

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



¿LA ÉTICA SE GESTIONA?

**ANÁLISIS Y REFLEXIÓN SOBRE LAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO
CORPORATIVO, COMPLIANCE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EMPRESAS
DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN DERECHO DE LA EMPRESA**

AUTOR

GISELLA GINA ALFARO VALLE

ASESOR

BRUNO EDOARDO DEBENEDETTI LUJÁN

LIMA – PERÚ

Octubre, 2020

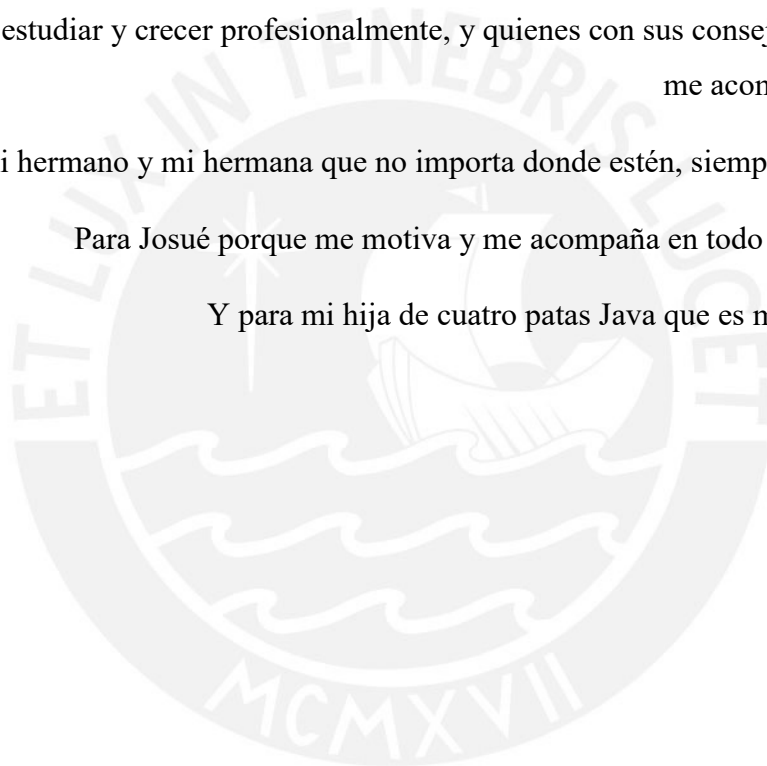
DEDICATORIA

Para mi mamá y mi papá, quienes por muchos años de sus vidas trabajaron para ofrecerme la oportunidad de estudiar y crecer profesionalmente, y quienes con sus consejos y experiencias me acompañan hasta hoy.

Para mi hermano y mi hermana que no importa donde estén, siempre están conmigo.

Para Josué porque me motiva y me acompaña en todo lo que emprendo.

Y para mi hija de cuatro patas Java que es mi fiel compañera.



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer cómo las empresas del sector construcción han venido abordando la dimensión ética en sus organizaciones en los últimos cinco años y qué valor ha adquirido la ética para la reputación y la sostenibilidad de sus negocios. En un contexto donde las prácticas de corrupción se manifiestan en las personas, en las organizaciones y en la sociedad en general, se analiza y reflexiona sobre el significado de la corrupción, la ética, la cultura y la regulación, relacionando estos conceptos a las prácticas de gestión que vienen impulsando las empresas desde el gobierno corporativo, el compliance y la responsabilidad social.

A través de tres casos de estudio se identifican estas prácticas de gestión y se analiza la importancia que estas prácticas tienen en la gestión empresarial y la forma de hacer negocios de tres de las principales empresas del sector construcción. Este trabajo permite repensar conceptos que desde las ciencias sociales y humanas y el derecho han sido ampliamente discutidos, relacionándolos a la gestión empresarial. Asimismo, permite reflejar la importancia que tiene el sector privado en la lucha contra la corrupción y en la posibilidad que tienen las empresas de asumir un rol activo frente al fortalecimiento de una cultura basada en principios de ética e integridad. El desarrollo de esta investigación permite concluir que si bien las tres principales empresas del sector construcción vienen impulsando importantes cambios en su gestión, es fundamental que estos cambios se orienten a una transformación sostenible que en el transcurrir del tiempo puedan reflejar comportamientos diferentes a nivel de las personas y a nivel de las organizaciones. Si bien los cambios identificados en la gestión empresarial pueden ser positivos, es importante que estos cambios busquen una transformación cultural que se refleje en el comportamiento de las empresas.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ÍNDICE.....	2
LISTA DE TABLAS	3
LISTA DE FIGURAS.....	4
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	5
1.1 Tema y problema de investigación	5
1.2 Planteamiento de la hipótesis.....	8
1.3 Planteamiento de los objetivos.....	8
1.4 Enfoque metodológico	9
CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE.....	11
2.1 Corrupción	11
2.2 Cultura.....	14
2.3 Ética	19
2.4 Regulación	27
2.5 Gobierno corporativo	39
2.6 Compliance	42
2.7 Responsabilidad Social	45
2.8 Reputación	49
CAPÍTULO 3: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	52
3.1 El sector construcción en el Perú	52
3.2 Caso de estudio 1: Graña y Montero.....	58
3.3 Caso de estudio 2: Cosapi	73
3.4 Caso de estudio 3: San Martín	83
3.5 Aspectos comunes y diferenciadores	88
CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN	90
4.1 Análisis y reflexión.....	90
4.2 Conclusiones	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
APÉNDICES.....	108

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ranking de empresas del sector construcción



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del Programa de Cumplimiento

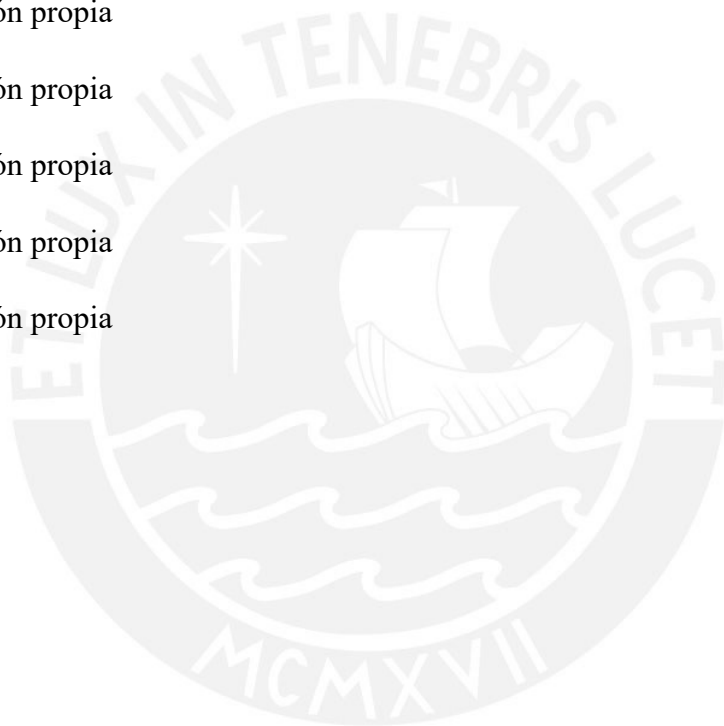
Figura 2: Elaboración propia

Figura 3: Elaboración propia

Figura 4: Elaboración propia

Figura 5: Elaboración propia

Figura 6: Elaboración propia



CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Tema y problema de investigación

La corrupción es uno de los peores males que aqueja a las sociedades y que tiene graves consecuencias en el desarrollo y bienestar de los países, de las organizaciones y de las personas. “La corrupción representa una amenaza seria para el estado de derecho y el desarrollo sostenible en todo el mundo. Tiene un efecto desproporcionado y destructivo sobre los pobres y los más vulnerables, pero también es, simplemente, nociva para los negocios” (Naciones Unidas, 2013, p.iii).

Las prácticas de corrupción se manifiestan en todos los niveles de una sociedad: a nivel de las instituciones que gobiernan un país desde las más altas esferas del ejercicio del poder, a nivel de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades así como en las acciones cotidianas de los ciudadanos de pie en los espacios donde se desenvuelven.

A diferente nivel y en todos sus ámbitos, la corrupción se manifiesta a través de prácticas de comportamiento, las cuales pueden ser un mecanismo para alcanzar un objetivo concreto o convertirse en una forma más de interacción entre las personas. En este sentido, las prácticas de corrupción pueden perpetuarse en el comportamiento de las personas, organizaciones e instituciones; estableciendo pautas de conducta que inciden en la cultura de una sociedad.

En el Perú se pueden distinguir prácticas de corrupción que se manifiestan a distintos niveles en el sector público: micro corrupción vs macro corrupción. Según la Procuraduría Anticorrupción, se puede hacer referencia a tres tipos de corrupción: gran corrupción, mediana corrupción y pequeña corrupción. La primera se caracteriza por lo siguiente: grandes cantidades de dinero, altos funcionarios, existencia de una organización, favores políticos, alto impacto mediático. La segunda se caracteriza por procesos de contrataciones, nivel medio de funcionarios y montos significativos. Y la tercera por pequeñas sumas de dinero, actos individuales, corrupción administrativa y servidores públicos a nivel medio y/o bajo.

De acuerdo al último Índice de Percepción de la Corrupción, elaborado por Transparencia Internacional en el 2018, Perú ocupa el puesto 105 de 180 países, con un puntaje de 35 sobre 100¹. Este resultado evidencia el nivel de corrupción del sector público del país, el cual está asociado a la debilidad de las normas y las instituciones democráticas. Asimismo, a partir de los resultados obtenidos en la Encuesta Nacional de Hogares (noviembre 2016- abril 2017), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó que el 48% de la población señaló que la corrupción es el principal problema que afecta el país, desplazando en segundo lugar a la delincuencia.

En los últimos años, en el Perú se han denunciado graves casos de corrupción que han involucrado a jefes de estado, jueces y fiscales, y funcionarios públicos de diferentes instituciones del Estado. Asimismo, se han hecho público casos de corrupción que han involucrado al sector privado, afectando el desempeño económico de las empresas y poniendo en riesgo su reputación y su permanencia en el mercado. Estas denuncias habrían motivado que la ciudadanía exprese su preocupación respecto a este grave problema y que el Perú sea percibido como un país con altos índices de corrupción.

Según nuestra 15a Encuesta Global de Integridad en los Negocios 2018, en Latinoamérica el 74% de encuestados señaló que la corrupción y el soborno es una práctica común en su país; mientras que en el Perú el 82% indicó vivir una situación similar. Estos resultados nos demuestran que el nivel de percepción sobre corrupción a nivel regional es realmente alto, situación que se refleja aún más cuando el estudio nos indica que el top 5 de países con mayor percepción de nivel de corrupción está conformado por: Brasil, Colombia, Nigeria, Kenia y Perú; es decir, 3 de los 5 países con mayor nivel de percepción de corrupción se encuentran en Latinoamérica. (Melzi, 2018)

Sin embargo, la corrupción no solo se ve reflejada en los delitos que pueden tener sanciones administrativas o penales en las personas y/o las organizaciones sino también en prácticas cotidianas que han normalizado comportamientos que atentan contra lo correcto y que buscan

¹ Fuente: GESTIÓN. (2019, 29 de enero). Perú en su peor posición en ranking mundial de la corrupción desde el 2012. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/peru-peor-posicion-ranking-mundial-corrupcion-2012-257116>

beneficiar intereses personales afectando el bienestar de las demás personas y de la sociedad en su conjunto.

En este contexto, se sostiene que la lucha contra la corrupción es tarea de todos y que la corrupción no es un problema del Estado, es un problema de la sociedad, un fenómeno social que es global e involucra a todos. Involucra al Estado desde la promulgación de normas legales y la administración de la justicia, al sector privado, a la sociedad civil y a los ciudadanos de a pie.

“La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción reconoce que los Estados no pueden combatir la corrupción por sí solos. Las empresas tienen, a todas luces, una función vital que desempeñar como aliadas para el cambio” (Naciones Unidas, 2013, p.iii). En ese sentido, considero que las empresas cumplen un rol fundamental; no solo por la importancia que tienen estas organizaciones en nuestra sociedad sino porque tienen la capacidad de involucrar en su gestión a miles de personas: colaboradores, clientes y consumidores, proveedores, etc. De este modo, desde su gestión pueden promover cambios importantes de comportamiento, trascendiendo a sus organizaciones y logrando un impacto positivo en su entorno más cercano y en la sociedad en general.

Tomando como contexto la problemática de la corrupción en el país, el presente trabajo de investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo las empresas del sector construcción han venido abordando la dimensión de la ética en sus organizaciones en los últimos cinco años, y qué valor ha adquirido para la reputación y la sostenibilidad de sus negocios?

Parto de la premisa que la ética es un intangible que crea valor en las organizaciones y contribuye al éxito de las empresas, mejorando su gestión y fortaleciendo su reputación, lo cual se ve reflejado directamente en su rentabilidad y en la sostenibilidad del negocio. De este modo, en los últimos años, las principales empresas del sector construcción le están dando mayor prioridad a la dimensión ética en sus organizaciones, abordándola desde diferentes aristas, utilizando diversos mecanismos para abordar esta dimensión, en respuesta a una coyuntura que las enfrenta a tomar nuevos rumbos y a tomar decisiones sobre la forma de hacer negocios.

En este sentido, se resalta la importancia que tiene para las empresas la consolidación de una cultura organizacional basada en principios éticos y de integridad la cual se ve reflejada en la toma de decisiones al más alto nivel, en la gestión de sus procesos y en sus actividades diarias al

interior de la organización y en su interacción con sus grupos de interés o partes interesadas. Con ello se afirma que una empresa que basa su comportamiento en una cultura ética no solo crea valor para su organización sino que a su vez genera un impacto positivo en la sociedad.

1.2 Planteamiento de la hipótesis

La hipótesis que se plantea para el presente trabajo de investigación es que dada la coyuntura nacional e internacional frente a la lucha contra la corrupción, las principales empresas del sector construcción en el Perú le están dando mayor prioridad a la dimensión ética en sus organizaciones, abordándola desde diferentes aristas. En este sentido considero que estas empresas vienen dando mayor importancia a la gestión de intangibles y que la ética es un aspecto clave en esta gestión. A raíz de ello, las empresas de este sector toman decisiones que repercuten en su gestión, en sus procesos y en su relacionamiento con sus partes interesadas; invirtiendo recursos para abordar la ética desde diferentes espacios, involucrando a sus colaboradores y promoviendo cambios en su cadena de valor. Decisiones y cambios que se enmarcan no solo en la normativa legal sino también en normativa de soft law como estándares internacionales que guían su gestión.

Estas empresas tendrían entonces la posibilidad de fortalecer su cultura organizacional basada en principios éticos y de integridad, la cual tenga un impacto positivo en su reputación y en la sostenibilidad de sus negocios. Asimismo considero que estos cambios en la gestión pueden generar procesos de transformación a partir de la capacidad que tienen las empresas para generar espacios de reflexión e impulsar cambios en el comportamiento no solo al interior de las organizaciones sino en su interacción con otras instituciones e individuos.

1.3 Planteamiento de los objetivos

Objetivo principal:

El objetivo principal de este trabajo de investigación es conocer cómo las empresas del sector construcción han venido abordando la dimensión ética en sus organizaciones en los últimos cinco años, y qué valor ha adquirido la ética para la reputación y la sostenibilidad de sus negocios.

Objetivos secundarios:

- Identificar prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social desde las que se aborde la dimensión de la ética en las empresas, resaltando los principales cambios en la gestión.
- Analizar cómo los mecanismos de regulación influyen en la manera como las empresas abordan la dimensión de la ética en sus organizaciones.

1.4 Enfoque metodológico

Para abordar el problema de investigación, se utilizará como enfoque metodológico el enfoque cualitativo- descriptivo a través de casos de estudio. Se pretende identificar prácticas empresariales a partir de las cuales las principales empresas de construcción del país están abordando la dimensión de la ética en sus organizaciones. A partir del estudio de caso y el análisis del discurso de las empresas, se identificarán estas prácticas y se analizarán aspectos comunes y diferenciadores que pueden permitirnos conocer cómo es que se viene gestionando un intangible que en nuestro país adquiere un valor cada vez más importante. Para el levantamiento de información, se tiene prevista la revisión de fuentes documentarias de las empresas identificadas las cuales sean de carácter público: memorias anuales, reportes de sostenibilidad, entre otros. A partir de la información recolectada, se analizará cómo los mecanismos de regulación (normas legales y soft law) influyen en la manera como las empresas vienen abordando la dimensión de la ética en sus organizaciones; y cómo el gobierno corporativo, el compliance, la responsabilidad social empresarial y la reputación se vinculan a la gestión de la dimensión ética en las empresas. Para tal fin se ha seleccionado a las tres principales empresas del sector construcción del país dedicadas a la construcción de obras de infraestructura de gran envergadura: obras viales como carreteras y puentes, infraestructura minera como presas de relaves y pads de lixiviación, edificaciones como aeropuertos y hospitales, obras marítimas como puertos y muelles, entre otras.

Para abordar los casos de estudio, se partirá del análisis de conceptos teóricos que guiarán la investigación y que permitirán analizar la información que se recogerá de las empresas. Desde las

ciencias sociales y humanas, se abordarán los conceptos de corrupción, cultura y ética; desde el derecho se abordará el concepto de regulación (normas legales y soft law) y desde las empresas se abordarán los conceptos de gobierno corporativo, compliance, responsabilidad social y reputación.

