality, acquire additional strength through their value chains, improve their reputation and contribute to sustainable development, understanding ethics as a factor for differentiation and recognition.

2. Specific Objectives

- Creation of business sectors that are more transparent and ethical, with better growth opportunities;
- Unification of criteria between the various lines of work, functions and corporate groups, around a value based common framework of behavior ;
- Incorporation of ethical values in the day-to-day decision making process of company's activity;
- Promotion of organizational strengthening and development of human talent¹⁸.

3. Features¹⁹

Self-managed. The tool is designed in such a way that each company may apply it in an autonomous and direct manner on the basis of utilization of a series of practical exercises according to specific needs.

17. <http://www.transparenciacolombia.org.co/SECTORPRIVADO/Rumbopymes/tabid/120/Default.aspx>

18. Corporacion Transparencia por Colombia. Program Rumbo Pymes -Integras y Transparentes- Power Point Presentation; 14 November 2007.

19. Corporacion Transparencia por Colombia, "Rumbo Pymes" Series; Navigation Chart: Guidelines for Tool Management.

Participative. “Rumbo Pymes” encourages utilization of participative work dynamics that permits all members of an organization to become involved in the process for construction of incumbent corporate ethics.

Practical. The tool aims to a search for commitment and agreement with emphasis in practical issues more than on rhetoric, through a combination of individual and collective thoughtfulness.

Flexible. Methodology allows the tool to be adapted by each company in accordance to its particular context and to decide what modules of thematic support are needed depending on the specific needs of the company.

Consistent. Each module may be independently implemented and all modules are designed in such a way that they hold internal coherence in terms of focus and methodology.

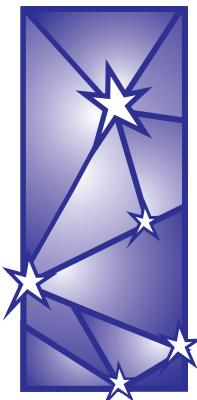
4. Components

“Rumbo Pymes” is implemented by means of a pedagogical package consisting of an introduction module that includes guidelines for management of the tool, three basic modules of mandatory application and six support modules for optional application in accordance with the results from the measurement of the company's ethical climate²⁰.

Estimated timing for application of the program by a company is five months for the Basic modules and between five-eight months for the support thematic modules, which may implemented simultaneously. The contents of this tool are designed to be incorporated into company's management through a continued process and the success of the process is dependent both on leadership from company's management team as well as on the active, committed and organized participation of all employees. The basic modules are as follows:

Navigation Chart. The Guide for Management of the tool. It delivers to the Management team of small and medium size companies all general information on the program, its objectives, benefits, scope and the way to self-manage it. Additionally, it includes the theoretical fundaments, covering ethics, corporate values, ethical corporate performance, personal and institutional growth, some prejudgets on ethics and the consequences of lack of ethics in a company.

Carta de Navegación



GUÍA DE MANEJO DE LA HERRAMIENTA

1

Introductory Module.

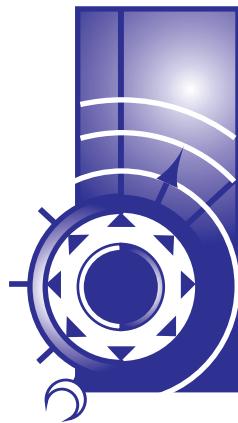
20.Corporacion Transparencia por Colombia. “Rumbo Pymes” Series. Navigation Chart: Guidelines for Tool Management.

3

Basics Modules

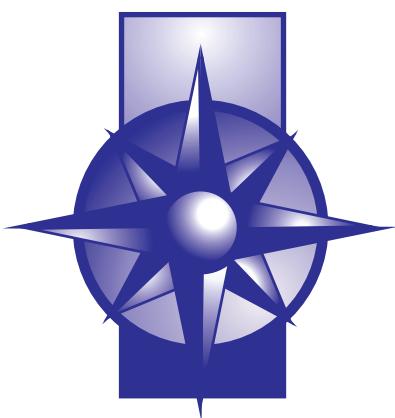
The Barometer. It is the tool for measurement of company's ethical climate. It is Ahmed to obtain a "photograph" of all those perceptions and interpretations shared by all company employees in terms of the various elements that contribute to the creation of a value based corporate culture. Measurement is conducted through the application of a questionnaire composed of two sections; the first, denominated "Cases", is intended to measure the level of moral autonomy or moral judgment of each of the members of the work team; the second - entitled "Opinions" is oriented to measure the company's organizational climate on the basis of five corporate ethical performance criteria: leadership, communications, recognition and sanction system, reporting and consulting, and respect for fair regulations.. Measurement must be conducted on a periodic basis in order to ensure follow-up of company's progress in the overall improvement of it's ethical climate.

El Barómetro



MEDICIÓN DEL CLIMA ÉTICO

Marcar Coordenadas



COMPROMISOS ÉTICOS

Setting of Coordinates. Presentation of company's ethical commitments. Its purpose is to direct company through the collective construction of ethical commitments that shall guide corporate life. It is developed through two workshops for identification of current values and desirable corporate values; on the basis of these finding, construction is made of a declaration of ethical commitments, which observance is committed to by all company personnel.

Salvamento Marino



PRINCIPIOS PARA
CONTRARRESTAR EL SOBORNO

Open Sea Rescue. Includes contents of the document Business Principles to Counteract Bribery, edited by Transparency International and Social Accountability International. Encourages the voluntary adoption of a framework of principles and practices for identification and counteraction of bribery in its most common forms inside the corporate world. It provides a practical guide for generation of a no-bribery culture that serves as contributor to free and fair competition.

Orientación en Alta Mar



CAPACITACIÓN EN ÉTICA

Clearing the Course. This module covers governance in family-owned companies. It is aimed to provide elements for the construction of environments of sustainable trust and responsibility in those companies in which property and administration are shared by members of the same family. As reinforcement is provided in issues such as confidence and strategic direction, the module delivers guidelines for preparation of family protocols that enable regulation of the manner in which family members are to perform as company members.

Course setting in the high seas. This is a tool for education in corporate ethics. It seeks to contribute by means of a learning process consisting in 22 cases of common and practical nature, in which ethical values come into play, ethical values are encouraged and endorsement is made of corporate ethical performance, ethical criteria and adoption of conscience regarding risks of corruption.

6

Training Modules

Despejar el Rumbo



GOBERNABILIDAD
EN EMPRESAS FAMILIARES

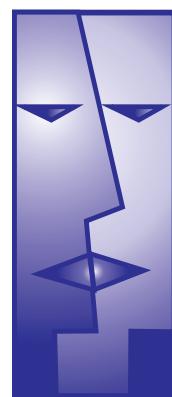
Viento en Popa



LIDERAZGO ÉTICO

Tail sail wind. This module covers issues regarding ethical Leadership. It is oriented to the development and reinforcement of competences and performance associated with ethical leadership in all company personnel and in four most relevant dimensions: self-leadership, leadership upon others, ethical corporate leadership and, finally, social leadership. It highlights, through a series of practical exercises, the importance of human talent as the most valuable asset of a company.

Lazos a Bordo



FORTALECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACIÓN

Popa o Proa?



TOMA DE DECISIONES CON SENTIDO ÉTICO

Prow or Stern. The module covers decision making in its ethical sense. Its principal objective is to progressively dismount damaging parties to general interest and to counteract corruption actions that favor individual concerns in detriment of general interest. For this purpose the module proposes interiorizing of ethical criteria that improves decision making quality in the daily activity of the company.

Buen Viento
Buena Mar



RESOLUCIÓN ÉTICA DE CONFLICTOS

Good winds, good sailing. This module refers to the ethical resolution of conflicts. It seeks for preventive attention of conflicts, both ethical and interpersonal, through encouragement of new skills and competences for solution, dialogue and sharing between company personnel. It proposes five mechanisms to this end: transparent communication, negotiation, mediation, circular processes and a commission of ethics.

5. Development Process

In 2001, the recently created Private Sector Area of Corporacion Transparencia por Colombia engaged in a pilot exercise at company Hermagu, with the support of the Colombian Center for Corporate Responsibility, seeking testing and/or adoption of a methodology of integral programs in ethics sponsored by the Ethics Resource Center "ERC" of Washington D.C., into the small and medium size corporate sector in Colombia.

This experience originated the creation of an Integral Ethics Program entitled "Rumbo Pymes" with the financial support of Merck Sharp & Dohme and the Agency for International Development of the United States – USAID.

During a period of two years, the Corporation and an external consulting team worked on the research, design, methodological development and content preparation, drafting of texts, concept and graphics design of each and all ten modules that compose the resulting tool as well as all complementary material. Using a rigorous process, documents were validated and all pertinent adjustments were accomplished. Finally, the Program was officially presented in 2005 following an articulation process with other activities of the Corporation such as the Integral Ethics Program for Large Companies and the strategy for dissemination of Business Principles to Counteract Bribery.

After some initial fruitless efforts in the presentation of the Program to potential companies through corporate unions and associations, the need became evident for identification of an alternative mechanism. Several alternatives were considered and a decision was reached for adoption of a model based on alliances with large companies that already have defined policies of social corporate responsibility and are willing to endorse corporate ethics as strategic factor in the business relationships established with those companies that participate in their respective value

chains such as suppliers, distributors or contractors, building up trust and having a positive impact on the sustainability and competitiveness of their respective environment.

Initial alliances were established with companies such as Colceramica and Family Compensation Entities Compensar and Comfandi. These alliances favored affiliation of the first 56 companies, located in Cali, Bogota and Medellin. Between 2004 and 2008, twelve large companies came along and over 307 small and medium size companies affiliated, with impact over more than 30,000 employees in different cities throughout the country. Current active allied organizations are: Colceramica S.A., Homecenter, Compensar, Colfecar, Confecoop, Sodexo, BASC del Pacifico, SABMiller-Bavaria S.A. and Filmtex.

The years spent in the implementation of "Rumbo Pymes" have generated experiences of fundamental nature and have hence taken the program to a most interesting stage of maturity and projection. It has been possible to position –to the interior of the companies- the message that any socially responsible action is constructed on the basis of ethics and transparency and, as a result, companies have been motivated to ask themselves the ethical question of .What is to be done? What is the right thing to do?

Said evolution permitted to take a qualitative jump in 2008 allowing allied companies to move forward to greater challenges that implied the requirement of ethical standards by those companies along their value chains in terms of their policies for selection, evaluation and contracting of suppliers. This endeavor has become a generator of a critical mass to the extent that the requirement for implementation of ethics and transparency programs may reach the same company through various channels. Ever more frequently, large corporations require that those companies that integrate their value chain implement ethics and anti-corruption programs in their corporate management plans. Colceramica, Compensar, Sodexho, Bavaria S.A., all have incorporated to their respective policies for the selection and development of suppliers, mandatory incentives for the existence of these programs in their business relationships.

Some of the accomplishments of this period include the following:

Set in motion of an agreement between Transparencia por Colombia and BASC Pacifico²¹, a Chapter of international certification organization BASC Worldwide that encourages safe trade, in order to motivate implementation of the Program in some fifty companies already affiliated with BASC. During the first stage, 18 companies located in the city of Cali joined the Program, seeking incorporation of organizational and anti-corruption ethics amongst those requirements defined in the BASC norm.

21. BASC –Business Alliance for Secure Commerce– is an International corporate Alliance that promotes safe trade through the cooperation between governments and International organizations. It operates as a non-profit organization based in the United States with worldwide operations through a model of permanent exchange of experiences, information and training. BASC sets and manages security standards and procedures of global character applied to the logistics chain of International trade transactions, for which associated companies are periodically audited and thus offer guarantee that their products and services are subject to strict surveillance in all areas by means of diverse Systems and processes.

Initiation was engaged o fan agreement with SABMiller-Bavaria S.A., to promote “Rumbo Pymes” amongst a group of 60 companies along the value chain of this large beer producer. The agreement includes co-financing provided by the allied company, the development of “accompanying programs” that facilitate implementation of “Rumbo Pymes”, and its integration into sustainable development and permanent improvement programs developed by the company and its suppliers.

Filmtex joined as an ally to the Program and in such capacity engages in co-financing six companies along its value chain, for purposes of implementation of the basic modules through a series of collective workshops.

Compensar began implementation of an “accompanying plan” for interested companies, aiming to perform direct follow-up through the development of the basic and thematic support modules by means of a consultant referred by the Corporation, who conducts weekly group sessions and individual site visits to affiliated companies.

This very year, the Corporation received, on the one hand, an invitation by the Inter-American Development Bank – IDB for the formulation of a proposal that aims to the transfer of the model to other countries in Latin America and, on the other hand, an invitation by the Departament of Commerce of the United States for participation on it Good Governance Program oriented to replicate “Rumbo Pymes” in various strategic alliances supported by such department.

1. Nature of the Study

In accordance with pertinent guidance provided by Linda G. Morra and Amy C. Friedlander²², this case-study seeks to offer comprehensive learning and understanding of the “Rumbo Pymes” Program by means of its description and analysis, using background experiences and examples, for which purpose abundant material and documented and testimonial information was compiled from various sources.

The case-study aims to pinpoint those results generated by the Program both at those small and medium size companies that engage in its implementation as well as at the large companies that sponsor it. In the case of the former group, it is intended to detect results and benefits in aspects related to administration, finances, commercial activity and human resources, primarily in terms of its effects over the overall business, which must in turn lead to the generation of voluntary adoption of corporate ethics. In this manner, the study questions the motivation of those companies that approach the Program, the appropriation of its contents and sustainability of the Program, as well as its implications over the value chain and the general business environment in which it operates.

2. Technical Chart

Coverage: Nation-wide. Interviews were held at companies affiliated to the Program, located in Bogota, Medellin, Cali and Bucaramanga.

Date: The study was conducted from November 2007 through April 2008. The pertinent report and its respective annexes were prepared later on.

Nature of the Sample: 31 companies were selected on the basis of their level of development of the Program and their diversity in terms of corporate activity and the nature of reported accomplishments.

These companies operate in the sectors of: services, industrial and commercial activity.

22. MORRA, Linda G. y FRIEDLANDER, Amy C. Evaluations through Case Studies, World Bank, Translated to Spanish by PREVAL II, January 2001, Consulted at http://www.usal.es/~ofees/NUEVAS_METODOLOGIAS/ESTUDIO_CASOS/0950.pdf;

3. Compilation of Information

As an option for compilation and analysis of pertinent information, utilization was made of the technique known as "Extensive" or "Bulk Analysis" consisting in the performance of abundant descriptions with lots of information supplied by sources and methods(or compilation systems) of multiple nature.

Documentation on the Program. As a starting point, the consulting group performed a documentation process over the "Rumbo Pymes" Program and its referrals in terms of corporate ethics, which included revision of all written and recorded material, and meetings with the team from Transparencia por Colombia.

Interviews of managers and sponsoring groups at affiliate companies. For purposes of the interviews, the research team designed a guide with 58 questions seeking coverage of four possible categories regarding knowledge and analysis of the impact of the Program on those issues that motivated affiliation, the incumbent implementation process, results achieved and appropriation of contents. Through this process, fifteen companies were visited: Alalco, Bazar Americano, Bemoa, Central de Mangueras, Ceramica y Porcelana, Ceramicas y Pinturas, Colaboramos, Colentrega, Construcciones S.A., Gestion Integral de Proyectos, Gestionar, Grupo Guerrero, Ingenieria Especializada, Jago Digital, Maluma and Marion.

Interview of allied corporate groups. In order to have a wider and more diverse vision of the development of the Program, particularly in terms of aspects such as promotion strategies and impact of progress over the value chain, interviews were conducted with representatives of five allied corporate groups: in Bogota and Medellin: Colceramica, Home Center, Compensar, Colfecar and Confecoop. (Please refer to Annexes 4, 5 and 6).

Survey. As a complementary instrument, design and application was made of a questionnaire applied to a 16 company pilot group, through which indicators were achieved regarding the four categories established. The survey used a format similar to the one used by the Program in measurement of corporate ethical climate. Companies that answered the questionnaire via Internet were: Bemoa, Darreina, Deblanco, Recol Ltda., Graficas Colorama, Maluma Ltda., BPA Office, Clinica Chicamocha, Colentrega, Coodontologos, Deterquin, Ediva, Indusiavi, Ingenieria Especializada, Insoin and Intercalco.

Difficulties during the data compilation process. Main difficulties faced by the data compilation process were the resistance by some companies to openly comment the results from application of the measurement of corporate ethics climate, and in other companies limitations arose in the actual compilation of data because coordination of the Program had been in charge of personnel no longer with the company at the time of the interview.

4. Processing and Analysis

Once interviews were concluded and the pertinent material was received, information was processed. Such instance included data transcription, digitalization and systemizing of interviews and questionnaires in Excel worksheets, in addition to several sessions for discussion and analysis of most relevant findings with the team from Transparencia por Colombia. Preparation was conducted of a matrix for presentation of results, aiming to properly translate the categories of the underlying analysis into an easily comprehensible scheme; the final report was prepared on the basis of the contents of the matrix.

CONSIDERATIONS FOR IMPLEMENTATION OF THE PROGRAM

1. Primary Motivation for Implementation of the Program

The reasons that lead a small or medium size company to accept implementation of the Rumbo Pymes -Íntegras y Transparentes- Program are of varied nature; amongst them we can mention the following:

- a) Valuation of the Program;
- b) Strengthening of the relationship with the allied company;
- c) The possibility of better business opportunities and corporate development;
- d) Advances in implementation of organizational actions concerning corporate ethics.

a. Valuation of the Program

The entirety of persons interviewed expressed to have a positive valuation on the Program, its contents and corporate image. 100% of companies interviewed agreed on the fact that the program "Is a good option for the prevention of risks, enhancement of corporate ethical climate and preservation of company's reputation". Likewise, all companies considered that the "support of Transparencia por Colombia is a guarantee for the due development of the Program".

In light of the above opinions, it is considered that the Program enjoys a high degree of credibility, which constitutes one of its main strengths to mobilize company willingness towards its execution. "A Program of this nature is a move in the right direction because it makes possible to make a reality of something intangible" (...) the most significant value of the program is its approach to ethics and social commitment" (Patricia Arboleda, Manager - Bazar Americano).

b. Strengthening of the relationship with the allied company

In some cases, the strengthening of the relationship with our ally was the determinant factor for adoption of the decision to implement the Program; in other cases, this was just one more motivator. Some companies joined the Program because, through the allied company, became convinced that it was a necessary and adequate strategy for the strengthening of their commercial relationships and administrative processes. "We learned about it through Grupo Corona, that invited all suppliers; it fitted us

Valua
tion

perfectly because in previous weeks we had had difficulties with one of our employees" (Juan Carlos Gamboa, Manager - Ingenieria Especializada). "The motivation of our company was above all that Corona made the Program available to us" (Elizabeth Susana Linares, Construcciones S.A.)