Este trabajo pretende ser de utilidad académica para repensar conceptos que desde las ciencias sociales y humanas, y el derecho han sido ampliamente discutidos. Considero que es clave discutir estos conceptos frente a la realidad actual e identificar cómo estos cobran sentido desde la práctica: desde la realidad misma de las empresas. Asimismo, se busca evidenciar la importancia del rol que cumple el sector privado en la sociedad frente a la lucha contra la corrupción y al fortalecimiento de una cultura basada en el respeto del otro donde la ética sea transversal al comportamiento de las personas y organizaciones.

IN TENEBRIS



CAPÍTULO 2: ESTADO DEL ARTE

Este capítulo está organizado en tres bloques: desde las ciencias sociales y humanas, se abordan los conceptos de corrupción, cultura y ética; desde el derecho el concepto de regulación (normas legales y soft law) y desde las empresas se abordan los conceptos de gobierno corporativo, compliance, responsabilidad social y reputación. El análisis de estos conceptos nos permitirá definir el marco conceptual que guía esta investigación desde el cual se analizarán los casos de estudio.

2.1 Corrupción

La corrupción es un fenómeno social global que se manifiesta en las prácticas de comportamiento que atentan contra la ética. Es un fenómeno que nos concierne a todos y que tiene graves consecuencias para las sociedades, para los países, para las organizaciones y para las personas. La corrupción se manifiesta a todo nivel (micro corrupción y macro corrupción); en el sector público, en el sector privado, en las organizaciones de la sociedad civil y en el comportamiento de las personas. Algunos actos de corrupción están tipificados como delitos y otros no. Existen prácticas de corrupción que se encuentran en el límite de legalidad. “No son necesariamente ilegales; muchas veces operan en una zona gris, de apariencia legal o son éticamente cuestionables” (Durand, 2017, p.22).

Entre los principales factores que contribuyen a la corrupción, se identifican los siguientes: falta de valores éticos, debilidad de las instituciones, impunidad y tolerancia frente a actos de corrupción, mayor valoración del interés individual frente el interés colectivo, entre otros. Tal como señala Miriam Spittler “algunos de estos comportamientos se han convertido en lo que hoy se denomina corrupción institucionalizada; es decir, aquella corrupción que forma parte del funcionamiento de un sistema y que sin ella, este no funcionará adecuadamente” (Spittler en Pease & Peirano, 2012, p.22).

Según Spittler, si bien antes la corrupción estaba asociada a la gestión pública hoy es un fenómeno que trasciende fronteras y que tiene graves consecuencias económicas para los países: genera que se estanque el desarrollo social y que se vean afectados los recursos que permiten asegurar el acceso a los servicios básicos y la protección de los derechos humanos de los ciudadanos. En ese sentido, existen convenios internacionales y una serie de iniciativas de organizaciones internacionales no gubernamentales que buscan luchar contra la corrupción, dando una respuesta global a este fenómeno social (Pease & Peirano, 2012).

El fenómeno de la corrupción no es ajeno al mundo empresarial. Hoy en día las empresas ejercen un poder multidimensional que no solo está asociado a su condición de agente económico. Las empresas tienen poder económico por la gran cantidad de recursos materiales que concentran pero también tienen otros poderes e influencias como es el poder instrumental o político y poder discursivo. El poder político está asociado a su participación en el financiamiento electoral y al lobby, y el poder discursivo a la capacidad de elaborar y comunicar una filosofía empresarial. El poder comunicativo y mediático que tienen las empresas podría considerarse como una extensión de su poder instrumental (Durand, 2017).

La corporación es capaz de articular alianzas y relaciones complejas en todos los campos que constituyen su entorno y en todos los planos donde opera- local, nacional, global-, otra dimensión de su peso e influencia por los múltiples impactos territoriales donde despliega sus diversos poderes. (Durand, 2017, p.34)

Tal como indica Durand, las empresas no solo operan en el mercado sino también ejercen otros roles y se desenvuelven en diferentes espacios de la sociedad. Si bien las empresas pueden contribuir con la gobernabilidad y realizar aportes significativos a la sociedad, también pueden recurrir a todo tipo de mecanismo para lograr lucrar (2017, p.34). “Generando patrones colusivos y prácticas corruptas que impactan de manera negativa la gobernabilidad y la sociedad” (Durand, 2017, p.34).

Durand plantea que no se podría asumir que las empresas operan normalmente dentro de la ley y lo moral sino que puede existir una combinación de mecanismos legales, dudosos o ilegales.

Todas las empresas buscan maximizar sus ganancias y se desarrollan en una competencia permanente por lo que podrían desarrollar un modelo de negocio legitimado y un modelo de influencias con zonas grises. Este último modelo le es útil en tanto le permite crecer y expandirse, aumentando su ámbito de operación. De esta manera se gestan relaciones complejas para operar en el sistema económico (relación empresa-empresa), político (relación empresa- Estado y empresa- partidos políticos), internacional (relación Estado- Estado) y social (empresa-grupos sociales). (Durand, 2017, p.35).

Una gran corporación internacional profesionaliza y racionaliza este manejo de relaciones con todo su entorno sin dejar cabos sueltos, pues así como gana mucho, puede perder mucho. Esta dinámica de cambio se acentúa o acelera sobre todo cuando crece su poder económico, se diversifica y penetra en más mercados, de tal manera que, en circunstancias normales, no es sorprendida por imprevistos ni se detiene por obstáculos que de pronto se le aparecen en el camino. (Durand, 2017, p.35)

La combinación de lo legal, lo dudoso o lo cuestionable y lo ilegal es una combinación que es recurrente. Cada país define qué es corrupción, define reglas y establece sanciones. Más allá del relativismo legal, en el mundo hay prácticas de corrupción reconocidas como delitos. Las empresas pueden desarrollarse en países donde la corrupción está institucionalizada y donde las prácticas de corrupción son permisibles. Sin embargo, ello no significa que puedan excusarse porque la sociedad funciona así. Si bien la corrupción existe en todas partes, los niveles varían: en los países menos desarrollados los niveles suelen ser más altos. De este modo, varía la capacidad y la voluntad fiscalizadora, la sanción es débil o incluso no existe. Esta falta de sanción podría actuar como incentivo a la trasgresión al no generar costos. En este sentido, el comportamiento empresarial no siempre es ético y legal. Las empresas se presentan como organizaciones profesionales altamente especializadas cuyo comportamiento se basa en principios de ética y filosofías de responsabilidad social y ambiental. Es usual que las empresas cuenten con códigos de ética y que sus procedimientos estén estandarizados y certificados por normas tipo ISO (Durand, 2017, pp.37, 41-43).

De este modo, las certificaciones y los documentos de gestión que puedan tener las empresas no aseguran un comportamiento basado en principios éticos o que no atenten contra la legalidad.

Podemos argumentar que si bien podemos estar ante un mundo más integrado e institucionalizado, con sofisticadas leyes corporativas y algunos mecanismos anticorrupción, todavía enfrentamos el reto de qué hacer con lo dudoso y lo ilegal y cómo mantener el pacto social. (Durand, 2017, p.41)

Estamos todos frente a un gran reto porque nos hemos acostumbrado como sociedad a desenvolvemos entre lo dudoso y lo ilegal. Durand afirma que existe una “internalización de lo ilegal y lo no ético en la población” (2017, p.287), lo cual se extiende a toda la sociedad. En nuestro pensamiento y en nuestra acción se normaliza la mentira. Permanentemente nos encontramos en esas zonas grises donde nuestro comportamiento no es delito pero es una falta moral monumental que atenta contra la ética y la integridad. Evidentemente el aspecto legal no es suficiente y es necesario que comencemos a generar espacios para reflexionar y cuestionar estos pensamientos y prácticas que en el tiempo hemos ido normalizando. En ese sentido, consideramos que el aspecto cultural es un componente primordial al que debemos prestar atención.

2.2 Cultura

En el transcurso de los años, el concepto de cultura ha sido ampliamente abordado y discutido desde las ciencias sociales, comprendido desde su compleja dimensión por diferentes autores. Para esta investigación, nos aproximaremos al concepto de cultura desde lo trabajado por Pierre Bourdieu.

Bourdieu nos permite abordar el concepto de cultura desde lo que él define como “habitus”:

El habitus origina prácticas, individualizadas y colectivas, y por ende historia, de acuerdo con los esquemas engendrados por la historia; es el habitus el que asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que, registradas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamientos y de acción, tienden con

más seguridad que todas las reglas formales y todas las normas explícitas, a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia a través del tiempo. (1980, pp. 88-89)

Para Bourdieu, el habitus se manifiesta a través de las prácticas del comportamiento de las personas. El habitus de cada persona responde a condiciones distintas muy particulares que tienen que ver con la historia individual de cada persona y con su proceso de aprendizaje en los diferentes espacios que se desarrolló. Estas condiciones producen el habitus y es a partir del habitus que las prácticas se originan y desde donde se manifiestan los pensamientos, las percepciones, las expresiones y las acciones. Como menciona Bourdieu, el habitus es fuente generadora infinita de prácticas donde se manifiesta la libertad que tienen las personas de actuar pero una libertad controlada, condicionada y condicional que limita las prácticas de acuerdo a las condiciones sociales e históricas donde esa práctica se manifiesta (1980, pp.89-90).

El habitus tiende a engendrar todas las conductas razonables, de sentido común, que son posibles en los límites de esas regularidades y únicamente esas, y que tienen todas las probabilidades de ser positivamente sancionadas porque se ajustan objetivamente a un campo determinado... al mismo tiempo tiende a excluir todas las locuras (“eso no es para nosotros”), es decir todas las conductas condenadas a ser sancionadas negativamente por incompatibles con las condiciones objetivas. (1980, pp. 90-91)

Bourdieu hace referencia también a los habitus de grupo y señala que estos resultan de condiciones homogéneas de existencia donde las prácticas encuentran concordancia pero donde a su vez cada persona actúa como agente individual dando sentido a la interacción que se genera. Bourdieu lo compara con lo que sería una orquesta sin director. El habitus entonces es aquella ley que funciona dando sentido de concertación, de regularidad, de unidad; un código común que permite la concordancia entre los habitus de los diferentes agentes (1980, pp. 95-96).

Bourdieu introduce también el concepto del capital, el cual puede presentarse de tres maneras fundamentalmente: capital económico, capital social y capital cultural. El capital, históricamente

construido, se presenta como fuerzas acumulables que tienen aspectos, formas y estructuras subjetivas y objetivas que generan diferencias y desigualdades entre las personas. La sociedad genera mecanismos (estructuras, normas) para la distribución de los diferentes tipos y subtipos de capitales que determinan las prácticas de las personas (habitus) y las relaciones de intercambio social donde las personas intercambian capitales expresadas en poder. El capital económico se convierte en dinero y se institucionaliza a través del derecho de propiedad. El capital cultural puede convertirse en capital económico y se institucionaliza en forma de títulos académicos. Bourdieu diferencia tres sub tipos de capital cultural. El primero es el capital cultural interiorizado el cual se explica a través del concepto de habitus. Se le concibe como capital simbólico que se convierte en parte integrante de la persona, no se hereda de forma inmediata y su transferencia colectiva suele pasar de manera desapercibida (idioma, costumbres). Este capital combina propiedad innata y méritos de la adquisición. El segundo es el capital cultural objetivado, el cual depende de su relación con el capital cultural internalizado. Este segundo tipo de capital es transferible a través del soporte físico (escritos, pinturas, monumentos, etc.). De esta manera solo se transfiere la propiedad legal pero no es posible transferir lo que le dota de sentido que es el capital cultural interiorizado. Y el tercero es el capital cultural institucionalizado el cual puede representarse a través de títulos académicos. Este sub tipo de capital cultural puede adquirirse a través del capital económico. Por último, el capital social es un capital de obligaciones y relaciones sociales; el cual hace referencia a la posesión de una red de relaciones, a la pertenencia a un grupo. El relacionamiento con otros implica actos permanentes de intercambio para renovar o reafirmar el reconocimiento mutuo. El capital social que poseen los miembros de un grupo es de utilidad para todos aquellos que conforman el grupo; las relaciones que se generan en torno a este capital se dan sobre la base de relaciones de intercambio materiales y/o simbólicas. A través de la red se puede multiplicar otro tipo de capital (económico, simbólico o cultural) y se pueden generar múltiples favores que son de beneficio para los miembros de la red. Cada grupo tiene formas más o menos institucionalizadas; aquel que representa al grupo se le otorga el poder de actuar en nombre del grupo. Bourdieu señala que los diferentes tipos de capital pueden obtenerse con ayuda del capital económico, pero implica un esfuerzo de transformación. Un bien se obtiene con dinero en el corto plazo, pero un capital cultural y social requiere de tiempo que implique relacionamiento y reconocimiento (2000, pp.131-157).

A partir de los conceptos desarrollados por Bourdieu, podemos aproximarnos a las empresas como organizaciones que en el transcurso del tiempo van forjando un habitus, una cultura. De este modo, la cultura organizacional de las empresas se va forjando a través del tiempo. Es a partir de la cultura que las prácticas se originan y desde donde se reflejan los pensamientos, las percepciones, las expresiones y las acciones de las organizaciones. Cada empresa es particular en sí misma por su historia, por cómo se define y por lo que proyecta a través de sus prácticas de comportamiento. Las empresas que pertenecen a un mismo rubro pueden ser muy similares por el servicio o producto que ofrecen pero aun así cada empresa forja un habitus de grupo o una cultura organizacional distinta.

Las empresas, conformadas por personas que representan mundos en sí mismos, van gestando un habitus de grupo que va generando una dinámica donde el habitus funciona como una ley que da sentido de concertación, de regularidad, de unión. Es a partir del habitus que se van estableciendo límites, diferenciando las conductas que son razonables y de sentido común frente a aquellas que pueden ser condenadas y sancionadas por ser incompatibles. Estos límites, más allá de lo que la empresa tenga establecido por escrito, se van consolidando en las prácticas de comportamiento de las personas que integran la organización. Es importante considerar que las empresas no siempre están conformadas por las mismas personas. De ahí que se puede concluir que la cultura de una empresa es dinámica, cambiante, pero a su vez conforme pasa el tiempo, se establecen pautas de comportamiento que cobran sentido en lo cotidiano. Como dice Bourdieu: “las empresas de movilización colectiva no pueden tener éxito sin un mínimo de concordancia entre los habitus de los agentes movilizados” (1980, p.96). De ahí que las empresas, buscan personas que tengan cualidades que se identifiquen con la cultura de una empresa y las empresas destinan recursos para fortalecer la identidad de la empresa, involucrando a todas aquellas personas que la conforman. Con ello podemos afirmar que la cultura organizacional de una empresa es en sí misma tan compleja como la cultura o el habitus de una persona.

Desde la propuesta de Bourdieu, podemos señalar que las empresas pueden también acumular capitales: capital económico, capital cultural y capital social. El capital económico se vería reflejado en los bienes de las empresas, en todo aquello que se enmarca dentro del derecho de propiedad. El capital cultural puede reflejar el habitus de la empresa, aquel aspecto simbólico que

tiene que ver con la historia de la empresa y con aquello que ha ido forjando en el transcurrir del tiempo, aquello que es difícil de distinguir objetivamente pero que “está ahí”. El capital cultural también se puede ver reflejado en lo que Bourdieu llama el capital cultural objetivado que es transferible a través del soporte físico pero que cobra sentido a partir de lo que la empresa es en sí misma (el habitus). Este capital puede verse reflejado en todo aquello que produce la empresa: productos, servicios, información, etc. Asimismo, el capital cultural institucionalizado puede verse reflejado en las certificaciones. Las empresas cuentan con certificaciones que pueden ser adquiridas a través del capital económico para evidenciar hacia la sociedad que se caracterizan por ejemplo por producir bienes o servicios con altos estándares de calidad (ISO 9001); que se caracterizan por trabajar con altos estándares de seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001) o que desarrollan su actividad manteniendo altos estándares de gestión ambiental (ISO 14001). Incluso en la actualidad existen certificaciones como la ISO 37001 que evidenciaría que las empresas se comportan con altos estándares de integridad. Asimismo, las empresas pueden contar con certificaciones que respaldan el conocimiento y la experiencia que tienen del producto o servicio que ofrecen a la sociedad. Si bien para contar con estas certificaciones es necesario que las empresas cuenten con capital económico, es necesario que reflejen estos estándares en su práctica diaria.

Por último, el capital social de las empresas se ve reflejado en la red de relaciones que las empresas establecen con otras organizaciones. En esta interacción, las empresas buscan reconocimiento y buscan reafirmarse frente a las instituciones u organizaciones con quienes se vinculan. En estas relaciones de intercambio, juegan un rol importante el capital económico y el capital simbólico o cultural que las empresas han acumulado en el tiempo. Ya que las empresas pueden tener la posibilidad de multiplicar estos capitales en la interacción con otras organizaciones. En este contexto, cobra sentido lo que señala Bourdieu que si bien el capital económico permite obtener los demás tipos de capitales, implica un gran esfuerzo de las organizaciones transformar el capital económico en capital cultural y social.

De este modo, la acumulación de estos capitales en el transcurrir del tiempo se vincula directamente con el habitus de grupo, con la cultura organizacional de una empresa. Las empresas

van acumulando o intercambiando capitales que les va generando valor para sí mismas, en su interacción con otras organizaciones.

A partir de la reflexión que Bourdieu nos permite realizar, nos preguntamos si en la actualidad el que una empresa actúe de acuerdo a principios de ética y de integridad es un elemento importante para la reputación de la empresa. La reputación es un capital simbólico muy valioso para las organizaciones y consideramos que el comportamiento ético de las empresas es un aspecto clave que tiene repercusión directa en la reputación, en la forma como las empresas son percibidas en la sociedad. Incluso podríamos decir que hoy en día, la ética, por sí misma, representa un capital simbólico de gran valor para las organizaciones.


2.3 Ética

La ética es un concepto que también ha sido ampliamente abordado y discutido desde tiempos muy lejanos. Para fines de esta investigación, buscaremos darle un sentido a este concepto a partir del aporte de diferentes autores.

El tema central de la ética se vincula con la forma en que decidimos vivir y convivir con los otros, es decir, con lo que hacemos de nosotros mismos y de los otros a través de las consecuencias de nuestras acciones cotidianas. (Millán & Vélez, 2010, p. 12)

Tal como señalan Millán & Vélez, al reflexionar sobre sucesos que han marcado nuestra historia como país, podemos ver cómo prima la falta de consideración por el otro y por las normas, y cómo ello gobierna nuestra coexistencia. Gonzalo Portocarrero señala: “tendemos a inhibir la protesta contra el abuso, como consecuencia de un pacto social clandestino a partir del cual nos otorgamos una licencia social para rechazar, trasgredir u omitir la ley” (citado en Millán & Vélez, 2010, p. 12). Se trata de buscar el bienestar colectivo, se trata del respeto por los derechos de los ciudadanos pero también de los deberes que tenemos como personas.

La ética es un concepto ambivalente, un término bastante utilizado que tiene connotaciones diversas. Por un lado, cuando hablamos de ética, nos referimos a aquellos límites que nuestra conciencia moral tiene internalizados que permiten la convivencia humana. Límites que regulan nuestro comportamiento y que se expresan en códigos reguladores de la conducta. Si bien los límites no siempre se mantienen en el mismo lugar, lo cierto es que para hacer posible la convivencia entre las personas, se requiere de la internalización de ciertos límites. Por otro lado, el uso cotidiano de este concepto permite diferenciar dos concepciones: se llama ética a la manera cómo las personas conciben su sistema de creencias valorativas y se llama ética también a la manera cómo las personas se comportan en la práctica. De este modo, las personas pueden comprender la ética de una manera pero vivirla de otra. La ética no se enseña como una teoría sino que su enseñanza compromete hábitos de conducta. Todas las personas o sociedades tenemos una concepción de la ética; sin embargo, puede existir una contradicción entre la manera cómo concebimos la ética y cómo la vivimos. En este sentido, todas las personas nos guiamos por pautas de conducta que guían nuestro comportamiento. Estas pautas permiten diferenciar las buenas acciones de las que condenamos y justamente la ética se refiere al criterio que nos permite diferenciar estas acciones, a la jerarquía de valor que establecemos para definir nuestras acciones (Giusti & Tubino, 2007).



Que la ética sea una concepción valorativa de la vida quiere decir también que ella ocupa un lugar primordial en nuestra reflexión y en nuestra conducta cotidiana, pues es evidente que lo que nos sirve de pauta de orientación de todas nuestras acciones va a estar permanentemente presente en nuestras vidas. (Giusti & Tubino, 2007, p. 25)

Giusti y Tubino aluden a dos paradigmas de la ética: el paradigma de la ética del bien común o el paradigma de la felicidad y el paradigma de la ética de la autonomía o el paradigma de la justicia. El primer paradigma hace referencia al sistema de valores, a la importancia de respetarlos y cultivarlos. Se reconoce cómo los valores (la valentía, la honestidad, la generosidad) expresan ideales de conducta que son reconocidos por la comunidad a los que se asocian modos específicos de comportamiento. Los cuales cobran sentido cuando responden al sistema normativo de una sociedad, funcionando como parámetros normativos, como pautas de conductas que desde niños

debemos aprender e interiorizar. En ese sentido, se espera que todas las personas asimilen y se adhieran a estos valores con convicción hasta convertirlos en virtudes: rasgos de la personalidad que se reflejan en los hábitos de comportamiento. Este paradigma reconoce que cada comunidad puede tener un sistema de valores particular, este sistema se gesta desde el interior de la comunidad, sobre la base de las creencias compartidas. Bajo este paradigma, todas las personas consideramos a la felicidad como la finalidad última de la vida y esto solo es posible en la medida que las personas vivamos solidariamente, manteniendo un orden institucional basado en los valores. El segundo paradigma reconoce como principio fundamental la libertad del individuo, pero una libertad que respeta la libertad del otro. Se hace referencia a la construcción de una sociedad justa para todas las personas basada en normas o principios de acción que guían la conducta de los individuos. Cada persona es autónoma, tiene la capacidad de pensar y decidir por sí misma pero a la vez debe hacerlo bajo un marco de referencia (la ley) que permita que todas las personas puedan ejercer simultáneamente su autonomía. De esta manera es posible la coexistencia de concepciones valorativas distintas ya que todos actuamos bajo un mismo marco de referencia normativo, bajo un principio general desde el cual se determinan aquellas acciones que son buenas o justas. En ese sentido, independientemente de cuáles sean los valores de una persona o de una comunidad, existe una sola norma, un solo principio que funciona como pauta para enjuiciar las situaciones concretas. A diferencia de lo que mencionamos respecto al primer paradigma sobre la importancia de que las personas se adhieran a los valores desde un compromiso emocional, en este paradigma se sobrepone el acatamiento racional de la norma. Toda persona, más allá de su opinión, debe comprender que el respeto de la ley es la clave para lograr la sana convivencia entre las personas. Las emociones no desaparecen pero estas se encauzan en función del bien mayor. Desde ambos paradigmas, se busca contestar a la pregunta: ¿cuál es la mejor manera de vivir? Ambas respuestas no son excluyentes y nos permiten abordar la ética desde dos dimensiones que se complementan. Es importante señalar que los representantes por excelencia de ambos paradigmas son Aristóteles y Kant respectivamente (Giusti & Tubino, 2007).

En tiempos actuales, se nos presentan escenarios complejos donde parece primar la identidad individual sobre la identidad colectiva. Se busca la igualdad entre las personas, y se busca aceptar la diversidad de costumbres y formas distintas de concebir el mundo. Tal como señala Nicolás Tarnawiecki, “cuando hablamos de cultura del individualismo, nos referimos a las creencias,

símbolos y prácticas que reclaman la existencia de un individuo dotado de autonomía moral” (citado en Millán & Vélez, 2010, p. 108). En este contexto, el individualismo representa una forma de comprender el mundo que se caracteriza por el distanciamiento de la esfera pública y el acercamiento al ámbito privado. La valoración del individualismo puede ser ambivalente. Por un lado, algunos autores lo asocian a la manifestación de la anomia, a la descomposición moral. Mientras que otros lo asocian a la posibilidad de poder vivir en una democracia real, donde todas las personas sean reconocidas como iguales. En este sentido, el individualismo ha contribuido a la definición de valores positivos: el valor de la dignidad humana, la autonomía moral, la noción de auto perfección y auto realización. Sin embargo, también ha contribuido a la definición de valores negativos como el relativismo en materia moral que restringe la posibilidad de elaborar un criterio moral compartido entre las personas que integran la sociedad (Millán & Vélez, 2010).

Según Lipovetsky, existen dos tipos de individualismo que dominan las sociedades: uno irresponsable y otro responsable. El primero es equivalente a un cierto nihilismo. Según esta cultura nihilista, las barreras morales se pueden saltar, relativizar, dulpabilizar ciertos fraudes. Ahora bien, la cultura que es responsable procura un individualismo que coincida con una demanda y una preocupación ética. (Millán & Vélez, 2010, p. 118)

Ambos tipos de individualismo se manifiestan en épocas actuales: por un lado mayor autonomía responsable pero también mayor autonomía desenfrenada y carente de reglas. En ese contexto, Lipoversky aboga por una inteligencia responsable, una ética responsable a partir de la cual los individuos tomemos en cuenta las consecuencias objetivas de las decisiones que tomamos. Pero esta ética propuesta por Lipoversky no depende de la actitud individual de las personas sino se requiere la intervención desde diferentes áreas (política, economía, etc.) que permitan resolver los problemas reales ante los cuales hoy nos enfrentamos (Millán & Vélez, 2010).

La ética no solo se convierte en una moda, sino en una necesidad, pero que ha dejado de ser una carga o una responsabilidad entendida como obligación al otro sin razón para el propio individuo... Creer en la necesidad de una ética responsable que solucione o regule los problemas asociados con el clima; los problemas del

desarrollo técnico; y los problemas de tipo económico, ideológico y político. Así, la necesidad de una ética responsable gira en torno a los límites, a derechos limitados, permisibles ya no por una ideología, sino por una prioridad de tipo sustentable. (Millán & Vélez, 2010, p. 123).

En el mundo actual, los intereses individuales son los que priman y desde la política se busca cuidar la vida privada de las personas y los intereses económicos de los agentes privados. En estos tiempos, lo económico se vuelve cada vez más importante y son los ciudadanos quienes por sí mismos toman sus propias decisiones. En un espacio donde confluyen intereses privados de diferentes agentes, la relación entre ellos se ve marcada por la escisión y el antagonismo. Parece que lo económico es la finalidad primordial de la acción humana (Levy del Águila en Giusti & Tubino, 2007).

Los ciudadanos modernos, ahora entregados a sus propósitos particulares, establecen como pauta de vida la competencia universal; por puestos de trabajo, por oportunidades de inversión, por productos de consumo o por lo que fuere. Mediados por la competencia, los individuos no perciben al otro como un conciudadano con quien comparten un horizonte de vida común; lo perciben precisamente como otro, una potencial amenaza para lo propio o para que pudiera llegar a ser propio. (Levy del Águila en Giusti & Tubino, 2007, p.220)

El Estado no es capaz de armonizar estos intereses particulares y dar un sentido de bien común. El Estado asume el papel de árbitro, busca hacer respetar la formalidad y hacer valer los límites para que los individuos respondan a sus intereses pero sin afectar la vida de las demás personas. Frente a esta realidad, surge la pregunta ¿cómo se relaciona lo económico con lo ético? Tanto en lo económico como en lo ético, prima la libertad del individuo. Cada persona decide cuál es su modo de ser feliz, bajo qué valores actúa y bajo qué criterios define lo bueno y lo malo; asimismo, cada persona toma decisiones en el plano económico. En ambos ámbitos, todo se relativiza (Levy del Águila en Giusti & Tubino, 2007).

Sin embargo, en estos tiempos, surge también una demanda ética, una movilización de la conciencia ética a partir de la cual se rearticula lo ético y lo económico. Una manifestación de ello es la ética de la empresa o ética empresarial (Levy del Águila en Giusti & Tubino, 2007).

¿De qué manera es posible compatibilizar las demandas de ganancia de toda empresa, siendo estas esenciales a su desenvolvimiento, con las demandas éticas acerca de determinados límites y determinadas orientaciones positivas que no debieran ser olvidadas y/o desatendidas por dicha actividad? ¿Cuáles son las relaciones entre, por una lado, el interés privado de cada empresa y, por el otro, el de sus clientes, la gestión pública del Estado, el conjunto de la sociedad donde la actividad empresarial se desarrolla y los propios competidores que cada empresa tiene que enfrentar exitosamente en el mercado para ser viable?. (Levy del Águila en Giusti & Tubino, 2007, p.226)

Hoy por hoy, desde las empresas, se generan espacios de articulación entre lo ético y lo económico, existe una demanda que pretende acercar los intereses públicos y los intereses privados. Ello se ve expresado en las presiones sociales, en las regulaciones estatales y en los mecanismos de autorregulación de los propios agentes privados (Levy del Águila en Giusti & Tubino, 2007).

La ética empresarial es una manifestación de la ética cívica. En la actualidad, conviven personas y organizaciones que tienen su propio ideal de vida buena y su propio proyecto de felicidad. Estos modelos de vida buena y felicidad no pueden ser impuestos a los demás y Cortina los define como modelos de “éticas de máximos”. Sin embargo, en este contexto de pluralismo moral, se requiere que las sociedades establezcan “éticas de mínimo”: un mínimo de valores y normas que los miembros de una sociedad compartan; sobre la cual se basa la ética cívica (Adela Cortina en Giusti & Tubino, 2007).

El pluralismo no significa que no haya nada en común, sino todo lo contrario. Precisamente el pluralismo es posible en una sociedad cuando sus miembros, a pesar de tener ideales morales distintos, tienen también en común unos mínimos morales que les parecen innegociables, y que no son compartidos porque algún

grupo los haya impuesto por fuerza a los restantes, sino que los distintos sectores han ido llegando motu proprio a la convicción de que son los valores y normas a los que una sociedad no puede renunciar sin hacer dejación de su humanidad. (Adela Cortina en Giusti & Tubino, 2007, p.248)

Los valores que se asocian a la ética cívica es la autonomía moral, la igualdad de oportunidades para el desarrollo de capacidades y la solidaridad que nos orienta hacia una meta común para que todas las personas se realicen en su condición de ciudadanos autónomos y libres. Estos valores pueden guiar nuestras acciones pero para encarnarlos en nuestras vidas es necesario concretarlos. El reconocimiento de los derechos humanos ha sido, en el tiempo, la manera de concretar estos valores. De este modo, los derechos humanos forman parte de la ética cívica: derechos civiles y políticos; y derechos económicos, sociales y culturales. A ello se suma, el derecho a vivir en una sociedad en paz y el derecho a un medio ambiente sano. Junto a los valores y el respeto a los derechos, es importante también que exista la predisposición de respetar proyectos ajenos a través de una tolerancia activa. En este sentido, Cortina señala que no es posible una ética empresarial sin una ética cívica (Adela Cortina en Giusti & Tubino, 2007).

Si queremos una sociedad alta de moral, es indispensable que las distintas organizaciones se apresten a remoralizarla, a poner en forma sus peculiares actividades, ya que estamos en el tiempo de las responsabilidades y no solo de las exigencias. (Adela Cortina en Giusti & Tubino, 2007, p.255)

El contar con mínimos éticos no solo permite la buena convivencia sino también permite identificar comportamientos de personas o instituciones que atentan contra tales mínimos. Asimismo permite que desde las empresas se genere un esfuerzo conjunto por promover, internalizar y concretar estos mínimos. Se requiere contar con convicciones morales comunes sobre la base de las cuales se llegue a acuerdos. Es importante distinguir la diferencia que existe entre estos mínimos éticos basados en valores y normas morales comunes, y los límites impuestos por las normas legales en el marco de un Estado de Derecho (Adela Cortina en Giusti & Tubino, 2007).

Es evidente que las empresas cumplen un rol importante en la consolidación de una cultura basada en principios éticos y de integridad. El alcanzar los intereses privados no debe significar la vulneración de los intereses y bienestar de las demás personas. En una sociedad en la que nos hemos acostumbrado a trasgredir las normas u omitir la ley, la empresa tiene no solo el deber de ser ejemplo sino de promover la importancia del bienestar colectivo y el respeto por los derechos de las personas. Las empresas deben entonces forjar una cultura en la que se establezcan límites que regulen el comportamiento, promoviendo una conciencia moral que busque internalizar estos límites. Asimismo las empresas deben ser consecuentes: no solo es importante concebir la ética bajo un sistema de creencias valorativas sino también que en la práctica el comportamiento refleje estos valores. Lograr ello no es tarea fácil ya que la ética no se enseña como una teoría sino que compromete hábitos de conducta que se consolidan en el tiempo. El reto es aún mayor porque las empresas congregan individuos, cada uno de los cuales guía su conducta bajo un sistema valorativo propio. En este sentido, la empresa requiere establecer límites y pautas que guíen la conducta de aquellos que integran la organización al interior de la empresa y en su interacción con terceros (clientes, proveedores, entidades públicas y de la sociedad civil, etc.). Ello permitirá que dentro de las empresas se diferencien aquellas acciones permitidas de las que no son.

Un aspecto importante es que las empresas cuenten con valores que no solo expresen ideales de conducta sino que los que integran la organización deben convertirlos en rasgos de su personalidad que se reflejan en hábitos de comportamiento. Se debe buscar que las personas respeten y cultiven esos valores. Asimismo otro aspecto importante es que las empresas establezcan normas o principios de conducta que guíen el comportamiento de las personas. Más allá de que cada persona tenga valores distintos, los cuales la empresa debe respetar, las personas que integran la organización deben sobreponer el acatamiento racional de la norma. Deben comprender que el respeto de la norma (normas legales y normas que la propia organización establezca) es necesario para lograr la buena convivencia.

En las empresas y en el sector empresarial es importante elaborar un criterio moral compartido donde domine el individualismo responsable. Las empresas deben valorar las consecuencias objetivas de sus decisiones basándolas en una ética responsable que debe ser transversal a todo tipo de decisión que la empresa tome.