In the survey, some 50% of individuals interviewed agreed that "the need to strengthen commercial links with an important ally is one of the reasons for our participation in the Program". In a similar sense, 84% of the persons interviewed believe that "The support of allied companies grants higher credibility to the Program".

c. Possibility of better business opportunities and corporate development

Several companies reveal that their approach to ethics and trust will most likely open doors to new business. "We hope that the application of the Program will also have implications over suppliers and customers and is reflected in the relationship and attention in order for people to remain loyal to the company" (Juan Jose Alvarez, Manager - Central de Bandas). "To be a referent of ethics is what opens doors that allow creation of relationships within my environment, whether at the World-wide, internal, close and domestic level" (Patricia Arboleda, Manager - Bazar Americano).

These opinions coincide with those expressed along the survey. Some 57% of individuals interviewed included "the possibility of more Business opportunities and corporate development" as one motive for implementation of "Rumbo Pymes".

d. Advances in implementation of organizational actions in corporate ethics

Some of the companies affiliate to the Program had a background of adherence to policies and practices in organizational ethics although those efforts had not been systemic or of corporate nature but, instead, unilateral determinations taken by the manager or some of the corporate instances; "The owner, Mr. Mario, has an obsession for honesty and rectitude, with ethics and morale. When we join the company we must sign a contract of morale, but it is not a program; a campaign such as the present one had never been seen" (Manuel Botero – Marion sponsoring group). "The concern on this matter Could be seen from the Management and downwards; always implementing on the issue of honesty and responsibility; however, we were not aware of a Program of this nature, one in which we Could all intervene" (Saide Romero – Colentrega sponsoring group).

Some of the companies had –from time back- clear definition of social commitments and saw the Program as the opportunity to reinforce and direct them. "When Compensar invited us, as a company, to participate in the Project, we perceived that it fitted quite well with the philosophy of our company (Yolima Restrepo - Deputy Manager, Gestión Integral de

Proyectos). "As a rule, as corporate policy, we have always worked with great corporate responsibility, ethics, responsibility to the State and to the employees" (Patricia Arboleda – Manager Bazar Americano).

75% of companies included in the survey agreed that "it is not enough to have ethical conscience; concrete actions are needed in specific areas of any organization or company". Mario Jaramillo, founding partner of Marion, is an example of this type of motivation: "Since the Program is tightly linked to the philosophy of Marion, when I learned about the Program I became thrilled and said: Let's join now, I want to be there".

75%

2. Several factors of success through its implementation

- a) The pedagogical nature of the Program
- b) An effective sponsoring group
- c) Adequate dissemination of the Program
- d) Management commitment

a. The pedagogical nature of the Program

"Rumbo Pymes" was designed as a self-manageable tool, easy to understand and apply. And that is how companies perceive it: "Its implementation is easy. The booklets are didactic in nature; easy to read, the material is very clear; people like it; it is practical; there are very interesting activities" (Rebeca Franco - Administrative Director, Jago Digital).

On the other hand, 67% of participant companies in this case study agree that "It is a rather simple process, easy to understand and apply" and 100% agrees that "The methodology is agreeable, uncomplicated and attractive to the members of our company"".

b. An effective sponsoring group

The adequate performance of the sponsoring group in charge of Leadership of the Program is an indispensable requirement for the success of the Program, a condition that has been duly fulfilled at different companies. In some companies, this group has been directly led by its Manager, deputy Manager, directors or senior executives.

In this regard, the study shows that it is most important that the members of the sponsoring group belong to areas such as human resources, planning or quality management, due to their professional profile and the complementary nature of "Rumbo Pymes" vis-à-vis other actions of the company.

75%

Likewise, another factor for success has been the participation of the different units of the company, through facilitators, and the articulation of Program activities with other groups and corporate committees in areas such as management, quality control, training and education, administration, human development, amongst other. "Several Readers were selected for the Program; these leaders took care of training of facilitators and the latter took care of training in their respective areas" (Manuel Botero, Marion sponsoring group).

c. Adequate dissemination of the Program to the interior of the companies

In course of fulfillment of Program recommendations, over half of companies interviewed used launching campaigns creator of expectation and sensitiveness of employees, aiming to awaken general interest on the subject.

During the period for execution, and even later on, some companies have continued to make utilization of Communications –through wall-boards, printed newsletters, Intranet bulletins and screen-savers, evidencing that an adequate management of these communications media is a powerful tool for development of corporate ethics "We did it with our own resources and with the company personnel. The video was displayed, wall-boards were set-up, employees met by sections and we accomplished a full ambiance for the Program through screen-savers in the computers, letters and invitations" (Jaime Fernandez Jaramillo – Manager of Maluma).

The results of the survey show that 75% of participant companies are of the opinion that "Encouragement is to be made of experience-sharing meetings and communications between companies"; a proposal that has found echo in Transparencia por Colombia as well as in allied companies and which has provided ample openings for communication through their own communications media, such as websites, printed newsletters, digital bulletins, workshops, meetings with suppliers, amongst other.

d. Management Commitment

The study makes evident that this factor is indispensable for a successful development of the program. Nevertheless, in practice, institutional and senior management commitment to the application of the Program has not been of similar nature at all participant companies, which has made evident that relevant, timing and continuity allowed in company's agenda is highly dependent on the core reason for its initiation. "If there is no commitment from Senior Management down, it is difficult to implement the Program" (Patricia Arboleda-Manager Bazar Americano). In fact, only 25% of companies interviewed points out "Lack of company commitment to make progress with the Program".

RESULTS FROM CORPORATE IMPLEMENTATION OF THE PROGRAM

The study allows inferring that Program has had an unimportant effect in participant companies, measured in five separate independent scenarios of corporate activity: Results in terms of commercial aspects; results in terms of administrative and financial activity, results in terms of corporate culture; results in terms of reinforcement of human capital by those who belong to the company and, obviously, results for the overall spectrum of the value chain linked to the Program.

1. Commercial Results

The Program is contributing to the understanding, at many companies, that ethics is an structural business factor which has direct impact on the enhancement of commercial management and on the establishment of perdurable relationships with customers and suppliers to the extent that it does generate trustworthy, reliable and transparent working and business environments. Amongst the most relevant results in terms of commercial aspects, the following are to be mentioned:

- a) A positive impact on the reputation and trustworthiness of the company;
- b) It is a very important letter of introduction;
- c) It provides competitive advantages versus competition;
- d) Generates more stable and reliable business relationships;
- e) Contributes to a decrease in corruption risks in third party relationships.

a. Positive impact on the reputation and trustworthiness of the company

Some of the companies participant in the Program have adopted it as a tool for the construction of trust and reputation before their customers, suppliers, employees and the State, being convinced that those are its best assets for achievement of lasting commercial relationships and, therefore, achievement of strong and sustainable companies. By means of the survey applied for purposes of this case-study, 75% of entrepreneurs interviewed stated to be in full agreement with the fact that implementation of "Rumbo Pymes" may help to strengthen corporate reputation before stakeholders, which turns out to be specially important as strategy consideration for companies operating in corporate environments in which credibility is at stake, and in which a differentiating factor may make the difference.

Several corporate managers and executives are of the opinion that to be a referent of ethics opens doors for the establishment of commercial relationships on the premise that business is based on principles and trust. "When a proposal is presented and one mentions that company is a participant in the Program, they like it; it provides confidence" (Jose Gregorio Ramirez, Manager - Gestión Integral de Proyectos). "The fact that the company they are about to have business relationships with is engaged in ethics practices does generate confidence". (Claudia Lucia Carrillo - Ethics Leader at Insoin LTDA).

Large companies acknowledge that they feel confident when working with companies engaged in the implementation of a corporate ethics program. To be a participant in "Rumbo Pymes" may place a company at a higher development level, may improve its image and competitiveness" (Fabio Diaz – Corporate Vice President, Grupo Corona). "Company has gained recognition and confidence amongst its employees and stakeholders; when our customers received the good news of our participation in this Program, the first concern they expressed was how they could have access to this type of programs. When confidence is generated amongst stakeholders in any area of activity, their loyalty is achievable and may be understood as an additional gain" (Andrea Ochoa, Sales Engineer at Novakem S.A.).

In a similar manner, Maria Angelica Cuellar, Human Resources at Greif Colombia S.A. states that "The continuity of the Program is indispensable. We can not afford to lose the credibility we have so far generated everywhere and not to give continuity to the Program could turn out to be a cause for loss of confidence, both at the level of the Human Resources Department as well as within the company as a whole".

b. A very important letter of introduction

The implementation of "Rumbo Pymes" and the capacity to make it a public credit is, in itself, a fact that contributes to the improvement of the image of participant companies amongst their customers and those organizations with which they interact. Some of them use the logo of "Rumbo Pymes" in their stationary and highlight the Program in their corporate curriculum, as a distinctive mark that differentiates them from other companies; a "value added" category that they display as a legitimate business argument. "The application of the Program is to be capitalized by showing customers that we have a developed instrument; that the company has taken this commitment". (Patricia Arboleda – Manager Bazar Americano).

c. Competitive advantage versus competition

Several companies have reported that they become a preferable choice at the time to engage in business by the fact that they have a corporate ethics program. This statement is also held by senior executives of companies such as Gestión Integral de Proyectos, Bazar Americano, Construcciones S.A. and Central de Bandas.