Una compañía puede establecer mecanismos de control y medidas sancionadoras con el fin de disuadir estas prácticas, pero no obtendrá resultados efectivos al 100%. Esto se debe a que nunca habrá controles y supervisión suficientes para evitar que estas conductas se filtren. Por eso es necesario trabajar desde una etapa previa y determinante. El factor que garantiza que las conductas indeseadas se reducirán al mínimo es una gestión constante de la cultura de integridad. Una gestión de ese tipo –constante y de integridad– requiere que cada persona dentro de la organización sea un embajador de los valores sólidos corporativos y de la integridad en sí misma. ¿Cómo lograrlo? Es necesario que cada persona pueda crear un vínculo entre su propósito personal y el propósito organizacional, un vínculo entre sus valores y los valores corporativos. De esta forma se actúa desde las motivaciones personales de cada colaborador o grupo de colaboradores a fin de asegurar que no tenga razones que le impulsen a cometer una acción indeseada sino por lo contrario que sean los primeros en hablar alto sobre aquello que no es negociable en la organización. Contar con principios básicos enriquecidos con el aporte real de los colaboradores es la mejor práctica para hacer de una práctica anticorrupción un estilo de vida. (EY, 2018)

Ante la cada vez mayor demanda ética que la sociedad exige, las empresas deben comprender que lo ético y lo económico se articula. Pero no solo se articula en el papel con la elaboración y difusión de documentos internos (códigos de ética, políticas, procedimientos, etc.) sino que se articula en el sentido práctico. Hoy por hoy, la sociedad demanda que el sector empresarial y las organizaciones privadas establezcan un mínimo de valores y normas sobre la cual se base la ética cívica de las empresas y desde la que se establezcan límites de comportamiento que vayan más allá de los límites impuestos por la normativa legal.

2.4 Regulación

Los límites de comportamiento pueden establecerse desde el marco normativo legal y desde normas o principios (soft law) que no son vinculantes legalmente pero que las empresas deciden acatar de manera voluntaria. Ambos son mecanismos de regulación que pueden incidir en la cultura

organizacional, y en el comportamiento de las empresas y de las personas. De este modo, desde el abordaje del concepto de regulación se busca analizar cómo las normas legales y las normas de soft law influyen en la manera como las empresas abordan la dimensión de la ética en sus organizaciones.

La regulación es un concepto amplio y complejo que puede ser definido desde diferentes concepciones y que representa un campo de estudio que debe ser abordado desde un enfoque multidisciplinario. Es un concepto que no se vincula únicamente a la normativa legal que se diseña e implementa desde instituciones estatales; la regulación puede venir de otros agentes de la sociedad como corporaciones, autorreguladores, organismos profesionales o comerciales y organismos de la sociedad civil. El concepto de regulación puede ser comprendido otorgándosele diferentes sentidos: como un conjunto específico de comandos donde la regulación involucra la promulgación de un conjunto vinculante de reglas que debe aplicar un organismo dedicado a este propósito; como la influencia estatal deliberada donde la regulación tiene un sentido más amplio y cubre todas las acciones estatales que están diseñadas para influir en el comportamiento económico o social; como todas las formas de influencia social o económica donde todos los mecanismos que afectan el comportamiento, ya sean basados en el estado o de otras fuentes, se consideren como regulador. De acuerdo a esta última acepción, desde una amplia concepción del término regulación, no existe el requisito de que los efectos reguladores del mecanismo sean deliberados o diseñados. Por otro lado, el concepto de regulación a menudo se considera como una actividad que restringe el comportamiento y previene la aparición de ciertas actividades que no son deseables; sin embargo, la influencia de la regulación también puede ser habilitante o facilitar ciertos comportamientos (Baldwin, Cave, Lodge, 2011).

Como se mencionó anteriormente, la regulación puede abordarse desde diferentes enfoques y disciplinas: la regulación normativa desde un enfoque más jurídico (se justifica en el interés general y las tareas principales del agente regulador son la formulación de la norma, cumplimiento de la misma y la aplicación de sanciones), la regulación económica desde un enfoque más económico (se busca recrear la competencia perfecta maximizando el bienestar social), la regulación social (se busca abordar problemas sociales como la contaminación, la discriminación, la seguridad de los trabajadores, etc.), la regulación desde el enfoque politológico (necesidad de

resolver una situación problemática que es valorada como socialmente relevante y que amerite ser modificada mediante la acción gubernamental a través de políticas públicas) (Alza, 2011).

Toda regulación pretende modificar o promover cierto tipo de comportamiento social o económico y para ello se hace uso de distintos mecanismos. Desde el Estado, se busca proteger aspectos que son fundamentales para la sociedad y por lo general las herramientas usadas para lograr dichas finalidades se relacionan con mandatos y castigos. Sin embargo, existen limitaciones a este tipo de regulación conocida como “comando y control” (Ochoa, 2018).

La regulación ha dejado de ser entendida como una actividad que se limita únicamente a la producción normativa- emisión de leyes por el parlamento o de reglamentos por el Poder Ejecutivo- para considerarse como toda forma de influencia deliberada en el mercado o en el comportamiento social de las personas. Bajo este concepto amplio enfocado en el “cambio de comportamiento”, la actividad regulatoria no puede depender únicamente de la emisión de mandatos, prohibiciones o requerimientos por parte de una autoridad, sino que debe recurrir a mecanismos alternativos que puedan influenciar en la toma de decisiones de las personas, asegurando el cumplimiento de los objetivos regulatorios. Pese a lo señalado, el estándar local en materia regulatoria es el llamado “comando y control” que consiste en la intervención directa de la autoridad a través de la imposición de reglas- estándares de conducta, de tecnología o de procesos- respaldada por la amenaza de sanciones; esto es viabilizado a través de leyes, reglamentos y actuaciones que pretenden forzar su cumplimiento vía la coacción. Bajo esta tendencia, cuando la sociedad demanda la solución de un problema, la reacción natural de las autoridades suele ser la generación de normas con obligaciones y/o el incremento de sanciones. (Ochoa, 2018, p.2)

Sin embargo, el comportamiento no cambia automáticamente por la promulgación de normativas puesto que para que funcione deben coexistir distintas condiciones: la norma dictada debe ser conocida y comprendida por las personas u organizaciones que deben cumplirlas, estas personas deben tener voluntad de cumplir la norma, el regulador debe contar con sanciones

disuasivas en caso de incumplimiento de la misma, y debe asegurar una fiscalización efectiva y un seguimiento de las consecuencias post sanción. El conocimiento y la comprensión de la normativa se dificultan por la cantidad de normas que son promulgadas por el aparato estatal, por su débil difusión, y por el uso de un lenguaje muy técnico y poco amigable, así como por la ambigüedad y falta de claridad del contenido de las normas. La voluntad de las personas para el cumplimiento de una norma es clave pero difícil de asegurar. Al parecer la decisión de una persona por cumplir con la normativa no siempre está relacionada a una elección racional sino que la decisión se toma por prejuicios e información previamente relacionada. Sin embargo, puede haber personas u organizaciones que conocen la norma pero deciden transgredirla con el objetivo de lograr su propio beneficio. Para ello se requiere que las entidades públicas realicen una fiscalización efectiva y sancionen el incumplimiento de la norma. Es importante también que hagan seguimiento al comportamiento de los ciudadanos o agentes económicos, luego de aplicada la sanción, con el fin de verificar que la sanción tuvo efectos disuasivos. Tanto la fiscalización, la sanción y el seguimiento post sanción implicará un mayor uso de recursos (Ochoa, 2018).

Frente a ello, Ochoa presenta herramientas alternativas y/o complementarias a la regulación tradicional. La primera alternativa es la de no regular. A través de la cual se identifica a otro agente que está en mejor posición de solucionar un problema que es de interés público o se identifica que ya existe normativa legal que aborda el mismo problema. Una segunda alternativa es la regulación responsiva como una metodología alternativa de enforcement, “el cual consiste en todas aquellas acciones dirigidas a lograr que los agentes económicos y ciudadanos cumplan efectivamente con un mandato legal” (Ochoa, 2018, p. 2). Desde el enforcement se identifican dos tipos de estrategias o estilos: uno que recurre a la persuasión y prevención y otra que se basa en la disuasión. Bajo la primera estrategia, una autoridad buscará que se cumpla la ley sobre la base de incentivos, negociación y/o coordinación con el agente regulado, sin recurrir al castigo. Mientras que bajo la segunda estrategia, la autoridad hará cumplir la ley utilizando la sanción y el castigo como un mecanismo para disuadir a los agentes regulados sobre el incumplimiento de una norma. Ambas estrategias tienen sus ventajas y desventajas. Por un lado recurrir a la persuasión y prevención puede significar la utilización de menos recursos; asimismo, asegura que todos los esfuerzos se orienten al cumplimiento normativo, independientemente si se detecta o no una infracción. Sin embargo, el uso excesivo de esta estrategia puede generar un acercamiento amigable entre la

autoridad y el agente regulado donde el regulador puede ser percibido como débil. Mientras que el recurrir a la disuasión puede generar una percepción de justicia porque el regulador actúa consecuentemente ante el incumplimiento de la normativa, lo cual fortalece su legitimidad y reputación. Sin embargo, el uso excesivo de esta estrategia puede generar una mayor cantidad de recursos; asimismo, el regulador puede terminar orientando todos sus esfuerzos a una permanente persecución del agente regulado y este como consecuencia puede buscar mecanismos alternos para evitar la sanción e incumplir con la norma establecida. De este modo la regulación responsiva no descarta o hace prevalecer un solo estilo de enforcement sino que propone utilizar cada uno de manera escalonada (Ochoa, 2018).

La regulación responsiva reconoce que los agentes regulados pueden adoptar distintos comportamientos, dependiendo de sus motivaciones, la cultura de su entorno y del nivel de información que posean, entre otros aspectos. Así, el incumplimiento de la ley puede deberse no solo a un análisis calculador del beneficio ilícito y la probabilidad de detección, sino también a que la normativa no es conocida por los agentes o conociéndola esta es ambigua o poco clara. La regulación responsiva plantea que el regulador utilice una “pirámide de cumplimiento” que contenga- desde su base- herramientas “blandas” de persuasión y que gradualmente incremente su intensidad hasta la cumbre con medidas punitivas. Así, la autoridad solo utilizará la sanción (multas o inhabilitación) como último recurso (ubicadas hacia la cumbre de la pirámide), en tanto haya agotado las opciones más persuasivas desde el comienzo de la relación (ubicada en la base de la pirámide). (Ochoa, 2018, pp. 15, 16)

De este modo, se reconocen dos extremos: un estilo más conciliador y otro más orientado a la sanción. Se pueden utilizar todas las estrategias que puedan identificarse dentro de estos extremos y variar su intensidad dependiendo de cada caso. Las razones por las que se decide utilizar una estrategia más que otra responde a diferentes aspectos: aspectos institucionales (diseño legal, dotación de recurso de las entidades), tipo de conductas y agentes regulados (número de agentes regulados, visibilidad de las infracciones, frecuencia de contacto entre el regulador y agente

regulado, la importancia de la reputación para la empresa y la presencia o ausencia de un equipo interno focalizado en el cumplimiento de la regulación), etc. (Falla, 2009).

La tercera alternativa es la que se propone desde los enfoques conductuales para construir soluciones regulatorias que influyan en el comportamiento sin el uso de sanciones. Tal como señala Ochoa: “el uso de la coacción no basta para influenciar en la toma de decisiones de las personas, sino que es necesario recurrir a otras herramientas. En ese sentido, el estudio de la conducta de los agentes regulados puede ser muy útil para el Estado” (2018, p.19).

Si bien la normativa legal o la normativa que proviene de otros agentes de la sociedad pueden incidir en el comportamiento de las personas y organizaciones, existe una serie de otros factores que intervienen en los cambios de comportamiento. Cuando nos preguntamos cómo la regulación influye en la manera cómo las empresas abordan la dimensión ética en sus organizaciones, es necesario identificar y conocer los principales mecanismos de regulación que existen actualmente y que generan un marco de referencia normativo para las empresas. En ese sentido, se ha identificado normativas legales que han sido promulgadas en los últimos años respecto a temas de corrupción, ética e integridad, y normativa de soft law a través de la cual reconocidos organismos internacionales han establecido principios y estándares de comportamiento vinculado al mismo tema.

Con respecto a la normativa legal, para fines de esta investigación se hará referencia a la siguiente normativa: Ley N° 30424 Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, Decreto Legislativo N° 1352 Decreto Legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, Ley N° 30835 Ley que modifica los artículos 1, 9 y 10 de la Ley N° 30424, Reglamento de la Ley N°30424 y Decreto Legislativo N° 1385, “Decreto Legislativo que sanciona la corrupción en el ámbito privado”. Es evidente que las empresas al abordar la dimensión ética incluyan el cumplimiento de normativa específica vinculada a temas tributarios, laborales, del consumidor, ambientales, etc. Sin embargo, consideramos que la normativa antes señalada significa un cambio importante frente a la responsabilidad que las empresas tienen como personas jurídicas respecto a ciertos delitos de corrupción; responsabilidad que en un futuro podría ampliarse respecto a otros delitos vinculados a temas tributarios, laborales,

del consumidor, ambientales, entre otros. Asimismo, a partir de esta normativa se promueve la implementación de un modelo de prevención que puede ser utilizado como un mecanismo de defensa de las empresas frente a una acusación por delitos de corrupción pero que a su vez puede ser una oportunidad para que las empresas afiancen una cultura basada en principios éticos y de integridad.

En abril del 2016 se promulgó la Ley N°30424 la cual establecía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas frente al delito de cohecho activo internacional. Casi un año después, esta Ley fue modificada por el Decreto Legislativo N°1352 a través del cual se amplía la responsabilidad autónoma de las personas jurídicas que participan en otros delitos de corrupción, tales como el delito de cohecho activo genérico y el cohecho activo específico, lavado de activos y financiamiento del terrorismo. En el 2018, a través de la Ley N° 30835 se modifica la Ley 30424 y se le denomina: “Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas”; estableciéndose la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas frente a los siguientes delitos: cohecho transnacional, cohecho activo genérico, cohecho activo específico, colusión simple y agravada, tráfico de influencias, lavado de activos y financiamiento del terrorismo. En enero del 2019 se aprueba el Reglamento de la Ley, el cual tiene como objeto desarrollar los componentes y requisitos mínimos de un modelo de prevención que las personas jurídicas puedan implementar de manera voluntaria. El modelo de prevención tiene como objetivo prevenir, identificar y mitigar los riesgos de comisión de delito así como también promover la integridad y la transparencia en la gestión de las personas jurídicas. Es importante señalar que esta Ley y su reglamento son de aplicación general de todas las personas jurídicas.

De acuerdo a lo establecido en la Ley N° 30424 y su reglamento, las personas jurídicas son responsables por la comisión de estos delitos cuando estos hayan sido cometidos en su nombre o por cuenta de ellas y en su beneficio directo o indirecto por: a) sus socios, directores, administradores de hecho o derecho, representantes legales o apoderados de la persona jurídica, o de sus filiales o subsidiarias; b) la persona natural que, estando sometida a la autoridad y control de las personas mencionadas en el literal anterior, haya cometido el delito bajo sus órdenes o autorización; o c) cuando la comisión del delito haya sido posible porque las personas mencionadas en el literal a. han incumplido sus deberes de supervisión, vigilancia y control sobre la actividad


encomendada. La persona jurídica está exenta de responsabilidad por la comisión de los delitos comprendidos en el artículo 1 de la Ley, si adopta e implementa en su organización, con anterioridad a la comisión del delito, un modelo de prevención adecuado a su naturaleza, riesgos, necesidades y características, consistente en medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir los delitos antes mencionados o para reducir significativamente el riesgo de su comisión. El modelo de prevención debe contemplar lo siguiente: un encargado de prevención; la identificación, evaluación y mitigación de riesgos; la implementación de un procedimiento de denuncias; la difusión y capacitación periódica de un modelo de prevención; y la evaluación y monitoreo continuo del modelo de prevención. La ley establece también las sanciones de acuerdo al monto del beneficio obtenido o en su defecto se calcula por el ingreso anual de la persona jurídica al momento de la comisión del delito. En la ley se establece también como sanción la suspensión para contratar con el Estado cuando el delito es cometido en el marco de un proceso de contratación pública. Asimismo se prevé la cancelación de licencia u otra autorización. Por último cuando la persona jurídica ha sido constituida y operada para favorecer, facilitar o encubrir la comisión de los delitos señalados en la Ley se procederá a la disolución de la persona jurídica.

La Ley establece que es el fiscal el que formaliza la investigación preparatoria. Para ello debe solicitar a la Superintendencia del Mercado de Valores un informe técnico que analice la implementación y funcionamiento del modelo de prevención. A requerimiento del Ministerio Público, es el juez quien puede ordenar a la autoridad competente que disponga de la intervención de la persona jurídica que resulte responsable de la comisión de los delitos previstos en la Ley.

La promulgación de la Ley 30424 marca un hito en la lucha frente a la corrupción al establecer sanciones a la persona jurídica por la comisión de ciertos delitos de corrupción. Sin embargo, este mecanismo regulatorio tiene un enfoque preventivo puesto que promueve que las personas jurídicas implementen un modelo de prevención de manera voluntaria, bajo el principio de la autorregulación. En este sentido, las personas jurídicas no están obligadas a implementar este modelo; sin embargo, su implementación y funcionamiento puede eximir las de responsabilidad frente a la comisión de los delitos previstos en la Ley. Si bien en la Ley 30424 y su reglamento se establecen requisitos mínimos de un modelo de prevención, son las personas jurídicas quienes definen su alcance.