The Manager of Maluma S.A. advices that the evidence that a company engaged in and fulfills certain ethical and quality principles is beginning to have weight in the world of business; and the largest shareholder in Marion does consider that an ideal situation would be that in which companies that have an ethical commitment understand each other more easily than dealing with companies lacking such commitment.

92% of companies answering our questionnaire do consider that "Big corporations should prefer to engage in Business with companies that certify to have engaged in a corporate ethics program".

92%

Mario Jaramillo, founder of Marion, states that "I would love to find a situation in which being a participant to a Program of this nature is a requirement for participation in tender-bids (...) for acceptance of a supplier or a customer"

Our large allied companies are conscious of these appreciations. For this reason, along with their support of "Rumbo Pymes", allies such as Colceramica, Homecenter, Compensar and Sodexo are currently including in their standards for selection of suppliers, incentives that favor companies with an ongoing corporate ethics program, as explained by Luisa Margarita Ramirez – Procurement Manager of Compensar: "Our policy for selection of suppliers requires availability of an ethics and anti-corruption program to the interior of the organization". Andres Bernal, Operations Manager of Sodexo, views this approach as a stimulus: "We will make recognition – in our log of suppliers – to encourage them to engage in the development of the Program".

d. Generation of more stable and reliable business relationships

Testimonials of companies such as Ceramica y Porcelana Sanitaria, Bemoa, Construcciones S.A., Colentrega and Central de Bandas make it clear that the Program has contributed to the consolidation of Business relationships with the allied corporate group, which - to begin with - was one of their motivations to join the Program.

Allied companies, on the other hand, make it evident that their support to "Rumbo Pymes" is associated to their interest in the construction –with their suppliers and commercial arms- of value chains in lasting business relationships ruled by ethics. It is for this reason that their senior management consider those companies that have accepted and developed the Program are those with which they have initiated or plan to establish long term commercial relationships. "In general terms, those companies that have joined the Program have already defined business as a long term family patrimony - which they want to preserve over time" (Felipe Andres Giraldo - Officer Grupo Corona).

Both allied companies as well as small and medium size companies acknowledge that the development of the Program contributes to the generation of confidence by presenting a framework of universal ethical

"The Colombian perception is that in order to create enterprises it is a must to restore to corruption but, through the implementation of a Program of this nature we clearly see that it is not the case"

Maria Angelica Cuellar

Human Resources of Greif Colombia S.A.

values that provide equity, clarity and transparency to the business. "Impact of the program in our organization has been of significant value; internally, we have gotten to know each other better and we have reinforced the relationships between all our personnel; externally, our customers have full confidence on us, they know exactly what to expect; and with our suppliers, the relationship could not be any better. We are truly generating a value chain based on ethical principles". (Mauricio Nieto, Manager, Disnietos Ltda.) "Several of our distributors have joined the program; we have gradually tightened our business confidence with them; it is unquestionable that the higher the confidence, the better for business and higher stability; we are quite pleased with what we have accomplished with them" (Fabio Diaz – Corporate Vice President, Grupo Corona).

The resulting increase in the level of confidence does facilitate relationships of mutual benefit, more stable and reliable, not just with allied companies but also with customers; a situation that propitiates the corporate development of the parties involved. "Rumbo Pymes" contributes to the handling of fair tariffs, to the upholding of confidentiality of information; all this gives assurance to our customers and generates loyalty, so we get longer term projects. We now have projects for two or three years which enables us to consolidate; nowadays our business plan may include a two-three year range" (Yolima Restrepo - Deputy Manager, Gestión Integral de Proyectos). "This topic more frequently acquires higher importance in the field of business, creating conscience that it is better to negotiate with those companies that are certified in programs that reinforce ethical values; the outcome is those business awarded" (Luz Amparo Aguilar - Administrative and Financial Manager, Larkin Ltda).

e. Contribution to a decrease in corruption risks in third party

Companies that have committed to the Program have assessed a decrease in corruption risks in their internal and external relationships, which is a definite priority. In accordance with the results from this case-study, 89% of individuals interviewed agreed that "there is a high degree of corruption in the world of business and it is necessary to prevent it". To 60% of the sample, "Rumbo Pymes" is a tool that has been useful in the direction of this conviction and to the sending –inside and outsider the companies – of a message of rejection to corruption. "The Colombian perception is that in order to create enterprises it is a must to resort to corruption but, through the implementation of a Program of this nature we clearly see that it is not the case" (Maria Angelica Cuellar - Human Resources of Greif Colombia S.A.) "It has allowed us to wear an Armor protecting us from dirty business; they know that they can count us out" (Yolima Restrepo – Deputy Manager Gestión Integral de Proyectos). "The implementation of the Program allowed identification of areas of high risk inside the company" (Miguel Avila - Quality Director, Indusavi Ltda) "On the basis of our experience in the application of the Program, corruption risks are easily identified after definition of a clear incumbent policy which has been disseminated both inside and outside the organization" (Andrea Ochoa - Sales Engineer, Novakem S.A.)

2. Results over Financial and Administrative Management

Application of the Program has also had an important impact over the administrative and financial management of participant companies; on the basis of the study, the following positive effects standout:

- a) It allows an adequate integration to various certification processes;
- b) Facilitates a successful articulation with other programs;
- c) Encourages generation of significant savings;
- d) Stimulates productivity increases; and
- e) Facilitates decision making with ethical sense by senior management.

a. Adequate integration to various certification processes

Several companies have articulated implementation of the ethics program to certification processes. In this manner, they resolve the apparent competition between these two categories without having to postpone any of them. A most representative example is that of Gestión Integral de Proyectos, where "Rumbo Pymes" was incorporated, in 2007, to the quality Management system, to those Systems integrated under ISO 9000, ISO 14.000 and OSHAS 18.000 and to the Program for Excellence. "Rumbo Pymes", was incorporated in a perfect way to the strategy of the organization; it contributed to recognition granted to the company by Corporación Calidad ("The Quality Corporation") that prized us for our management models in the fulfillment of strategic objectives. On the basis of "Rumbo Pymes", ISO and Excellence, we were capable of structuring our candidacy to the National Quality Prize". (Yolima Restrepo – Deputy Manager, Gestión Integral de Proyectos)

Other examples of such successful articulation are Central de Bandas and Central de Mangueras: "We were about to stop the certification process in order to engage in participation with "Rumbo Pymes" but instead reached the conclusion that it was not necessary; both approaches walked hand in hand" (Juan José Álvarez, Manager). "In order to receive ISO certification it is required to be transparent in all aspects, to have all processes as clear as possible" (Alfredo Vargas – Manager, Colentrega). "We have reached the conclusion that implementation of ISO regulations and "Rumbo Pymes" are a support to initiate the journey towards certification" (Elizabeth Susana Linares – Manager, Construcciones S.A.). "We are about to start a certification process and, having implemented the Program is almost like having a paved road; we are going to need many committed people" (Lady Borja - Human Management Leader at Ingeniería Especializada).

Ethical reinforcement contributes to certification processes in aspects such as senior management commitment and honesty towards certification; to cohesion and a sense of belonging of the team in terms of a process that is hard and complex; to efficiency in the fulfillment of all processes, transparency in the handling and follow-up of information; to the sufficient and transparent flow of Communications; to utilization of reporting and consultation mechanisms in the review and alignment of all processes; to a commitment to the sound utilization and care for all assets of the company and those of the customers; to consciousness regarding customer requirements and interest; to sensitiveness on the needs to personnel formation; commitment to maintenance of product/service design and development; to the transparency and fulfillment of all standards in the handling and management of procurement processes.

b. Facilitation of a successful articulation with other programs

In several companies, "Rumbo Pymes" has also been articulated to programs and actions for personnel development, training and leadership; informal education, selection and hiring of personnel, amongst other; these programs provide synergies and continuity to "Rumbo Pymes" while, at the same time, receiving the benefits of ethical reinforcement.

At Colentrega "Rumbo Pymes" was coupled with the program for training and occupational health; at Colaboramos it was matched to quality circles and at Central de Bandas and Central de Mangueras to strategic planning and the merge of two companies; at Ingenieria Especializada it was adjusted to human resources management. "The methodology of the "Rumbo Pymes" Program has been a significant contribution to the implementation of Management and process enhancement processes" (Edward Guantiva – Managing Director, Sergio Tomani)

The outstanding balance is quite satisfactory taking into account that one of the main difficulties encountered by companies in the development of the program is the lack of time allocation for properly attending all commitments and programs outside management of their corporate mission.

c. Encouragement for generation of significant savings

Some companies participant in the program begin to experience an interesting level of savings derived from a lower personnel turnover, better care and Management of company's assets, decrease in personnel absenteeism, lower waste of time and a lower investment in control systems that have been substituted by auto-control. "Persons working with values, as a team, sharing ethics; persons we are sure will come to work not to talk on the phone and visit each other, are bound to generate benefits for themselves and for the company" (Alfonso Cuadros – Deputy Manager, Alalco)

Confronting lower personnel turnover, companies reveal some visible results, attributed to an improvement in working conditions and to implementation of personnel development processes that generate team expectations and satisfaction and which, consequently, lead to a lesser desire of moving to another, larger, company.