Las personas jurídicas, en el ejercicio de su autorregulación, de acuerdo con su tamaño, naturaleza, características y complejidad de sus operaciones, tienen la facultad para definir el alcance de los elementos del modelo de prevención, así como los procedimientos o metodología para su diseño, implementación y monitoreo, que mejor se adapte a sus necesidades, riesgos y particularidades y que, en función de ellos, resulten más eficaces. (Reglamento de la Ley N°30424, 2019, artículo 31).

Más allá de que este modelo puede permitirle a las personas jurídicas eximirse de responsabilidad frente a la comisión de los delitos previstos en la Ley, su implementación y funcionamiento al interior de la organización y en su relación con sus partes interesadas puede traerle grandes beneficios para sí mismas. Puesto que este modelo implica la implementación de un modelo transversal al negocio que le permitirá identificar riesgos no solo de los delitos descritos en la Ley sino de otros tipos de delitos que las personas jurídicas consideren relevantes; y a partir de los riesgos identificados establecer controles que permitan su mitigación. Por otro lado, la gestión de riesgos permite a las empresas tomar mejor decisiones, fortalecer el control interno y la mejora de procesos. De este modo, con esta disposición, el Estado no requiere disponer de recursos puestos que son las personas jurídicas quienes deberán destinar recursos para la implementación de este modelo, si así lo decidieran.



El modelo de prevención se orienta prioritariamente al fomento de una cultura de confianza, ética, integridad y de cumplimiento normativo, en todos los niveles de la persona jurídica, por sobre un enfoque represivo y de excesivo control (Reglamento de la Ley N°30424, 2019, artículo 30).

Por último, es importante señalar también que en setiembre del 2018, se promulgó el Decreto Legislativo N° 1385, “Decreto Legislativo que sanciona la corrupción en el ámbito privado”. El cual tiene como objeto:

Modificar el Código Penal a fin de sancionar penalmente los actos de corrupción cometidos entre privados que afectan el normal desarrollo de las relaciones comerciales y la competencia leal entre empresas (D.L 1385, 2018, artículo 1).

A través de este decreto, se incorpora en el Código Penal los delitos de corrupción en el ámbito privado y al interior de entes privados. El primero se refiere al hecho de aceptar, recibir o solicitar un donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio indebido de cualquier naturaleza, para sí o para un tercero que permita realizar u omitir un acto para favorecer a otro en la adquisición o comercialización de bienes o mercancías, contratación de servicios comerciales y relaciones comerciales. Mientras que el segundo se refiere al hecho de aceptar, recibir o solicitar un donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio indebido de cualquier naturaleza, para sí o para un tercero que permita realizar u omitir un acto en perjuicio de la persona jurídica. En ambos casos los que cometen el delito pueden ser socios, accionistas, gerentes, directores, administradores, representantes legales, apoderados, empelados o asesores de una persona jurídica de derecho privado, organización no gubernamental, asociación, fundación, comité, entes no inscritos o sociedades irregulares.

La revisión de la normativa legal promulgada desde el 2016 refleja la decisión del Estado por regular a las personas jurídicas frente a la lucha contra la corrupción. A través de esta normativa se busca disuadirlas respecto a la comisión de cinco tipos de delitos de corrupción; estableciendo sanciones administrativas y de índole penal contra las personas jurídicas. Sin embargo, también se busca persuadirlas y prevenirlas respecto a la comisión de dichos delitos. Para ello se promueve que las personas jurídicas de forma voluntaria implementen un modelo de prevención que esté orientado principalmente a fortalecer una cultura basada en principios éticos y de integridad. En este sentido, si bien la normativa puede ser mejorada en ciertos aspectos, su promulgación permite establecer la responsabilidad que tienen las personas jurídicas frente a la comisión de delitos de corrupción y el rol que deben tener frente a la prevención de estos delitos. Asimismo es pertinente resaltar la importancia que tiene el enforcement para la implementación de la norma puesto que desde el Estado se puede hacer uso de la regulación responsiva, utilizando herramientas blandas de persuasión como primer recurso. Considero que es clave que las personas jurídicas conozcan

los alcances de esta normativa y que las autoridades correspondientes generen espacios de discusión respecto a la implementación de los modelos de prevención.

El reto es grande porque las normativas aplican a todas las personas jurídicas y se debe tratar de llegar principalmente a aquellas organizaciones más pequeñas que disponen de menos recursos. Considero también que las empresas pueden utilizar diferentes mecanismos de regulación al interior de sus organizaciones. Las empresas tienen el deber de cumplir las normas pero a su vez ser interlocutores al interior de sus organizaciones de la normativa que desde el Estado se promulgue porque son las personas que integran las organizaciones las que permitirán que la normativa en la práctica se cumpla. En ese sentido, las empresas pueden utilizar diferentes alternativas que permitan acercar la normativa a las personas, generando espacios de reflexión y discusión frente a la comisión de delitos o de prácticas que vayan en contra de lo ético y de los compromisos asumidos por las empresas. Es importante entonces que no solo se utilicen herramientas de regulación de comando y control donde prime únicamente el castigo sino también herramientas más blandas que sean complementarias. Asimismo, las empresas más grandes, con mayores recursos pueden incidir en la gestión de la mediana y pequeña empresa para que implementen buenas prácticas corporativas de ética e integridad que sean consecuentes con su normativa interna y que cumplan con la normativa legal.

En la regulación frente a la lucha contra la corrupción y la promoción de una cultura basada en principios éticos y de integridad, un rol importante lo han asumido los organismos internacionales. Los cuales han ido elaborando y difundiendo herramientas de gestión como guías, manuales y procedimientos; estableciendo altos estándares de conducta basado en principios éticos y de integridad que han sido de gran utilidad para los Estados y para las organizaciones en general.

En este sentido se puede mencionar algunos de los principales instrumentos internacionales anticorrupción: la Convención Interamericana Contra la Corrupción (CIC) de la Organización de Estados Americanos (OEA) 1996; la Convención para combatir el cohecho de servidores públicos en transacciones comerciales internacionales del Grupo de Trabajo sobre corrupción en Transacciones Comerciales Internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) 1997; la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC)

de la Organización de Naciones Unidas (ONU) 2003; los Compromisos para combatir la corrupción y asegurar la transparencia (Declaración de Santiago y Curso de Acción) del Foro de Cooperación Económica de Asia y Pacífico (APEC) 2004; la Decisión 668 del Plan Andino de Lucha Contra la Corrupción de la Comunidad Andina 2007; y la Declaración Anticorrupción de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) 2010. Los temas en común de estos instrumentos son el interés de abordar de manera urgente el problema de la corrupción al poner en riesgo los flujos comerciales y las inversiones; la preocupación por el efecto de la globalización al transformar la corrupción “doméstica” en “transnacional”; la promoción de acciones tendientes para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción; y la preocupación que el discurso contenido en los instrumentos internacionales se asegure de establecer un mecanismo de seguimiento. Por otro lado se puede mencionar algunas de las principales guías internacionales que abordan los temas de anticorrupción, ética e integridad: OCDE – Guía de Buenas Prácticas sobre Control Interno, Ética y Cumplimiento (2009); OCDE – Directrices para las Empresas Multinacionales (2011); OCDE – Recomendaciones para fortalecer lucha contra cohecho (2009); FCPA - Principios de la FCPA (Hallmarks); Naciones Unidas – Guía Práctica de Programa Anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas (2013); Banco Mundial – Integrity Compliance Guidelines (2010); WEF – Principios para contrarrestar el soborno (2009); Cámara de Comercio Internacional – Reglas para combatir la corrupción (2011); Basel Institute – Compliance Functions principles in banks (2005); Transparencia Internacional – Principios Empresariales para contrarrestar el soborno (2002); Código de Conducta APEC para empresas y la ISO 37001. El contenido de las guías coinciden en los siguientes temas: el compromiso de la alta gerencia, la gestión de riesgos, las políticas de cumplimiento e integridad, la transparencia, la implementación de controles, la comunicación, el canal de denuncias, la supervisión y monitoreo y el encargado de compliance.²

Todas estas normativas de soft law conforman el marco normativo que las empresas pueden tomar como referencia para abordar la dimensión ética en sus organizaciones. Es importante señalar que varias de ellas han sido de utilidad para la elaboración de la Ley 30424.

² Fuente: Presentación de la profesora Susana Silva Hasembank utilizada en el Programa de Especialización de Compliance y Buenas Prácticas Corporativas de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

En ese sentido, tanto desde el Estado como desde otros agentes de la sociedad, se utilizan mecanismos de regulación que buscan generar un impacto en el comportamiento de las personas, las organizaciones y la sociedad. Me pregunto entonces ¿cómo este marco normativo legal y de soft law influye en la forma en que las empresas abordan la dimensión ética en sus organizaciones?

Los conceptos de corrupción, cultura, ética y regulación permitirán analizar y discutir los casos de estudio, a partir de los cuales se buscará identificar cómo el gobierno corporativo, el compliance, la responsabilidad social, y la reputación se vinculan a la gestión de la ética en las empresas. Para ello es necesario realizar una revisión de estos conceptos, los cuales se interrelacionan en la teoría y en la práctica.

2.5 Gobierno corporativo

Reconocidas instituciones y organismos internacionales han desarrollado el concepto de gobierno corporativo desde diferentes aristas.

El gobierno corporativo ha sido una pieza angular en el desarrollo empresarial durante la última década en el mundo, constituyéndose como un elemento clave para facilitar la relación entre accionistas, directores y equipos de gerencia, que progresivamente debe conducir a una cultura organizacional de ética y sostenibilidad para la compañía” (Banco de Desarrollo de América Latina, 2014, p. 16).

Una de las definiciones más utilizadas es la de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE):

El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios

para alcanzar los objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. (En Flores & Rozas, 2008, p.9).

De acuerdo a la OCDE, “el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas” (2016, p.7).

En los últimos años, se viene incentivando el desarrollo de prácticas de gobierno corporativo a partir de la adhesión voluntaria a principios de gobierno corporativo, la realización de estudios exhaustivos y la implementación de reformas legislativas en distintos países del mundo. Los principios y lineamientos de gobierno corporativo más reconocidos y utilizados son los emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los lineamientos del código andino de gobierno corporativo de la Corporación Andina de Fomento (CAF), los principios de buen gobierno para las sociedades peruanas de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), y los principios de buen gobierno corporativo de empresas del Estado del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE). (Flores & Rozas, 2008, p.7).

Actualmente en el Perú, el gobierno corporativo está regulado por normativa legal y normativa de soft law. Entre la normativa legal, se puede mencionar a la Ley General de Sociedades, la resolución 272-2017-Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la resolución 016-2019-SMV-Lineamientos para la Calificación de Directores Independientes de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y la resolución 020-2019-Gobierno Corporativo en Empresas Autorizadas de la SMV. Entre la normativa de soft law, figuran los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el Código de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas de la SMV.

En los últimos años en el Perú, se ha avanzado en la implementación de prácticas de gobierno corporativo en empresas públicas y privadas. Sin embargo, aún son necesarios más esfuerzos enfocándose en la socialización y sensibilización del tema (Banco de Desarrollo de América Latina, 2014, p. 5).

Como señala Cattrysse el gobierno corporativo puede abarcar la combinación de leyes, reglamentos y prácticas voluntarias del sector privado que le permiten a las empresas atraer capital, desempeñarse eficientemente, generar ganancias y cumplir con las obligaciones legales y responder a las expectativas sociales generales (2005, p.4).

Toda empresa, sin importar que tamaño tenga o a que actividad se dedique, tiene gobierno corporativo. Es decir que todas definen y aplican alguna forma de administración o gobierno y por tanto el concepto sí alcanza a las empresas. Lo que cambia en cada situación son las partes que intervienen en las actividades de la empresa (participantes relevantes), así como la distribución de derechos y responsabilidades entre estos. Consecuentemente, se adecuan también los mecanismos y condiciones para la toma de decisiones. Cuando una empresa denota un alto estándar de gobierno corporativo, es percibida como una empresa más confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve. (Banco de Desarrollo de América Latina, 2010, pp.9, 12)

Tal como señala la OCDE, en el proceso de toma de decisiones de una empresa, dos factores que influyen son la ética empresarial y las prácticas anticorrupción. De esta manera, el gobierno corporativo contribuye a promover prácticas éticas, responsables y transparentes en una organización (2016, pp. 10, 13). Diferentes autores destacan a la ética como un factor clave del gobierno corporativo; resaltando el rol que cumplen los accionistas, directores y gerentes.

“Las prácticas ilegales y contrarias a la ética por parte de la dirección de una empresa no sólo pueden violar los derechos de los actores interesados, sino también perjudicar a ésta y a sus accionistas por las consecuencias sobre la reputación y por el aumento del riesgo de futuras responsabilidades financieras” (OCDE, 2016, p. 39).

Por otro lado, el gobierno corporativo no solo se refiere a la relación que existe entre los accionistas, directores y gerentes sino a la relación de la empresa con sus partes interesadas (colaboradores, proveedores, clientes, etc.) y la sociedad en su conjunto. El desafío para el gobierno corporativo es cumplir con las expectativas de los accionistas y sus partes interesadas

porque una organización no puede tener éxito ni lograr sus objetivos al descuidar las expectativas y necesidades de cualquiera de ellos (Cattrysse 2005, pp. 18, 19).

Por último, uno de los principales pilares del gobierno corporativo es la transparencia:

Nuestra sociedad demanda que las empresas comuniquen con veracidad sobre la idoneidad de sus productos y finanzas. Los empleados esperan que se les comunique de manera sincera sus perspectivas laborales. Los dueños esperan que los gerentes y directores comuniquen sus conflictos de interés y que se aparten de la toma de decisiones en que estén ‘conflictuados’, pues actúan por encargo de otro. Se deben a esos ‘otros’ que han depositado en ellos su confianza y, por ende, su estándar de actuación debe ser diferente, más exigente. Los gerentes y directores deben conducirse con los más altos estándares de diligencia, cuidado y veracidad, conscientes de que no basta ser buenas personas, sino que deben crear sistemas que generen confianza en las decisiones que toman cumpliendo ese encargo. Toca serlo y parecerlo. (Boza, 2018)

2.6 Compliance

Con el transcurrir del tiempo el compliance es un concepto que ha escalado alto, un tema que se ha vuelto prioritario a nivel mundial. El compliance es más que cumplir con un marco normativo o cumplir con las reglas, es más que ser honesto y asumir compromisos con la integridad, es más que implementar una estructura organizacional en una empresa, es más que una herramienta o salvoconducto para eximir de responsabilidad administrativa o penal a la persona jurídica. El compliance es consolidar una cultura organizacional basada en principios éticos, basada en hacer lo correcto. Es un tema que involucra a todos los que conforman una organización.³

La integridad genera valor en las organizaciones: “La integridad es una condición necesaria para generar valor de manera sostenible; no es la única o suficiente” (Jensen, 2009). Tal como señala Jensen, una persona íntegra honra y cumple su palabra, honra sus compromisos a partir de

³ Fuente: Presentación de la profesora Susana Silva Hasembank utilizada en el Programa de Especialización de Compliance y Buenas Prácticas Corporativas de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

sus decisiones y conductas, y ante la imposibilidad de cumplir su palabra, se mantiene íntegra informando y remediando oportunamente. Mientras que una organización íntegra cumple sus compromisos y su palabra declarada; refleja su integridad en la ausencia de engaño, ocultamiento, violación intencional de acuerdos, afectación intencional de derechos de otros, y/o violación intencional de leyes; y se mantiene íntegra reportando oportunamente la imposibilidad de cumplir sus compromisos y asumiendo los impactos ocasionados. Una organización íntegra se logra a partir de sus miembros, y está asociada a las decisiones y conductas que estos tomen (2009)⁴. “Jensen reivindica la integridad como factor de producción. Según el modelo de Jensen, la integridad funciona como una ley: cuando las organizaciones cumplen su palabra aumenta su funcionalidad y su rendimiento” (citado en Fundación BBVA, 2011).

La integridad, para Jensen, no es un concepto ético o moral, sino un hecho: un objeto es íntegro cuando cuenta con todos sus componentes y están dispuestos de manera que cumplan el fin para el que fue diseñado. Y pone el ejemplo de la rueda: “En la medida en que nos quiten los radios de la rueda de la bicicleta, la rueda ya no será entera y completa, y eso afectará a su funcionalidad (capacidad de trabajo) y, en consecuencia, a su rendimiento”. Esto se aplica a objetos, al cuerpo humano o sistemas, como las empresas. Jensen postula que existe una ley ontológica de la integridad: “En la medida que la integridad disminuye, la oportunidad para el rendimiento (el conjunto de oportunidades) disminuye. (Citado en Fundación BBVA, 2011)

La integridad interviene en el proceso de toma de decisiones y ejecución de una empresa. Las empresas deben honrar los compromisos voluntarios que eligen cumplir y los requerimientos o compromisos normativos que deben cumplir (ISO 19600 - Gestión de Sistemas de Compliance, 2015)⁵.