Change in terms of aspects such as the sense of belonging, commitment and respect to values at some companies, is generating a better care for company's assets and for those of the customers. Diego Gaviria, Manager of Ceramicas y Pinturas, endorses progress achieved: "I now realize that since the Program started, two years ago, all damages have been reported".

In terms of the reduction in personnel absenteeism and waste of working time, companies also begin to notice an improvement, attributed to higher levels of moral autonomy: "I would say that people are telling less lies and work somewhat more than they used to. It appears that people feel embarrassed not to deliver" (Alfonso Cuadros – Deputy Manager, Alalco).

d. Stimulus of increases in productivity

Most entrepreneurs interviewed state – referring to the program- that "Its implementation may lead to more viable and productive companies in the long run", a conviction that is ratified through several testimonials. How can you not be more productive when people's attitude changes so much (Juan Jose Alvarez – Manager, Central de Bandas).

Some entrepreneurs are of the opinion that in addition to a higher productivity, they also become more competitive. "If you have straight people, people who are committed; people who work as a team, people with a clear perception of corruption and its consequences, you are bound to be more competitive" (Claudia Patricia Torres - Resource Manager, Bemoa).

"It is our corporate strategy to support the development of Businesses with our customers; if they develop as a business unit, they are going to sell more, our products are likely to be more commercial and promoted throughout the market" (Fabio Diaz – Corporate Vice President, Grupo Corona). "I believe that the Program increases personal productivity because people work with more enthusiasm". (Jose Hermes Guzman, Medicox)

This stimulus to increase productivity, as per the outcome of the research, is attributable to the following factors:

A greater sense of belonging to the company. A high percentage of companies consulted pursuant to this case-study report that: "A change in the level of commitment and team work was generated". "The sense of belonging makes productivity improve and this leads to higher profitability. It is a result that arises from application of the Program" (Patricia Arboleda - Manager Bazar Americano). "It generates a new work culture and a great sense of belonging to the company, while additionally

The stimulus to increase productivity in companies is attributable to the followings factors:

A greater sense of belonging to the company.

Strengthening of Institutional Capacity.

Better process compliance.

69%

creating openings for participation". (David Pardo – Commercial Manager, C.I. Graficas Colorama)

Strengthening of Institutional Capacity. Incorporation of ethics as a component of corporate culture allows liberation of company from unforeseen efforts and to concentrate energy and time into productivity. "To the extent that an organization becomes more ethical and transparent it is in turn more productive and, if more productive, its governance management system becomes more advanced and developed" (Fabio Diaz – Corporate Vice President, Grupo Corona).

Better process compliance. Changes in the attitude of human teams and articulation of "Rumbo Pymes" to other quality programs have favored the effective improvement of various processes, which has direct repercussion on productivity and sustainability of the company.

e. Facilitation of senior management decision making with an ethical sense

At some companies, reflection over ethics generated by the Program has begun to have an impact over team members at the decision making instance.

of companies interviewed for this research, consensus is that "The program has strengthened an ethical adoption of decisions".

Several of the persons interviewed acknowledge that "Rumbo Pymes" furnishes key elements of support in decision making in those cases in which ethics appears to be compromised: a declaration of principles; identification of most common forms of bribery; establishment of mechanisms for identification and prevention of risks; mechanisms of reporting and consultation.

The Program has also motivated some companies to generate diverse mechanisms for employees to be heard and become participant of decision making processes, within a framework of a more democratic and transparent administration. "Senior officers and chiefs have been forced to listen to their employees; to let them express freely. Truth is no longer ours alone; all we said used to sound quite nicely; that is no longer the case: we must become auto-critical." (Emilio Gonzalez – Sales Manager, Grupo Guerrero).

3. Results in terms of a new corporate culture

"Rumbo Pymes" has implied the beginning of important changes in corporate culture. Most important changes identified by means of this case-study are as follows:

- a) Introduction of an ethical dimension into the imaginative corporate spectrum;
- b) Generation of improvement plans on the basis of measurement of ethical climate;
- c) Allowance for an increase in internal confidence and self-control;
- d) Non-encouragement of occurrence of non-ethical practices to the interior of the company;
- e) Stimulus to reporting of transgressions;
- f) Makes better communications possible, leading to conflict resolution;
- g) Contribution to compliance with legal requirements.

a. Introduction of an ethical dimension into the imaginative corporate spectrum

The opinion of officers of several companies highlight, as a virtue of the program, its capacity for introduction of an ethical dimension into the imaginative corporate spectrum, in its daily practices, making it possible that exercising ethics, as an instrument of reason, chairs the actions of each and all employees and directors. "It is our intention to incorporate ethics as a component of corporate culture; we are going to work along with ethics. What matters is that we are talking about it, that it is present in the retentive of the people" (Juan Carlos Gamboa – Manager, Ingenieria Especializada).

Companies such as Alalco and Grupo Guerrero are asking themselves whether it is sufficient to inculcate values in order to prevent offenses against the patrimony of the company, while other, such as Ingenieria Especializada, have engaged in a discussion between ethics and justice, equity and equality in internal relationships, all topics that the Program contributes to demystify and place into the corporate scenario. Officers of allied companies, such as Felipe Andres Giraldo – of Colceramica, and Luisa Margarita Ramirez – of Compensar, coincide on the fact that answers are all of long term scope, but the sole fact of asking What is the right thing to do? What to do and Why? Is in itself a major achievement. "The greatest benefit from implementation of the program has been the generation of behavioral directions in terms of Business; the divide between ethical and non ethical aspects in a commercial Business is a rather thin line; therefore, "Rumbo Pymes" helps us to acquire clear principles, the knowledge of how to act when facing the problems" (Mauricio Nieto – Manager, Disnietos Ltda.) "The program has generated conscience within the company on the importance of the creation of a corporate culture supported by values" (Sonia Florez - Director, Colaboramos).

"It is our intention to incorporate ethics as a component of corporate culture; we are going to work along with ethics. What matters is that we are talking about it, that it is present in the retentive of the people"

**Juan Carlos
Gamboa**

**Manager,
Ingenieria**

"It is indispensable to multiply the issue of corporate ethics to the interior of the country's corporate scope. People have forgotten that acting with ethics is not something deserving a reward, it is a duty"

Luz Amparo Aguilar
Financial and Administrative Manager, Larkin Ltda.

For Francisco Guerrero, of Grupo Guerrero, results are measured on the basis of progress accomplished in terms of enhancement of the general management of the company: We have results regarding common plans and team work; we have signed a commitment to ethics; we have founded our own newspaper; we provided e-mail to all employees; we hold monthly work sessions and we instituted a Solutions Committee".

"The implementation of an organizational ethics program implies to think on making Money in a clean manner while encouraging positive growth in the personal and family environment of the employee, thus complementing the corporate purpose of each company". (Enrique Olaya – Advisor, Cialta Ltda.). To Andrea Ochoa, Sales Engineer of Novakem S.A. "Rumbo Pymes" contributes to formulate the question over the compatibility of ethics and business, because current corporate culture, in general, consider that any and everything is permissible to achieve stated goals; and this type of programs supplies arguments to say that so is not true"

"It is indispensable to multiply the issue of corporate ethics to the interior of the country's corporate scope. People have forgotten that acting with ethics is not something deserving a reward, it is a duty" (Luz Amparo Aguilar - Financial and Administrative Manager, Larkin Ltda.)

b. Generation of improvement plans on the basis of measurement of ethical climate

Measurement of ethical climate, performed by means of the Barometer module, has been a much desired and complex experience for participant companies. 63% of participants in the case study expected the measure to contribute to the solution of deficiencies in ethical climate and all participants still believe that the Program is a sound tool for its improvement. Nevertheless, the base line prepared on the basis of the outcome of the measurement exercise, evidenced that most persons felt inhibited when answering to some of the items and the interviews made revealed the existence of institutional fears and resistance to openly face the subject, which is explained by the fact that the interviews drove companies personal to think about and question themselves regarding their convictions their imaginative collectives, corporate culture and the ethical support for their actions. "We now have some guidelines on how to develop transparent, safe and reliable relationship. Measurement of ethical climate has enabled us to be really aware of the status of our corporate values, of how our employees value them and in this manner, to be in capacity to ratify them and generate new values to be shared by all". (Amanda Penalosa – Financial Assistant, Recol Ltda.). A high percentage of persons interviewed agreed that "the sole fact that interviews were conducted for measurement of ethical climate by itself generated changes in the attitude of company personnel".

The above has necessarily translated into improvement plans that included changes in traditional practices, the adoption of auto-control mechanisms, resignations, changes in head count and personnel

development activities. Some of them were brought up by employees; others resulted from consensus and some other by management teams. Most important items that felt the influence of the measurement were:

- **Ethical values and performance**
- **Moral Autonomy**

Ethical values and performance: independently from the resulting grade, measurement has helped to characterization of values or anti-values and of ethical performance that determine the actions of the corporate work teams, as an input for participative construction of a declaration of ethical commitments. "The Program has been useful for evaluation of values inside the company as well as at a personal level". (Sandra Correa – Project Coordination, BPA and GTT) "The impact was to assert that company indeed has ethical persons who are committed to the company, who have very strong corporate and personal values. What we did was to reaffirm what we were already thinking" (Sponsor group, Colentrega).

Moral Autonomy: Its measurement has turned to be one of the most sensitive and fruitful factors of the program since, according to the base line prepared in 2006, 71% of the individuals in the corporate sector, as a whole, registered low and medium low levels of consistency in their reasoning, which is translated as a preference for individual interests, little disposition to adopt fair positions in a situation of conflict, little appreciation for the interests of stakeholders and difficulty to understand norms as an assurance of justice and therefore difficulty to abide them voluntarily.. "Moral autonomy was giving us a low blow (...) before publishing the result we sat down to comment about it: What is happening? What are we to do? What is the reason for this outcome? (Lady Borja - Management Leader, Ingenieria Especializada).

The results have motivated internal discussions and questionings that at some companies have reinforced the decision to go ahead with the Program and to engage in actions of personnel development to increase the level of moral autonomy through improvement of the capacity to reason in a consistent manner. And those companies have understood that this is only possible through learning, debate and collective argumentation. "It was an interesting analysis because people often think to be acting correctly although they are ethically wrong; this resulted in polemics but at the end people came out very happy". (Rebeca Franco - Administrative Director, Jago Digital).

Some companies have repeated the exercise in order to monitor resulting progress. In this manner they have proven that increasing the level of moral autonomy is a process that demands effort, commitment and follow-up and is not accomplished through the mere replacement of personnel. "We conducted a measurement two years ago and performed another this year; their comparison evidences that we have improved but we are still deficient" (Francisco Guerrero – Manager, Grupo Guerrero).

*"The program
has supplied
tools for control
in the
management of
issues such as
conflicts of
interest inside the
organization".*

**Humberto
Sanchez
Manager,
Caproin S.A**

"Measurement of ethical climate also helped us to identify some failures of the organization such as the processes of communications and leadership". (Sandra Correa – Project Coordination, GTT)

c. Allowance for an increase in internal confidence and self-control

The participative construction of a declaration of ethical commitments, as proposed in the second Basic module, has reinforced the level of internal confidence at some companies by being aware that they engage in mutually accepted desirable behaviors and of the existence of an express willingness for honesty, transparency and fair norms. 68% of companies participant in the case study have stated that "The program has generated higher trust levels between the company and its employees".

Some companies report progress in this area, such as the elimination of collective control mechanisms and their replacement by auto-control mechanisms, the creation of opening for participation such as round-tables by section, facilitation of direct communication between employees and senior officers and the encouragement of leadership in different levels of the organization. . Lady Borja - Management Leader, Ingenieria Especializada, points out: "If one is with "Rumbo Pymes", auto-control is readily generated amongst work-mates, and that is, in itself, ideal".

"The program has supplied tools for control in the management of issues such as conflicts of interest inside the organization". (Humberto Sanchez – Manager, Caproin S.A.)

But even so, the accomplishment of optimum levels of internal confidence is a long term joint construction process between employees and company, during which mutual fears are to be overcome and strengthening is to be achieved of autonomy, open dialogue and the manifestation of different points of view, an effort that has not been easy.

d. Non-encouragement of occurrence of non-ethical practices to the interior of the company;

Companies report a reduction in the tendency of occurrence of non ethical practices, a fact that is explained because ethics has began to be a referent present within the company, because there are now some commitments adopted and expressly undertake, because strategies have been generated for non-stimulus of such behaviors. "Employees, on their own initiative, defined to put an end to reprehensible conducts that were common in the warehousing area, in course of which they collected non-reported extra-income from the drivers of delivery trucks in order to be allowed delivery alter established deadlines". (Alfonso Zambrano – Manager, Construcciones S.A.). In the study, 100% of individuals interviewed agreed that "it is necessary to implement ethical regulations in labor related relationships".

In terms of human teams, it is clear that by being a participant in "Rumbo Pymes" the company has 'laced itself in a place with no room for non-

ethical practices, a concept that is even stronger in companies where there has been reinforcement or revalidation of open and democratic ethical Leadership and where the declaration of ethical commitments has been a serious process with real team participation.

Likewise, companies that have engaged in formation and human development processes now experience lesser disposition to non-ethical practices. "People have interiorized the message that things are to be well done, regardless of whether anyone is looking or not (...) they began to straighten conducts and behaviors that to them were correct and were accepted by society but that, when reading the manuals, found out that they were wrong " (Manuel Botero – sponsoring group, Marion). "The program creates consciousness to avoid incurring in acts of bribery while at the same time highlighting the importance not to offer or receiving". (Miguel Avila – Quality Director, Indusiavi Ltda).

e. Stimulus to reporting of transgressions

Setting in motion of the "Rumbo Pymes" Program motivates functioning of ethics committees and of mechanisms for reporting and consultation of transgressions in order for applicable norms to be prevented, reported and penalized. 38% of companies participant in this case-study have stated that "The Program led to the creation of a company's ethics committee".

Some companies are nowadays more conscious of the fact that the adequate functioning of these mechanisms is solely possible within a framework of an ethical, democratic and fair corporate climate that warrants the feeling of belonging by employees and the appraisal that non-ethical practices are damaging to all. "As a result of the implementation of the Program, creation was achieved of an opening for communications and consultation for the due reporting of risks, events of corruption and ethical conflicts" (Maria Angelica Cuellar- Human Resources, Greif Colombia S.A.) "Reporting and consultation work; there is a person –the leading sponsor – who gathers all concerns expressed by personnel as well as all disagreements between colleagues and any concerns regarding company's management" (Patricia Arboleda – Manager, Bazar Americano).

The effective functioning of these mechanisms takes time because it is necessarily to previously overcome cultural resistances, fear of reprisals or misinterpretation of the concept of corporate loyalty. "When reporting an improvement, it is not intended for you to reprimand me or for others to see that I was wrong; on the contrary, it is intended for improvement, for a common benefit" (Lady Borja - Leader Human Resources, Ingenieria Especializada).

f. Makes better communications possible, leading to conflict resolution

Several companies have made progress in this aspect by ensuring availability of better conceptual and practical instruments for prevention, identification, characterization and resolution of conflicts. The Program



38% of companies participant in this case-study have stated that "The Program led to the creation of a company's ethics committee".

has contributed to the creation of channels and mechanisms for the management of conflicts inside the company, in a positive and constructive manner, in which the conflict converts into an opportunity for standardization of actions, a common criteria for the ruling of the organization and in his manner for the implementation of prevention strategies". (Carlos Samur – Manager, Datecsa S.A.)

One of the most significant accomplishments is that companies and their employees have begun to interiorize the fact that conflicts are not resolved through imposition of authority and penalization but, instead, by means of alternative mechanisms for Communications, mediation and communications, which together contribute to an improvement of ethical climate. Carlos Martinez, Management Advisor at Central de Bandas is of the opinion that: "The level of Communications has improved, it is an invitation to compromises that avoid adoption of drastic measures".

"Communication is much better now, it is friendlier. In the event of conflict resolution, when such is the case, we now handle them differently. Commitment modifies the way we act" says the Manager of Central de Bandas. Very similar results are reported by the Manager of Maluma: "There has been a reduction on the Lumber of problems and conflicts at the internal and external level".

g. Contribution to compliance with legal requirements

Companies participant in the Program nowadays have a better understanding that compliance with legal requirements is a very important component of corporate ethics but also that ethics goes far beyond compliance with the law. Companies unanimously uphold to have always been respectful of the law but some of them acknowledge that the Program has strengthened their level of comprehension of applicable laws and the commitment of their human teams to their observance. "The Program has made us more aware and has allowed us to go beyond the written legislation, beyond labor harassment, beyond tender bids; beyond the terms of Law 80. It has allowed us to understand the benefits derived from compliance with all these requirements" (Jose Gregorio Ramirez- Manager, Gestión Integral de Proyectos).

Companies have also taken advantage of the Program to become closer to International legislation in order to adjust to the demands that arise from the new global scenarios. "One of the good things of the Program is that it tunes you up with measures being adopted internationally" (Saide Romero – sponsor group, Colentrega).

4. Results upon reinforcement of human capital

Although success of the Program is to a large extent dependent on availability of human work teams motivated and committed, "Rumbo Pymes" in turn provides feedback to its interlocutors and offers diverse conditions that facilitate training and reinforcement of human capital.

Amongst the most outstanding results, in the opinion of those individuals interviewed, we may mention the following:

- a) It allows the integral development of company's human capital;
- b) Motivates learning and acceptance of change;
- c) Facilitates upsurge and consolidation of ethical leadership;
- d) Generates highly committed work teams.

a. An integral development of company's human capital

A most important advance in those companies participant in the Program is the restatement of the relevance of human resources. "The most important asset of a company is no longer its material capital but its human capital; hence, the most important asset of any company is the employees, doing a sound work." (Carolina Buitrago – Legal Representative, Ceramica y Porcelana Sanitaria). "Employee like to know that all (including senior positions) work towards the same objective; in some way there is a closing of the hierarchical barrier in order to encourage respect and honesty within the company. To this extent there is an improvement in labor related relationships because respect becomes the primordial aspects". (Mireya Oidor – Human Resources, Grupo Guerrero).