Los Programas de Compliance contribuyen a monitorear el cumplimiento de compromisos y su efectividad en las organizaciones; creando valor en las empresas: Conduciéndose de manera

⁴ Fuente: Presentación del profesor Rafael Huamán utilizada en el Programa de Especialización de Compliance y Buenas Prácticas Corporativas de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

⁵ Fuente: Presentación del profesor Rafael Huamán utilizada en el Programa de Especialización de Compliance y Buenas Prácticas Corporativas de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

íntegra, tomando decisiones acorde con el compromiso asumido con los diferentes grupos de interés; generando cultura, promoviendo el cumplimiento total y completo de los valores y compromisos asumidos por la Alta Dirección; y modificando conductas de manera sostenible, creando las condiciones para asegurar la sostenibilidad del negocio⁶.

Los Programas de Compliance para ser efectivos deben contribuir con la generación de integridad, requisito necesario para lograr los objetivos de la empresa. Las organizaciones deben evitar los “programas de papel”: Programas que en apariencia podrían ser efectivos pero que carecen de real operatividad⁷.

De acuerdo al modelo desarrollado por EY, que responde a los principales estándares internacionales, un Programa de Compliance debe incorporar los siguientes componentes:



Figura 1: Componentes del Programa de Cumplimiento “Fuente: EY (2019)”

⁶ Fuente: Presentación del profesor Rafael Huamán utilizada en el Programa de Especialización de Compliance y Buenas Prácticas Corporativas de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

⁷ Fuente: Evaluating the effectiveness of Corporate Compliance Programs: Establishing a model for prosecutors, courts, and firms, Eugene Soltes, 2018.

Los Programas de Compliance que se implementen en las empresas deben adecuarse a las condiciones internas y externas de las organizaciones. Son condiciones internas el monto de facturación anual, el número de colaboradores, las partes interesadas con las que se relaciona, etc. Y son condiciones externas el marco regulador de la sociedad y sus actividades, las actuaciones e interpretaciones de los poderes públicos de dicho marco, el riesgo asociado a los mercados en los que opera, etc. De esa manera, “la función de Compliance se acomoda a las circunstancias de cada organización, debiendo disponer de las estructuras y recursos que sean proporcionales a las mismas” (Asociación Española de Compliance, 2017, pp.10-12).

2.7 Responsabilidad Social

La responsabilidad social es uno de los conceptos más desarrollados en los últimos años. Diferentes términos se vinculan a este concepto como ciudadanía corporativa, sostenibilidad, y triple bottom line, los cuales han sido definidos y utilizados por diferentes autores. En líneas generales, se puede afirmar que el panorama de la responsabilidad social es complejo y difuso, con múltiples definiciones, donde los límites no están claros, existiendo una interacción de disciplinas de la gestión empresarial (Marquina & Garriga, 2016, 5).

La idea de la responsabilidad social es que las empresas vayan más allá de sus responsabilidades legales y económicas, asumiendo responsabilidades frente a la sociedad (McGuire en Marquina & Garriga, 2016, 7). De esta manera “una empresa socialmente responsable es aquella cuya dirección busca el equilibrio de una multitud de intereses, en vez de buscar solo beneficios para los accionistas; una empresa responsable también tiene en consideración y toma en cuenta a los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación” (Johnson en Marquina & Garriga, 2016, 8). La responsabilidad social implica que las empresas identifiquen y prioricen a sus grupos de interés; tomando en cuenta sus expectativas en la gestión estratégica del negocio.

Dos conceptos que se vinculan a la responsabilidad social es el de sostenibilidad y desarrollo sostenible, relacionados principalmente a temas ambientales. “Desarrollo sostenible es aquel que cubre las necesidades de las generaciones del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras” (Gardetti en Marquina & Garriga, 2016, p. 12). Otro concepto definido por

el Banco Mundial (2006) fue el de triple balance: El balance económico se refiere al desempeño financiero de la empresa y la sostenibilidad de su negocio; el balance ambiental tiene que ver con el impacto de los productos y las operaciones de la empresa sobre el medio ambiente y la naturaleza de sus emisiones y desperdicios; y el balance social se enfoca en la diversidad étnica y de género, en los salarios y las horas de trabajo, seguridad del personal y las contribuciones que la empresa hace a los servicios comunitarios (Marquina & Garriga, 2016, 12). Tal como señala Marquina & Garriga, otro término de responsabilidad social es el de ciudadanía corporativa, a través del cual se reconoce el rol de las empresas como garantes y creadores de derechos civiles, sociales y políticos; al poseer poder y tener los recursos para crear y defender dichos derechos (2016, p.13).

La responsabilidad social se integra en la cadena de valor de la empresa y su estrategia, alineándose al *core* del negocio y a sus objetivos. El concepto de valor compartido desarrollado por Porter y Kramer se define como “aquellas políticas y prácticas que fortalecen la competitividad de la empresa, y simultáneamente mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades que operan” (en Marquina & Garriga. 2016, p.14).

Tal como señala Marquina & Garriga, la norma internacional ISO 26000 (2010), Guía de Responsabilidad Social, ofrece un marco global que integra todas estas nociones: conceptos, principios, y materias. Esta norma propone que las organizaciones sean quienes se apropien del concepto, adecuándolo a su realidad y direccionando sus actividades a los siete principios de responsabilidad social que la norma propone. Asimismo, deben definir qué materias y asuntos de responsabilidad social se identifican con sus actividades y cuáles son los pertinentes y significativos para su organización (2016, pp.16-17).

La norma internacional ISO 26000 (2010) propone la siguiente definición:

“La responsabilidad social es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté

integrada en toda la organización y se lleve a la practica en sus relaciones”. (2011, p.5)

En la ISO 26000 se establecen principios y materias fundamentales. Entre los principios se encuentran la rendición de cuentas, la transparencia, el comportamiento ético, el respeto a las partes interesadas, el respeto al principio de la legalidad, el respeto a la normativa internacional de comportamiento y el respeto a los derechos humanos. Entre las materias fundamentales se encuentran la gobernanza, los derechos humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente, las prácticas justas de operación, los asuntos de consumidores, y la participación activa y desarrollo de la comunidad. La gobernanza de la organización es una materia fundamental que es transversal a las demás (2010, p. xi)

Tal como señala Marquina & Garriga la responsabilidad social implica una estrategia gerencial que se inserta de manera transversal en las operaciones de la empresa a través de un conjunto de políticas, prácticas y programas. La toma de decisiones en la organización implica también un compromiso voluntario de contribuir con el desarrollo sostenible mediante la adopción de medidas que equilibren las necesidades y expectativas de los grupos de interés más relevantes; maximizando los impactos positivos y minimizando los efectos negativos del negocio, cumpliendo la normativa legal y la normativa internacional. Un aspecto clave es la relación entre la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Tomando en consideración que el desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales, comunes a todas las personas y a la sociedad en su conjunto; se le puede utilizar como objetivo de la responsabilidad social (2016, p. 18).

De acuerdo a la ISO 26000 (2010), integrar la responsabilidad social a las empresas genera grandes beneficios en las organizaciones: impulsa la toma de decisiones sobre la base de una mejor comprensión de las expectativas de la sociedad, mejora las prácticas de gestión del riesgo de la organización, aumenta la reputación de la organización y fomenta una mayor confianza pública, mejora la competitividad de la organización, incluyendo el acceso al financiamiento y la posición de socio preferencial, mejora la relación de la organización con sus partes interesadas, entre otros (2011, p.35).

El relacionamiento con las partes interesadas o grupos de interés es un aspecto clave en la responsabilidad social. A partir de una gestión socialmente responsable, no solo se genera valor para la empresa sino también para los grupos de interés.

Argandoña analiza el concepto de valor y lo amplía pero no a partir de criterios externos a la empresa sino desde el mismo núcleo de las relaciones entre la empresa y los grupos de interés. La empresa no solo crea valor económico para los accionistas y los grupos de interés sino también crea valor social o valor total a largo plazo. Por ejemplo, los trabajadores pueden buscar un resultado extrínseco que la empresa les proporciona que puede ser económico o no económico como una remuneración o un ascenso en la carrera laboral; pueden buscar resultados intrínsecos que se producen en ellos mismos y que pueden ser de naturaleza psicológica como la satisfacción por su trabajo, los conocimientos y capacidades adquiridas; y pueden buscar el logro de resultados en otras personas con quienes se relacionan como clientes y proveedores. De este modo, Argandoña distingue seis tipos de valores: valores extrínsecos de naturaleza económica, valores extrínsecos inmateriales que complementan el valor económico (reconocimiento, algunos tipos de formación), valores intrínsecos psicológicos (satisfacción por el trabajo), valores intrínsecos que tienen forma de aprendizajes operativos (conocimientos y capacidades), valores trascendentes que son aprendizajes evaluativos (adquisición de virtudes o de vicios; estos valores pertenecen al ámbito de la ética) y valores que son externalidades positivas o negativas que pueden generar conocimientos que desbordan sobre otras personas o pueden motivar acciones corruptas dando un mal ejemplo al resto (2011, pp. 1-15).

Las prácticas de responsabilidad social también tienen una repercusión importante en la gestión de intangibles como la reputación y la confianza; lo cual contribuye a la sostenibilidad de los negocios.

“Existe una relación íntima y de múltiples facetas entre la responsabilidad social y el valor de los activos intangibles de una empresa. Estos valores, como reputación, confianza y la capacidad de innovación – todos ellos ampliamente reconocidos como esenciales para un buen desempeño financiero – normalmente son factores clave a la hora de definir la agenda de responsabilidad social empresarial de una compañía. En este contexto, las prácticas de responsabilidad social ayudan en el

manejo de las relaciones con los grupos de interés y aportan a la creación de una buena reputación e imagen de la empresa que, a su vez, puede traducirse en atracción de inversores, en aumentos del valor de las acciones, en atracción y retención del talento de los recursos humanos, y en servir como protección en tiempos de crisis”. (Peinado-Vara, Ogliastri, Flores & Petry, 2007, p. 130)

Para integrar la responsabilidad social a las organizaciones, las empresas recurren a estándares, principios, códigos y herramientas internacionales reconocidas y avaladas por organizaciones especializadas. Dentro de las cuales se puede destacar al Dow Jones Sustainability, índice con información para inversionistas; al Global Reporting Initiative (GRI), lineamientos para elaborar reportes de sostenibilidad; a la ISO 26000, guía de responsabilidad social; a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), objetivos y metas globales trazadas por las Naciones Unidas; a la Declaración Universal de Derechos Humanos, entre otros.

2.8 Reputación

Las prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social contribuyen a fortalecer la reputación de las empresas.

“Según Villafañe (2004), “la imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura–fondo. La imagen actúa como la figura y la reputación constituye el fondo, el *background* sobre el que se proyecta la figura”. Él define la reputación como “el estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de la empresa”. La reputación, entonces, proviene de los resultados financieros combinados con la relación o relaciones que mantiene la empresa con sus grupos de interés. Cuando el público reconoce la cultura y los valores positivos de una empresa, podemos hablar de una buena reputación de esta empresa”. (Peinado-Vara et al., 2007, p. 130)

En los últimos años, existe evidencia que los recursos intangibles son unas de las principales fuentes de valor de las empresas. Cuando se hace referencia a intangibles empresariales se pueden definir activos intangibles y recursos intangibles. El primero se refiere a activos de la empresa que carecen de materialidad: fondos de comercio, marcas, licencias o permisos de operación, entre

otros. Asimismo, los activos intangibles se caracterizan por estar bajo el control de las empresas de los cuales se esperan obtener beneficios económicos futuros. Por otro lado, los recursos intangibles son aquellos que no están bajo el control de las empresas pero que sin embargo tienen también un valor importante para ellas como la reputación, el capital intelectual, la fidelidad de los clientes, entre otros. En líneas generales, todos los intangibles crean valor para las empresas: por su capacidad de diferenciación, el atributo intangible puede ser decisivo para un cliente; porque no se pueden copiar, un intangible como la reputación es un recurso inimitable que hace única la oferta; porque los intangibles fidelizan no solo a los clientes sino a los trabajadores y los demás grupos de interés generando empatía que resulta determinante en las decisiones electivas; y por último porque algunos intangibles como la reputación tienen el efecto paliativo de los efectos de las crisis empresariales, constituyendo un escudo frente a estas. Resulta difícil definir cuánto contribuyen los intangibles de las empresas en su valor; sin embargo, no hay duda que es una de las fuentes de valor más importante para las empresas. Como todo recurso importante, los intangibles deben gestionarse eficazmente y se identifican cuatro aspectos críticos que las empresas deben abordar: los intangibles deben responder a la visión estratégica de la empresa, debe definirse un sistema de evaluación de los intangibles, la gestión de los intangibles debe integrarse a la cadena de valor y debe existir una comunicación eficaz de los intangibles hacia los grupos de interés. Para lo cual se debe definir una visión reputacional de la empresa (identificación de valores y grupos de interés estratégicos), se debe realizar un diagnóstico y benchmarking, se debe ejecutar un plan de reputación y se debe comunicar. Es importante que las empresas determinen sobre qué valores de reputación van a construir su reputación corporativa. Estos valores deben constituir fortalezas objetivas de la empresa, deben convertirse en una ventaja competitiva dentro del sector y deben implicar directamente a algunos de los grupos de interés estratégicos más importantes de la compañía. (Villafañe, 2005, pp. 101-113)

Villafañe identifica como valores de reputación a la cultura corporativa, a los resultados económico financieros, a la innovación tecnológica, al gobierno corporativo, a la responsabilidad social, entre otros (2005, p. 108).

En este capítulo se ha desarrollado el concepto de la corrupción con el fin de contextualizar una problemática global que involucra también al sector privado. En ese contexto, se han abordado los conceptos de cultura y ética para tratar de esbozar aquellos elementos que configuran una cultura

organizacional basada en principios de ética e integridad. Por otro lado, se ha desarrollado también el concepto de regulación, destacando la importancia de esta en el comportamiento de las personas y las organizaciones. Se ha identificado normativa legal a partir de la descripción de leyes y decretos legislativos promulgados en los últimos años orientados a demandar un rol más activo de las empresas frente a la lucha contra la corrupción, y a la promoción de la integridad y la transparencia en la gestión de las personas jurídicas. Así como también se ha identificado normativa de soft law orientada a la lucha contra la corrupción y al rol que cumple el sector privado en la consolidación de una cultura basada en la ética e integridad. Por último, se han desarrollado los conceptos de gobierno corporativo, compliance, responsabilidad social y reputación corporativa desde los cuales se analizarán las prácticas empresariales de los casos de estudio.



CAPÍTULO 3: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 El sector construcción en el Perú

El sector construcción es uno de los sectores con mayor capacidad para movilizar la economía del país. Es un sector que de manera inmediata reacciona el comportamiento del crecimiento del país, tiene una importante inversión privada y pública, y es gran generador de empleo (Palomino, Hennings & Echevarría, 2017, p. 96). Las empresas del sector construcción tienen clientes del sector público (MTC, gobiernos regionales y municipales, etc.) y del sector privado (empresas mineras, hidroeléctricas, portuarias, etc.) y es una actividad que mueve grandes cantidades de dinero.

En los últimos 15 años, el sector construcción ha tenido periodos de crecimiento sostenido así como periodos de decrecimiento. Entre los años 2004-2008 fue el sector líder en la economía peruana y en el año 2009 tuvo unas de sus principales caídas afectado por la crisis financiera mundial. El 2011 también fue un año difícil para el sector; sin embargo, en el 2012 pudo recuperarse manteniendo su crecimiento en alza hasta el año 2015, en el que tuvo un pésimo desempeño ((Palomino et. al &, 2017). Durante los últimos tres años (2017, 2018, 2019), el sector construcción mantuvo un crecimiento de 5,3% ,1,5% y 2,2% respectivamente (BCR, 2020). En el 2019, el sector construcción representó casi el 6% del PBI (Publimetro, 2020). Sin embargo, el crecimiento del PBI registrado en el cuarto trimestre del 2019 fue el resultado del desempeño favorable de otras actividades económicas puesto que en este último periodo del año disminuyó significativamente la producción de actividades como la construcción. Esta disminución se debió a la menor ejecución de obras públicas de infraestructura vial como carreteras, calles, caminos, entre otros. Así como de obras relacionadas a infraestructura en agua y saneamiento, y obras de instalaciones médicas y educativas. Sin embargo, esta disminución fue atenuada por la continuidad de ejecución de obras como viviendas multifamiliares, centros comerciales y hoteles así como obras de ingeniería desarrolladas principalmente por las empresas mineras y de hidrocarburos (INEI, 2020, p. 16).

Es importante mencionar que el crecimiento del sector construcción se ha visto afectado también por las denuncias por presuntos actos de corrupción, las cuales se encuentran en proceso de investigación.

El sector construcción dinamiza la economía a una gran escala, generando un impacto económico positivo en otras industrias que dependen de él. “Es uno de los sectores más dinámicos de la economía, pues sus actividades involucran a otras industrias relacionadas, es así, que muchas veces se asocia el crecimiento del sector con el desarrollo de la economía de un país” (Universidad de Piura, 2002, p. 1). En la cadena de suministros del sector construcción destacan las empresas cementeras, las de abastecimiento de combustible, las de arrendamiento de maquinaria pasada y equipos especializados, las de alimentación y alojamiento, las de mantenimiento y reparación de equipos, las de servicios especializados, entre otras.

Por otro lado, “la construcción es uno de sectores con mayores niveles de productividad para el trabajo (después de minería y manufactura)” (Palomino et. al &, 2017, p. 101). En los últimos años se puede evidenciar cómo ha fluctuado la tasa de empleo en el sector. Para las actividades de construcción se contrata personal calificado que se desempeñan como ingenieros residentes, capataces, técnicos mecánicos, operadores de maquinaria pesada, entre otros. Así como también personal no calificado que se desempeñan como peones y vigías. “En cuanto a trabajadores, más de 234,000 pertenecen a empresas constructoras y más de 766,000 al rubro inmobiliario, haciendo un total de más de 1’000,000 de trabajadores formales” (Publimetro, 2020).

“El sector está formado por más de 23,000 empresas constructoras y más de 62,000 empresas inmobiliarias y similares, constituyendo un total de más de 85,000 empresas formales” (Publimetro, 2020). Para fines de esta investigación, se prestará atención a las empresas del sector dedicadas a la construcción de obras de ingeniería de gran envergadura: obras viales como carreteras y puentes, infraestructura minera como presas de relaves y pads de lixiviación, edificaciones como aeropuertos y hospitales, obras marítimas como puertos y muelles, entre otras.

El sector construcción se caracteriza por ser un sector muy dinámico y fluctuante. Las obras de construcción se ubican en diferentes partes del país, el tiempo de duración de las obras varían y cada una tiene un nivel de complejidad distinto. Ello genera que su actividad sea descentralizada

y que implique la participación de diferentes personas y empresas. Cada obra debe adaptarse a las condiciones del lugar donde se desarrolla, enfrentándose a condiciones climáticas adversas. Asimismo, el sector construcción es un sector de alto riesgo: los trabajadores están expuestos a peligros que pueden poner en riesgo su salud e integridad. Razón por la cual, las empresas aplican controles para mitigar estos riesgos, y salvaguardar la salud y la seguridad del personal involucrado en su actividad. De la misma manera, las empresas deben aplicar controles para mitigar el impacto hacia el medio ambiente, promoviendo principalmente el buen uso de los recursos naturales, el adecuado manejo de los residuos, la afectación sobre la flora y fauna y la emisión de CO2 por la operación de maquinaria pesada. Asimismo, para el desarrollo del negocio es clave el relacionamiento con las poblaciones locales que viven cercanas a las obras quienes por lo general tienen altas expectativas por oportunidades de empleo.

Por último, no se puede describir al sector construcción sin hacer referencia a una de las principales crisis que ha repercutido en las principales empresas del sector: las denuncias por presuntos actos de corrupción.

Uno de los sectores económicos más afectados por los escándalos de corrupción de los últimos años ha sido la construcción, actividad clave para el desarrollo del país. Son varias las empresas constructoras que vienen siendo investigadas por presuntos actos de corrupción en la adjudicación de obras y concesiones. (Gestión, 2019)

Los casos que se encuentran en proceso de investigación son Lava Jato y el Club de la Construcción. El primero involucra directamente a la empresa Odebrecht, grupo económico brasilero que inició operaciones en el Perú en el año 1979; la cual fue una de las principales constructoras del país durante las últimas dos décadas.

Las tres grandes obras de infraestructura construidas por la empresa Odebrecht y sus socios fueron el Metro de Lima, la carretera Interoceánica Sur y la Irrigación Olmos; cuya construcción se realizó durante el siglo XXI, durante varios gobiernos. A partir del estudio de estas tres obras, Durand describe cómo Odebrecht recurrió a mecanismos tanto legales como ilegales para armar una red de influencias que le permitió lograr ganancias extraordinarias no solo en Perú sino en varios países de Latinoamérica. Un modelo de negocio eficaz que la corporación Odebrecht

desarrolló en varios países. Las investigaciones de Lava Jato en el Perú involucran a cuatro ex presidentes, una ex candidata presidencial, funcionarios públicos, primeras damas, entre otros; acusados por presuntos sobornos, lavado de activos y colusión para delinquir o favorecer a Odebrecht a costa del erario y del interés público. Lo que ha generado consecuencias políticas e institucionales profundas en el país. Asimismo, se ha investigado a decenas de empresas y empresarios: gerentes- propietarios y gerentes relacionados a pagos de soborno u otros pagos de Odebrecht (Durand, 2018).

El caso del Club de la Construcción involucra a las principales empresas de construcción del país.

La tesis del Ministerio Público es que el Club habría operado entre los años 2011 y 2014, utilizando representantes ante el Estado peruano para gestionar sus intereses y obtener la buena pro de megaproyectos, de la siguiente manera: cada vez que había un proceso de licitación, las empresas -simulando la elección del postor ganador gracias a un arreglo previo sobre cuál de ellas resultaría ganadora-, se comunicaban con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, donde un funcionario público se encargaba de impulsar su postulación y triunfo en la licitación a cambio de una coima que, en la mayoría de casos, era entre el 1% y 3% del valor de los millonarios contratos.. Estos hechos indicarían la comisión de los delitos de tráfico de influencias, lavado de activos y organización criminal. (Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la PUCP, 2019)

Producto de las investigaciones se dictó prisión preventiva y arrestos domiciliarios para algunos empresarios y ex funcionarios públicos, y se ordenó el allanamiento de varios inmuebles relacionados a la investigación para la búsqueda de información.

La reputación de las empresas del sector se ha visto afectada por estas denuncias de corrupción, y el día de hoy estas empresas tienen dificultades para desarrollar sus negocios y acceder a financiamiento.

El asunto reputacional ha jugado al sector un golpe fuerte que será difícil remontar y esto -a riesgo de equivocarme- solamente podrá pasar con una mezcla de dos

aspectos: tiempo y confianza. Pero como el tiempo no podemos controlarlo, entonces hay que trabajar en la confianza. Precisamente lo que ha ocurrido con la construcción ha generado un repliegue por desconfianza por parte de los bancos. Ahora, los bancos ya no quieren prestar y si lo hacen, probablemente, utilizarán condiciones mucho más desfavorables para los empresarios. (Gestión 2019).

Cecilia Melzi de EY señala: “es imprescindible que las empresas analicen los escenarios que podrían representar riesgos para sus operaciones y propongan soluciones para evitar caer en prácticas ilícitas” (2018). Para Melzi la prevención es el mejor remedio contra la corrupción.

Muchos directivos suelen decir “esto no nos va a ocurrir a nosotros”, “no tenemos esa clase de problemas”, sin embargo, cuando sus empresas terminan viéndose involucradas en casos de corrupción no saben cómo reaccionar, produciéndose daños irreparables en la reputación corporativa. Por ello, es importante tener presente que no se trata solamente de apagar el incendio una vez iniciado, sino contar con un modelo de prevención que ayude a la empresa a identificar cuáles son sus puntos débiles para fortalecerlos y establecer un plan de acción que sirva como defensa en caso sea vea involucrada en una situación adversa. (Melzi, 2018)

Toda crisis es una oportunidad para reinvertirse y transformarse, y el sector construcción tiene grandes retos hacia adelante. En este contexto considero que las principales empresas del sector le están dando mayor prioridad a la dimensión de la ética en sus organizaciones.

Para responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo las empresas del sector construcción han venido abordando la dimensión de la ética en sus organizaciones en los últimos cinco años y qué valor ha adquirido para la reputación y la sostenibilidad de sus negocios? se ha seleccionado a las tres principales empresas del sector construcción del país: GYM Ingeniería y Construcción,

Cosapi y San Martín Contratistas Generales. Según los datos finales del año 2018, estas tres empresas lideran el sector construcción por su volumen de venta⁸.

Tabla 1: Ranking de empresas del sector construcción

Ranking	Empresa	Cifra de ventas (US\$ millones)
1	GYM Ingeniería y construcción	1.190,9
2	COSAPI	486,5
3	San Martín Contratistas Generales	341,0
4	STRACON	295,1
5	Construcción y Administración Casa contratistas	244,2
6	Obrainsa	220,1
7	Mota-Engil Perú	212,4
8	Inversiones Centenario	195,4
9	Ing. Civiles & Contratistas Generales - ICCGSA	187,8
10	La Viga	185,5

“Fuente: Rankia (2019)”

Para realizar el estudio de casos, se tomará como periodo de análisis los años entre el 2015 y el 2019. Cada empresa será un caso de estudio que se abordará de la siguiente manera: presentación integral de la empresa, identificación de prácticas empresariales a partir de las cuales las empresas hayan abordado la dimensión ética en sus organizaciones durante los últimos cinco años y los principales cambios que se hayan realizado en torno a este aspecto. Para realizar este análisis se ha revisado fuentes documentarias de las empresas publicadas durante los últimos cinco años: memorias anuales, reportes de sostenibilidad, documentos corporativos como códigos y políticas, presentaciones corporativas, entre otros. El discurso plasmado en estos documentos permitirá identificar y analizar las prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social promovidas desde las empresas.

⁸Fuente:<https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbv/2247071-empresas-mas-importantes-peru-sector-construccion-mineria>

3.2 Caso de estudio 1: Graña y Montero

La información que se presenta sobre el caso Graña y Montero ha sido recopilada de las memorias anuales integradas de la empresa, correspondiente a los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019. Estos documentos son de carácter público y se encuentran disponibles en la página web de la empresa⁹. Asimismo se realizó una revisión de sus principales documentos corporativos que también se encuentran disponibles en la página web de la empresa¹⁰.

GYM Ingeniería y Construcción forma parte del Grupo Graña y Montero. Este grupo empresarial peruano inició sus actividades en el país hace más de 86 años, desarrollando sus actividades en tres líneas de negocio: Ingeniería y Construcción, Infraestructura e Inmobiliaria. El Grupo Graña y Montero tiene operaciones permanentes en Perú, Chile y Colombia, y ha participado en el desarrollo de proyecto en 13 países de Latinoamérica y el Caribe; ofreciendo a sus clientes servicios integrados de ingeniería, procura y construcción de edificaciones en general así como de proyectos especializados para el sector minero, gas y petróleo, transporte y vial, energético y agua.

GYM Ingeniería y Construcción ha desarrollado innumerables proyectos en todos los sectores de la construcción: Infraestructura, Energía, Edificaciones, Minería, Gas y Petróleo, Industria y Saneamiento. La empresa tiene como estructura organizacional al Directorio, a la Gerencia General y a las áreas que brindan soporte a las unidades de operación: obras civiles, electromecánica, edificaciones, EPC (gestión de ingeniería, procura y construcción). Durante todos estos años GYM Ingeniería y Construcción ha ejecutado proyectos en 11 países de Latinoamérica como Perú, Colombia, Ecuador, Argentina, Bolivia, Venezuela, México, Panamá, República Dominicana y Guyana. Entre los proyectos más emblemáticos en los que ha participado la empresa se pueden mencionar a los siguientes: en minería el proyecto Cuajone en los años 70, el proyecto Las Bambas y la ampliación de la mina Cerro Verde; en energía la Central Hidroeléctrica Cañón el Pato de los años 50, la Central Hidroeléctrica en Ralco de Chile y la Central Hidroeléctrica Cerro del Águila- la segunda central hidroeléctrica más grande del Perú- ;

⁹ Fuente: <https://investorrelations.aenza.com.pe/reportes/memorias-anuales>

¹⁰ Fuente: <https://www.aenza.com.pe/politicas>

en gas y petróleo el Proyecto Camisea y el Proyecto Contugas; en edificaciones la construcción del Hotel Westin, Sheraton, Marriot, el Gran Teatro Nacional y Larcomar; entre otros.

Asimismo la empresa ha sido acreedora de múltiples reconocimientos: Empresa mejor gestionada de América Latina- 2014, una de las 10 empresas más admiradas del Perú por el Premio Las Empresas Más Admiradas del Perú, puesto 7 de las empresas con mejor reputación del Perú por Merco, Empresa Líder en Sostenibilidad del Perú en el 2016 por Alas 20 Agenda Líderes Sustentables 2020, entre otros.

Graña y Montero cuenta con una Política de Sostenibilidad que define lineamientos claros y compromisos sobre los siete temas más importantes para la gestión sostenible: ética, desarrollo de personas, excelencia operacional, seguridad, medio ambiente, comunicación, y compartir bienestar con la sociedad (Graña y Montero, 2016, p.67). Con respecto al tema de la ética, la empresa señala que cuenta con un sistema de gestión que les permite difundir sus principios a todo nivel de la organización, ofrecer canales confidenciales de comunicación, y contar con una sólida estructura de gobierno para investigar y corregir potenciales incumplimientos (Graña y Montero, 2018, pp. 60,61). Cuentan con los siguientes mecanismos de gestión: Carta Ética (1995), Código de Conducta (2012), Canal Ético (2013), Programa y Política Anticorrupción (2015), y Política y Procedimiento Corporativo de Debida Diligencia. La excelencia operacional de los proyectos se miden de acuerdo a los siguientes criterios: seguridad, cumplimiento, productividad, eficiencia y calidad. De acuerdo a la información analizada, a continuación se realiza una descripción de cómo Graña y Montero ha venido abordando la dimensión de la ética durante los últimos cinco años, identificando en la gestión del negocio prácticas de gobiernos corporativo, compliance y responsabilidad social. A partir del discurso que la empresa plasma en sus informes, se realiza una descripción de las prácticas empresariales del 2015, para luego resaltar los principales cambios en la gestión en los siguientes años.



Figura 2: Elaboración propia

Año 2015

En el año 2015, el Grupo Graña y Montero cumplió 82 años desde su fundación. Durante este año sucedieron cuatro hechos importantes: la caída de los resultados del Grupo, la participación en una empresa chilena, la entrada a un proyecto minero en Colombia y la inclusión del Grupo en el proyecto del Gasoducto del Sur del Perú. Los resultados obtenidos en el año fueron significativamente menores a los del año anterior, debido principalmente a la caída del precio del petróleo, al impacto del fortalecimiento del dólar en los países donde el Grupo se desarrollaba y a los malos resultados de algunos proyectos de construcción. Situación que demandó al Grupo tomar ciertas medidas como la creación de una gerencia de riesgos de contratos (Graña y Montero, 2015, pp. 4, 5)

En ese mismo año, Graña y Montero fue considerada por Pricewaterhouse Coppers PWC entre las 10 empresas más admiradas del Perú, siendo calificada como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú, en el informe realizado por Arellano Marketing y Laborum, así como la empresa líder en sustentabilidad y gobierno corporativo en el Perú, por la Institución Agenda Líderes Sustentables 2020 (Graña y Montero, 2015, p 6).

En el 2015, el Grupo Graña y Montero estuvo presente en siete países de Latinoamérica con bases instaladas en Perú Chile y Colombia. El Grupo estuvo compuesto por 20,049 colaboradores, 3857 empleados subcontratistas y trabajó de la mano con más de 11,000 proveedores.

Con respecto a las prácticas de gobierno corporativo, en el 2015 el Grupo Graña y Montero recibió dos premios importantes: El premio a la Empresa Líder en Gobierno Corporativo, otorgado por la institución ALAS 20 y el premio de Mejor Gobierno Corporativo en Sudamérica en el sector Construcción, otorgado por la revista especializada “Ethical Boardroom” (Graña y Montero, 2015, p 15).

En el 2015, el Grupo formó parte también del índice de Buen Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima, habiendo obtenido el tercer puesto en calificación de buenas prácticas de gobierno en la encuesta La Voz del Mercado, a través de la cual se aplicaron encuestas a más de 400 participantes entre inversionistas institucionales, bolsa y agentes, banca, reguladores, expertos y directores en el Perú (Graña y Montero, 2015, p 15). Ese mismo año, el Directorio aprobó el Programa Anticorrupción del Grupo, que incluye la Política Anticorrupción que complementa la Carta Ética del año 1995 y el Código de Conducta. Asimismo se llevó a cabo un proceso de autoevaluación del Directorio que generó un informe mensual sobre los hechos relevantes de las empresas del Grupo. Este informe fue enviado a los directores con el fin de mejorar la comunicación y hacerla más transparente. Finalmente como todos los años, los directores continuaron con las visitas a obras (Graña y Montero, 2015, p 15).

En el 2015, el Directorio del Grupo estuvo conformado por nueve directores: cinco directores externos independientes, dos directores externos y dos directores internos. Dos de los directores externos asumieron el cargo de Presidente y Vicepresidente del Directorio, y uno de los directores internos asumió el cargo de Gerente General Corporativo.

Como parte de la estructura de gobernanza de la organización, el Grupo Graña y Montero contaba con siete comités del Directorio y comités operativos del Directorio: Comité de Auditoría y Procesos, Comité de Gestión Humana y Responsabilidad Social, Comité de Inversiones y Riesgos, Comité de Ingeniería y Construcción, Comité de Infraestructura, Comité de Inmobiliario y Comité de Servicios. Los cuales están integrados, en su mayoría, por miembros del Directorio, manteniendo reuniones regularmente durante el año (Graña y Montero, 2015, p 20).

En el 2015, la Comisión Ejecutiva, responsable de la coordinación del Grupo, estuvo compuesta por el Gerente General Corporativo, y sus gerentes de áreas y gerentes corporativos. En el Grupo, el Gerente de finanzas corporativas y relación con inversionistas representaba a la empresa ante la Superintendencia del Mercado de Valores, la Bolsa de Valores de Lima y la Bolsa de Valores de Nueva York. Esta gerencia tiene como objetivo ser el canal directo que facilite la comunicación entre el Grupo y los inversionistas (Graña y Montero, 2015, pp. 21, 22).