The formative proposal of the program has led some companies to a restatement of their concept of employee, to question their capacity of ethical decision making, to wonder about their moral autonomy and to conclude that only by means of its ethical strengthening and integral human development (in terms of values,, personal growth, confidence and self-esteem) may human resource convert into an element of a process of change that has a significant impact on the individual, not just as a Yorker but also as a social and family being. "If there is ethics in the company, there is also ethics where one lives; if one does not work, the other does not work either (...) if you are good, you are either good in everything or no good at all" (Angela Patricia Ramirez – Deputy Manager, Ceramica y Porcelana Sanitaria).

The program is persuading entrepreneurs and senior managers of the fact that transformation of ethical patterns of the work force, officers and senior executives is a possible endeavor and that is a duty of the companies, within the skeleton of social corporate responsibility to demystify the idea that it is solely a responsibility of the family and the educational system.

The implementation of training modules communications, anti-bribery principles and declaration of ethical commitment has reinforced group capacity to act in an ethical manner. The opinion of affiliates endorse such progress: "We have felt a change in the management of these companies;

"The most important asset of a company is no longer its material capital but its human capital; hence, the most important asset of any company is the employees, doing a sound work."

***Carolina Buitrago
Legal
Representative,
Ceramica y
Porcelana
Sanitaria***

one perceives that the company is becoming somewhat different; change is even noticeable in the human quality of the individuals; we have seen personnel development; these people have begun to think in a different way; this is all most valuable" (Fabio Diaz – Corporate Vice President, Grupo Corona).

At the individual level, the program has permitted employees like Flor Nydia Carvajal, from Bazar Americano, to make a reflection on the good and bad, theory and practice, personal values and what is socially acceptable: "One begins to read about these topics and can not help but say to one self: this appears to be quite good; one then renews these thoughts, improves them and upholds those that are good because they are personal life-time issues (...) they are examples of what goes on daily at the shop" (Flor Nydia Carvajal - Administrative Assistant, Bazar Americano). "The Program is interesting not only because it includes the employees of the company but also because the topics it covers are quite helpful to the family. That is to say, it creates conscience not only at the work and professional level but also at the personal and family level". (Solangel Vega – Director of Human Management, Inantra Ltda.)

"The tool has allowed the presence of those who are ethical leaders by nature"

Patricia Arboleda
Manager, Bazar Americano

b. Motivation of learning and acceptance of change

The development of "Rumbo Pymes" modules has generated –inside human teams- a motivation towards learning and change as a function of personal and organizational growth..

The process of knowledge and application of the modules of the Program represents, for many employees, an original break-off in corporate life; a manifestation of change and the recognition that their support is necessary to accomplish such change, which causes a positive reaction based on the conviction that ethical strengthening entails human development that will have impact on their personal and collective future. When the incumbent convocation has been made through a planned motivation campaign and the Workshops have been delivered in accordance with the necessary collective participation, it has been possible to sensitize employees towards acceptance of change. "The sole fact of having prepared these questions makes people think, both employees and senior management. The sole fact of knowing we are working on this topic, changes people's attitude" (Juan Jose Alvarez – Manager, Central de Bandas).

Entrepreneurs and employees understand that this is a long term process that must overcome deeply in-rooted cultural resistance and anti-values of the social and family context. In fact all companies interviewed expressed their agreement on the issue that corporate ethics is related to values concerning society and family. "This is truly a cultural process; a process of attitudes; a process that requires being there every day; it is to change all habits, attitudes and customs" (Jose Gregorio Ramirez – Manager, Gestión Integral de Proyectos).

c. The process facilitates upsurge and consolidation of ethical leadership

"Rumbo Pymes" has facilitated the development of ethical leadership that drives the entire organization towards an active commitment with corporate values and corporate ethical culture.

To begin with, it has potentiated and revitalized the leadership of senior executives who, when committing with the topic, have become referents to their work teams, leading to their consolidation around values as a position of belonging; of their voluntary personal commitment; of their consideration regarding the interests of the individuals and companies that interact with the company; of the respect for standing norms, both internal and external, and the adoption of decisions based on thoughtful judgment. They have become clear examples of ethical leadership based on an accurate exercise of authority. "The tool has allowed the presence of those who are ethical leaders by nature" (Patricia Arboleda – Manager, Bazar Americano).

At the same time, companies continue to consolidate integrated and autonomous work teams that share ethical leadership and evidence greater commitment to work performance, mutual trust, care of company resources, respect of regulations and upholding of a harmonic corporate climate.. "It is to consolidate a moral collective inside the organization. A collective moral leadership" (Jose Gregorio Ramirez – Manager, Gestión Integral de Proyectos).

The sponsoring and facilitator groups, Workshops and events for training and development of human resources have been favorable scenarios for the upsurge and multiplication of such leadership. "It is there that we have seen leaders, persons who have easiness to communicate, who have those principles one is looping for" (Manuel Botero, sponsor group - Marion). This case study demonstrates that 70% of participant companies believe "It was possible to identify and reinforce leaders for support of the search and preservation of ethics in the company". Sandra Correa – Project Coordinator at GTT is of the opinion that "The program has allowed the creation of process leaders to reach agreement over issues of weakness in terms of anti-corruption aspects".

d. Generation of highly committed work teams

Working with the program has resulted in employees who are more committed and identified with the achievement of corporate goals, more responsible before the administration and the utilization/use of company assets, more conscious of the impact that sound utilization of working hours has over company's productivity, more willing to cooperate and work as a team, more capable to reach a harmonic balance between their own personal development interests and the institutional objectives of the company. "There is a perception of enthusiasm over the implementation of the Program because it creates a sense of belonging and trust base don the knowledge that there is transparency at all instances of the corporation". (Claribel Agudelo - Chief Human Resources, Deblanco

LTDA). "We have achieved greater integration with company personnel, working climate has improved and there is a perception of a greater institutional commitment. Given the size of the organization, it is possible to notice an improvement in Communications between the different areas of the company" (Andrea Ochoa – Sales Engineer, Novakem S.A.)

At the same time, the Program reflects on management profiles more committed to the wellbeing of personnel, more willing to support their professional development, more open to employee participation in the decision making process, more respectful of compliance with internal and external regulations, more responsible regarding the legitimate interests of the employees, their value chain, their productive sector, their own country.

5. Results regarding Value Chain

To allied companies, the sole fact of having developed the "Rumbo Pymes" Program is already a factor for differentiation that brings afloat – amongst the members of the group- its administrative style, its business conception, as a social long term asset and not just as an instrument for sporadic or conjuncture gains. Most important result in terms of value chain includes:

- a) The Program responds to a growing market demand for availability of ethical programs and anti-corruption strategies;
- b) It has an impact over the development of corporate ethics within the overall value chain;
- c) It strengthens the principle of social corporate responsibility.

a. The Program responds to a growing market demand for availability of ethical programs and anti-corruption strategies

The participation of twelve large companies and corporate organizations in the promotion and implementation of "Rumbo Pymes" along their value chains in itself constitutes a satisfactory outcome of the Program and its dissemination strategy. "We are enrolled in this crusade because we understand that would then have higher and larger moral authority to demand, from others, what we ourselves are trying to contribute" (Jaime Sorzano – President, Colfecar).

Nevertheless, it is not easy to convince affiliate companies of those value chains of the importance and pertinence of an ethics program that is not included in their priority agenda; it takes time. "Little by little people are starting to see that it is good for business. Maybe not at a first approach, but the answer has been larger when we advise suppliers that additional scoring will be granted to those who engage in anti-corruption programs" (Nestor Rodriguez- Director, Compensar).

Acceptance of the Program by 307 companies evidences that each day is less an exception to reach the conviction that ethics are indispensable to business relationships. In fact, although 33% of participant companies are already of the opinion that ethics "has turned into a requirement to engage in Business with any large Corporation in the country and abroad", 92% do also consider that the development of an ethics program must be a reason of preference in order to conduct business. Large allied companies are certain that this is to become an unavoidable requirement. "Very soon many will be excluded from the supplier lists of large corporations if lacking an ethics certification" (Felipe Andres Giraldo - Colceramica).

Consequently, the implementation of an ethics program along several value chains begins to be a matter of interest by other companies and chains and this encourages their mobilization towards adoption of ethics programs and instruments, which in itself constitutes an advance in the creation of a critical mass surrounding this issue country-wide. In this case-study, 88% of companies interviewed are of the opinion that "The implementation of the Program at each value chain does generate a move towards transparency", which matches the purpose of the Program: "The basic objective is to strengthen the ethical environment and productivity and to improve business relationships in search of higher confidence. It is about ethics being incorporated, becoming a component of the day-to-day, a part of the decisions and processes of the companies" (Alma Rocio Balcazar – Director Private Sector Area, Transparencia por Colombia).

b. Program has an impact over the development of corporate ethics within the overall value chain

The sum of all advances made by the various companies in development of the Program has projection over the set of value chains and is an important support for those actions being implemented by each allied company pursuant to the consolidation of transparent business environments, ruled through agreements and regulations.

In an almost unanimous manner, 92% of companies interviewed agreed that "The extension of a corporate ethics program to an entire sectors, works for the benefit of all its members".

92%

Although the degree of progress achieved by each company depends primarily on its particular conditions and its commitment to the Program, the links established by each ally with the issue of corporate ethics and its participation in and follow-up of convocation activities have a most valuable incidence. And despite the fact that it is yet premature to think of the structuring of ethical based differentiated value chains, there is no doubt whatsoever that there has been progress such as the articulation of the ethics program with corporate programs of different nature being implemented by allied companies and their suppliers, distributors and associates. "What we want is to create and contribute such value chain, such relationships; to have suppliers that share the same philosophy of Compensar". (Luisa Margarita Ramirez - Procurement Manager,

Compensar). "To us, as a company, "Rumbo Pymes" has created value added of significant importance to our value chain because it has brought our relationship with suppliers out of the mere commercial scope and into a development stage; one in which a large company such as Corona, worries for its network and actors to work under the same ethical and transparency guidelines. In the future, not too far away, these programs shall be an essential requirement for any lasting commercial relationship". (Colceramica S.A.)

c. The Program strengthens the principle of social corporate responsibility

The Program has contributed to the strengthening and clarification of the principle of social corporate responsibility to the interior of participant companies in terms of their value chain, competition and the country, understanding such principle within an integral approach to the sustainability of the company and its environment, framed by ethical principles and values.

Some companies have fully understood the approach of "Rumbo Pymes" over corporate ethics as a commitment that relates not solely to the business context but also to the role that companies play in the construction of a society with citizen ethics as a condition to reach institutional stability and the wellbeing of the nation "The Program entails a profit, to be reached through the construction of society, of a society that is more transparent, a society of trust" (Nestor Rodriguez – Director, Compensar).

All through the survey, 100% of companies interviewed agreed that Any type of economic activity must always be committed to collective wellbeing" and some 83% of them also agreed that "Prior to close any business deal, it is necessary to take into account the interest of many people or stakeholder groups, including competitors".

The leadership and example of those companies allied to this program has been instrumental. Carlos Annes, Manager of Merck Sharp and Dohme highlights that transparency is a fundamental issue and one that entrepreneurial leaders have the commitment to preach through their example. A similar position is that of Grupo Corona: "It is our responsibility to exert positive influence on the environment through any interaction we have with different publics, specially suppliers and customers; this was the reason why this program fitted us perfectly, as part of the responsibility that our organization has always upheld" (Fabio Diaz – Corporate Vice President, Grupo Corona).

In a consequent manner, affiliate companies begin to bring about concrete expressions of such responsibility. "We have structured a program of social responsibility; each Project sponsors one child and, since we handle that becomes obsolete, we donate it to schools near the location of the projects, and we even go beyond that: we intend to provide tools of ethics and transparency to those children" (Yolima Restrepo- Deputy Manager, Gestión Integral de Proyectos).

REFERENCES

Publications

World Bank, with the support of the office of the Vice president of Colombia and Corporacion Transparencia por Colombia. "Corrupción, desempeño institucional y gobernabilidad. La "captura" del Estado por parte de intereses privados. ("Corruption, institutional performance and governance- A takeover of the State by private interests") Bogota, 2001.

Colombian Confederation of Chambers of Commerce - Confecamaras Encuesta de percepción empresarial sobre corrupción en la contratación con el Estado. (Survey on perception of corruption in contracting with the State"), Bogota, May, 2002.

Corporacion Transparencia por Colombia - Universidad Externado de Colombia. Primera encuesta nacional sobre prácticas contra el soborno en empresas colombianas. ("First National Survey on anti-corruption practices in Colombian companies"), Bogota, 2008;

Corporacion Transparencia por Colombia. Elementos para fortalecer un Sistema Nacional de Integridad. Libro de Consulta. Adaptación para Colombia. ("Elements to support a National Integrity System. Reference Book - Adaptation to Colombia") Transparency International, Bogota, Colombia, December, 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. ("Construction of an inter-sector agreement. A Colombian experience. ACODAL Inter-sector Agreement")

Series of publications Rumbo Pymes - Integral and Transparent- Volumes 1 through 10.

"Contact "Rumbo Pymes". Electronic Bulletin No. 1; Bogota, 8 September 2006.

"Contact "Rumbo Pymes". Electronic Bulletin No. 3, Bogota, 31 July 2007.

"Contact "Rumbo Pymes". Electronic Bulletin N° 2, Bogota, 12 October 2006.

Newspaper El Tiempo, Bogota, 25 November 2006, pages 2-5.

World Economic Summit – Global Competitiveness Report, 2007-2008.

Luis Jorge Garay et al, La captura y la reconfiguración cooptada del Estado en Colombia. Corporación; (The capture and co-opted reconfiguration of the State in Colombia"). Transparencia por Colombia. Bogota, 2008.

Transparency International. Fortalecer el gobierno corporativo-Posiciones de Política; "Strengthening of Corporate Governance – Political Positions"), #03 2009

Reference to consulted websites

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. Consulted on 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; Consulted on: 10-01-2009.

BALCÁZAR; Alma Rocío. La participación del empresario en la lucha contra la corrupción. En:www.la-republica.com.co/RSE/memorias/RSE2-9.pdf, Consulted on 7 March 2008.

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

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

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

Cámara Colombiana de la Infraestructura C.C.I. At: <http://www.infraestructura.org.co>; Consulted on: 13-01-2009

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

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

EL ESPECTADOR.COM. De quiebras, fraudes y otras usuras. Bogota, 15-11-2008.

At:<http://www.elespectador.com/impreso/nacional/articuloimpreso90805-de-quiebras-fraudes-y-otras-usuras?page=0,1>; Consulted on: 10-01-2009.

EL MUNDO. ES El fraude de Parmalat eleva a 30.000 millones las pérdidas sufridas por los accionistas; Tuesday, 13 january 2004; Madrid, Spain At:

<http://www.elmundo.es/elmundo/hemeroteca/2004/01/13/n/economia.html>; Consulted on el 13-01-2009

EL MUNDO. ES. Siemens tendrá que pagar 1.300 millones de dólares por el escándalo de sobornos. Madrid, Spain, 15-12-2008. At: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/12/15/economia/1229359825.html>; Consulted on: 14-01-2009

EL PAÍS. El fundador de WorldCom, condenado a 25 años por fraude contable. Madrid Spain, 14-07-2005. At: http://www.elpais.com/articulo/economia/fundador/WorldCom/condenado/25/anos/fraude/contable/elpepieco/20050714elpepieco_3/Tes. Consulted on 13-01-2009.

EL PAÍS. El presidente de Boeing presenta su dimisión por el escándalo de espionaje a Airbus. Madrid, Spain, - 01/12/2003. At: http://www.elpais.com/articulo/economia/presidente/Boeing/presenta/dimision/escandalo/espionaje/Airbus/elpporeco/20031201elpepueco_3/Tes; Consulted on: 14-01-2009

Fernández Rodríguez, Justo; Crisis económica y corrupción; At: <http://elguanche.net/Ficheros2/crisiseconomicaycorrupcionjfr.htm>; Consulted on 16-001-2009

Gobierno corporativo: At: www.gobiernocorporativo.com.co; Consulted on: 14-01-2009

Gobierno corporativo en el mundo: Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. At: <http://www.uas.mx/cegc/>; Consulted on 15-01-2009

Los 20 protagonistas de la economía del mundo. El tipo que estafó a América.

At:<http://www.expansion.com/especiales/20aniversario/20protagonistas/enron.html>; Consulted on: 15 March 2009.

MORRA Linda G. & FRIEDLANDER Amy C. Evaluaciones mediante estudio de caso. Banco Mundial. Washington. D.C., January 2001. 25p. Taken from Internet on 6 October 2007 At: www.usal.es/~ofeees/NUEVASMETODOLOGIAS/ESTUDIO_CASOS/0950.pdf

MOTOR TERRA. Escándalo de corrupción en Volkswagen. Spain, 06-07-2005. At:
http://motor.terra.es/motor/actualidad/articulo/escandalo_volkswagen_corrupcion_26710.htm; Consulted on: 14-01-2009

OCHOA ARELLANO, Carmen Cecilia. La reunión del G-20, la economía mundial y la crisis financiera- At:
<http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/tag/transparencia>. Consulted on 17-11-2008

Poder Ciudadano. Herramientas, instrumentos y normativa. Transparencia y lucha contra la corrupción en el Sector Privado. At:
<http://www.poder-ciudadano.org.ar/?do=temas&id=59&PHPSESSID=a276547adbcc97e7788d096f0cae465>, Consulted on 7 March 2008.

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

SEMANA.COM Los efectos de la pirámide de Madoff en Wall Street. Bogota, 15-12-1008. At: <http://www.semana.com/noticias-piramides/efectos-piramide-madoff-wall-street/118793.aspx>. Consulted on: 10-01-2009.

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

SEMANA.COM Esa platica se perdió.
At:<http://www.semana.com/noticias-problemas-sociales/platica-perdio/117686.aspx>

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

SUÁREZ MONTAÑO, Francisco José. El cuarto de hora de las buenas prácticas contractuales. At:
<http://www.infraestructura.org.co/revistacci/21/RevistaID21.pdf>; Consulted on: 13-01-2009; Consulted on: 13-01-2009

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

VOZ DE AMERICA NEWS.COM ESPAÑOL. Presidente de Boeing despedido en medio de escándalo. At:
<http://www1.voanews.com/spanish/news/2005-03-07-voa17.html?moddate=2005-03-07>; Consulted on: 14-01-2009