La estrategia de sostenibilidad del Grupo Graña y Montero se basa en dos pilares fundamentales que contribuyen a generar confianza: asegurar la gestión responsable de las operaciones en el frente interno, y compartir el bienestar con la sociedad a través de la educación y el desarrollo de conductas ciudadanas en el frente externo. Bajo el primer pilar se abordan seis temas prioritarios: conducta ética, desarrollo de personas, excelencia operacional, seguridad, medio ambiente y comunicación; y bajo el segundo pilar tres temas prioritarios: clientes (usuarios), proveedores y comunidad (Graña y Montero, 2015, p 73).

El sistema anticorrupción del Grupo se basa en el cumplimiento de las leyes de los países donde opera, incluidas las normas peruanas para la Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (2010) y la Ley para la Prevención de Prácticas Corruptas en el Extranjero de los Estados Unidos, norma que aplica por cotizar acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York (Graña y Montero, 2015, pp. 78, 79). En el 2015, el Directorio aprobó el Programa de Cumplimiento Anticorrupción (FCPA) que establece el liderazgo y compromiso de la alta dirección en esta materia, define órganos de supervisión y línea de reporte, plantea nuevas políticas y procedimientos, identifica controles internos adicionales y propone planes de capacitación para toda la organización. Este programa aplica a todas las empresas del Grupo y terceros que puedan actuar en su nombre. Dentro del programa, destaca la Política anticorrupción que brinda las pautas necesarias para evitar cualquier acto de corrupción en los negocios del Grupo y en su relación con el Estado, reforzando la obligación de llevar con exactitud los registros contables y controles internos (Graña y Montero, 2015, pp. 78, 79).

Año 2016

En el 2016, el Grupo Graña y Montero enfrentó una de las situaciones más difíciles de su historia, a raíz de su asociación con la empresa brasilera Odebrecht para la ejecución de algunos proyectos. Paralelamente se vio afectada también por el proceso de refinanciamiento que tuvo

afrontar por la cancelación del proyecto Gasoducto Sur Peruano. En este contexto, en el año 2017 nuevas personas asumieron la responsabilidad de liderar el Grupo quienes tuvieron que dar cuenta del desempeño de la empresa en el 2016, año en el que se hicieron públicos los hechos vinculados a Odebrecht (Graña y Montero, 2016, p. 4).

En el 2016, Graña y Montero obtuvo importantes contratos como la Refinería de Talara y la ampliación de la Mina de Toquepala; entre otros proyecto en infraestructura, inmobiliaria y servicios en el Perú y Colombia. Asimismo continuó desarrollando proyecto en 13 países de Latinoamérica. En el 2016, Graña y Montero contó con 28,079 colaboradores, 4,434 trabajadores de subcontratas y trabajó con más de 13,000 proveedores (Graña y Montero, 2016, p. 4).

Durante el 2016, el desempeño de GYM Ingeniería y Construcción se vio afectado por los bajos precios de los metales y del petróleo que redujeron las inversiones en el sector minero e hidrocarburos; y por el escenario electoral que mantuvo en espera diversos proyectos de infraestructura. Entre los hechos más relevantes de la gestión se puede destacar las sinergias generadas entre las empresas de Ingeniería y Construcción; la adjudicación del proyecto Línea Amarilla, una importante vía que unirá 11 distritos de la ciudad de Lima; y la adjudicación del proyecto para ampliar la capacidad de transporte de la Línea 1 del Metro de Lima (Graña y Montero, 2016, p. 4).

El Grupo destacó su contribución de manera transversal a los Objetivo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas; focalizando su contribución principalmente a cuatro de los objetivos: Educación de calidad; trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; y ciudades y comunidades sostenibles (Graña y Montero, 2016, p. 5).

Con respecto al gobierno corporativo, durante el año 2016, se aprobaron algunas modificaciones al Reglamento del Directorio con el objetivo de alinearse a las mejores prácticas del mercado en materia de gobierno corporativo, incorporando la opción de que el Directorio decida realizar su autoevaluación o designarlo a terceros para que la realicen. Asimismo se cambió de nombre al Comité de Gestión Humana y Responsabilidad Social, al de Comité de Gestión Humana y Sostenibilidad, alineándose a la Política de Sostenibilidad, la cual fue aprobada al inicio

del 2016. Asimismo, se promovió una participación más activa de los directores independientes en el Plan Estratégico, no solo de la empresa matriz sino también de las subsidiarias. Por último, el Grupo participó de manera más activa en la reunión del Companies Circle realizada en Brasil donde asistió uno de los directores independientes teniendo oportunidad de intercambiar mejores prácticas de gobierno corporativo (Graña y Montero, 2016, p. 16.).

Acorde con la estrategia de sostenibilidad del Grupo, a inicios del 2016 el Directorio aprobó la Política Corporativa de Sostenibilidad, que actualiza e integra las anteriores políticas de Medio Ambiente (1998), Prevención de Riesgos (1999) y Responsabilidad Social Empresarial (2005). Este documento define lineamiento y compromisos sobre los siete temas más importantes para la gestión sostenible del Grupo, los cuales han sido definidos a partir de la evaluación de los riesgos e impactos sobre los grupos de interés: Conducta ética, desarrollo de personas, excelencia operacional, seguridad y salud, medio ambiente, comunicación y compartir bienestar (Graña y Montero, 2016, p. 67).

Durante el año 2016, Graña y Montero enfocó sus esfuerzos en el despliegue de la Política Anticorrupción en las distintas empresas del Grupo y la implementación de un plan de capacitación a todo nivel de la organización. Además, con el objetivo de dar un mensaje claro de tolerancia cero al soborno y la corrupción desde la alta dirección, se incluyó estos temas en la agenda periódica del Directorio y se contó con un Oficial de Cumplimiento, quien le reporta al Comité de Auditoría y Procesos. Asimismo, se continuó realizando la debida diligencia para fusiones y adquisiciones, y se difundió la iniciativa “Conoce a tu socio”, a través de la cual se realizaron evaluaciones preventivas de potenciales socios estratégicos, proveedores y potenciales receptores de donaciones. En esa misma línea, se incluyeron cláusulas anticorrupción en los contratos y órdenes de compra con proveedores y se implementó un procedimiento específico para donaciones (Graña y Montero, 2016, p. 73).

En el 2016, Graña y Montero desarrolló también lineamientos para el relacionamiento con el Estado, y difundió y capacitó a las áreas claves del Grupo sobre el Manual de Comunicación en Crisis. Hacia el año 2017, se plantearon como uno de sus desafíos: implementar una estrategia de

comunicación para recuperar la reputación frente a la opinión pública (Graña y Montero, 2016, pp. 73, 74).

Año 2017

En el 2017, la Junta General de Accionistas eligió un nuevo Directorio para el Grupo Graña y Montero. Frente a las difíciles circunstancias que afrontaba el Grupo por las denuncias de corrupción, decidieron trabajar para convertir la crisis en una oportunidad de reinención y de aprendizaje (Graña y Montero, 2017, p. 5).

Pero, ¿qué nos pasó?, ¿cómo una empresa tan conocida se vio envuelta en un escándalo que provocó su mayor crisis en 84 años? Parte de la respuesta radica en la sobrevaloración de nuestra reputación y en una toma de decisiones que priorizó la rentabilidad del negocio, sin evaluar de modo suficiente los riesgos que se presentarían. Graña y Montero se asoció con Odebrecht para la ejecución de unos pocos proyectos que eran de gran importancia para el progreso del país, pero al hacerlo, aceptó una asociación asimétrica con un socio mayoritario, que después reconoció ser parte de casos de corrupción. Este hecho evidenció que en la empresa existían áreas por mejorar, tanto en los sistemas de gestión como en el proceso de asociaciones con terceros. (Grupo Graña y Montero, 2017, p. 5)

Se implementó una nueva estructura organizacional, se efectuaron cambios internos, se cuestionó la estrategia y los procesos; y se plantearon alternativas de solución. La nueva administración se enfocó en el fortalecimiento de la gestión de riesgos, para perfeccionar los estándares y prácticas de buen gobierno corporativo y cumplimiento; y publicó un manifiesto a través del cual la nueva dirección se comprometió en trabajar en acciones claves (Grupo Graña y Montero, 2017, pp. 5, 6):

- La creación del comité de Riesgos, Cumplimiento y Sostenibilidad.
- La implementación de un proceso de capacitación a colaboradores y directivos en programas anticorrupción.
- La revisión y refuerzo de la política de relacionamiento con el Estado.

- La nueva política de relacionamiento con socios y clientes.
- La nueva política de relacionamiento con proveedores y subcontratistas.
- La creación de un Consejo Asesor Externo.

El Grupo también informó que estaba empoderando a sus colaboradores para denunciar cualquier hecho cuestionable a través del canal ético; así como también estaba promoviendo una comunicación más abierta y transparente mediante el canal externo “Te Escuchamos”, el cual forma parte del programa “Comprometidos con el Futuro”, lanzado por el Directorio (Grupo Graña y Montero, 2017, p. 6)

A pesar de la coyuntura, los indicadores económicos del Grupo mejoraron con respecto al 2016; logrando también obtener nuevos contratos y extender los contratos existentes. Durante el año 2017, Graña y Montero desarrolló importantes obras en Chile, Colombia, Méjico y Panamá. Y reafirmó sus compromisos con los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; reportando las acciones que contribuyeron con los ODS relacionados con la educación, la generación de empleo digno, el impulso a la innovación, y el desarrollo, y el desarrollo de infraestructuras y ciudades sostenibles (Grupo Graña y Montero, 2017, p. 6).

En el 2017, el Grupo estuvo conformado por 31,520 colaboradores y trabajó con más de 10,000 proveedores y empresas contratistas.

Con miras a fortalecer las áreas de gobierno del Grupo, a inicios del 2017, el Directorio nombró a un nuevo gerente general corporativo y la Junta General de Accionistas nombró un nuevo Directorio para el período 2017-2020, compuesto por nueve miembros, todos externos y con mayoría independiente. Asimismo se creó, a nivel del Directorio, el nuevo Comité de Riesgos, Cumplimiento y Sostenibilidad, conformado por cuatro directores, con las siguientes funciones: aprobar los límites de exposición al riesgo del Grupo y velar por el cumplimiento de las políticas internas y leyes que aplican al Grupo. Este Comité incorporó los temas de sostenibilidad que hasta el 2016 se venían gestionando desde el Comité de Gestión Humana y Sostenibilidad. En el 2017, este nuevo comité fue el órgano de gobierno más activo, registrando más de 70 sesiones de trabajo (Grupo Graña y Montero, 2017, p. 18).

Para el fortalecimiento de la gestión de riesgos y cumplimiento, se creó un Consejo Asesor externo e independiente para apoyar la gestión del Directorio en temas de gobierno corporativo, negocios estratégicos, administración del riesgo, control interno, transparencia de la información y permanencia de las políticas y valores de la empresa (Grupo Graña y Montero, 2017, p. 20).

En el 2017, se creó también el área corporativa de Riesgos y Cumplimiento, la cual reporta directamente al Comité de Riesgos, Cumplimiento y Sostenibilidad del Directorio. Por otro lado, se reforzamos las principales políticas y procesos corporativos, con énfasis en la evaluación de potenciales socios estratégicos y terceros (Grupo Graña y Montero, 2017, p. 20). Se implementó un nuevo proceso de debida diligencia más riguroso que durante el año fue aplicado a 15 potenciales negocios o sociedades. Asimismo, se dio inicio al proceso de actualización del Código de Conducta, a las políticas de relacionamiento con el Estado, de evaluación y contratación de proveedores, así como del proceso operativo del Canal Ético (Grupo Graña y Montero, 2017, p. 20). Se reformuló el programa de entrenamiento anticorrupción dirigido a directivos y colaboradores, segmentando los contenidos según la audiencia. Adicionalmente, se suscribió un acuerdo con la International Anti- Corruption Academy (LACA), institución creada por las Naciones Unidas para promover el entrenamiento de profesionales en la lucha contra la corrupción, con quienes se realizó una capacitación especializada para directores y principales ejecutivos del Grupo. Graña y Montero organizó también un conversatorio sobre gobierno corporativo y cumplimiento, en el que participaron cerca de 80 representantes del sector privado, instituciones gremiales y el sector académico peruano (Grupo Graña y Montero, 2017, p. 20).

Año 2018

Durante el año 2018, se concretó la nueva estructura organizacional del Grupo Graña y Montero, reorganizando la Compañía en tres líneas de negocio: ingeniería y construcción, infraestructura e inmobiliario.

Respecto a la situación legal de Graña y Montero, en el 2018, la compañía fue incorporada como tercero civil responsable en los proceso de investigación por las obras públicas licitadas para la construcción de los tramos 1 y 2 de la línea 1 del Metro de Lima, por una presunta asociación

ilícita para delinquir, en el marco del caso “Club de la Construcción”, por la concesión de los tramos 2 y 3 del proyecto IIRSA Sur (Grupo Graña y Montero, 2018, p. 7).

En el 2018, Graña y Montero continuó con el fortalecimiento del sistema de Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento de acuerdo al compromiso asumido en el 2017. Entre los logros se puede destacar: Directorio compuesto con 78% de directores independientes; proceso de identificación y mitigación de riesgos; creación de un proceso de debida diligencia para socios, clientes y proveedores; más de ocho mil horas en capacitación en temas de riesgo, ética y cumplimiento, Política Anticorrupción y Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento Terrorista; nuevo Código de Conducta de Negocio; y un renovado Canal Ético (Grupo Graña y Montero, 2018, p. 7).

Los logros alcanzados en el 2018 fueron orientados hacia el fortalecimiento de la gestión de gobierno corporativo, riesgos y cumplimiento; hacia el fortalecimiento financiero, hacia el fortalecimiento de la comunicación y hacia el fortalecimiento cultural (Grupo Graña y Montero, 2018, p. 9).

Con respecto a la gestión de gobierno corporativo, riesgos y cumplimiento, estos fueron los principales logros: Nuevo Código de Conducta de Negocios, Capacitación a gerentes, mando medio, empleados y obreros, Política reforzada de Debida Diligencia, Política Anticorrupción mejorada, Nuevo Comité de Ética, Relanzamiento del Canal Ético, Auditoría del Programa de Cumplimiento, Equipo de +10 oficiales en Riesgos y Cumplimiento en Perú, Chile y Colombia. Los desafíos hacia el 2019 son los siguientes: Formalización del Análisis de Riesgos, Nuevo Manual de Riesgos, Política reforzada sobre regalos y entretenimiento, Política reforzada sobre donaciones, Política reforzada sobre conflictos de interés, Política reforzada de relacionamiento con el Gobierno, Monitoreo mejorado de medidas de mitigación de riesgos (Grupo Graña y Montero, 2018, p. 11, 60, 73).

En relación al fortalecimiento de la comunicación, durante el 2018 se inició en el diagnóstico para establecer la línea base de la reputación del Grupo, evaluando a los diferentes grupos de interés con el objetivo de conocer sus percepciones y definir la estrategia de comunicación

corporativa. Asimismo, se dio a conocer a todos los grupos de interés la nueva etapa de fortalecimiento institucional de Graña y Montero, dando prioridad a la comunicación sobre los avances en la gestión de gobierno corporativo, riesgos y cumplimiento; y la nueva estrategia de negocio. A partir de lo cual se buscó brindar información clara, veraz y útil; orientar esfuerzos hacia el cumplimiento, la honestidad, la transparencia, la rendición de cuenta y la contribución al bienestar social; y escuchas a los grupos de interés para absolver sus dudas (Grupo Graña y Montero, 2018, p. 19).

Finalmente, con mira a transformar la cultura de la empresa, se desarrolló un modelo de gestión de cultura corporativa, basado en los valores corporativos del Grupo: seriedad, calidad, cumplimiento, eficiencia, seguridad y responsabilidad (Grupo Graña y Montero, 2018, p. 21).

En el 2018, Graña y Montero definió como prioridades de sostenibilidad los siguientes temas, los cuales fueron definidos a partir de los temas más relevantes para la empresa y los grupos de interés: transparencia y ética, comunidad externa, gestión de clientes, gestión humana, medio ambiente, proveedores, seguridad y salud en el trabajo, y programas emblemáticos (Grupo Graña y Montero, 2018, p. 58).

En relación al primer tema, el Grupo continuó trabajando en la mejora continua de la gestión de riesgos y cumplimiento con el fin de asegurar un comportamiento íntegro y transparente: 5 de 9 directores son independientes, 8,834 horas hombre de capacitación en el Código de Conducta de Negocios y la Política Anticorrupción del Grupo, así como en prevención de lavado de activos y financiamiento al terrorismo, y 80% de evaluaciones de debida diligencia a clientes y socios (Grupo Graña y Montero, 2018, p. 60).

Como parte del Programa de Cumplimiento, se implementaron medidas de prevención para la comisión de delitos y se establecieron medidas de supervisión y control; así como se establecieron lineamientos para recuperar la confianza de los accionistas y grupos de interés. Para lo cual, se decidió que la difusión de los principios éticos se realizara mediante los altos mandos del Grupo. Un cambio importante fue que el Directorio aprobó el nuevo Código de Conducta de Negocios así

como también se relanzó la Política y Procedimiento de Debida Diligencia con énfasis en clientes y socios (Grupo Graña y Montero, 2018, pp. 60, 61).

El enfoque de gestión se plasmó en el Programa de Cumplimiento, la Política Anticorrupción, Política de Debida Diligencia y Código de Conducta de Negocios. Para la evaluación y mejora continua, el Grupo implementó los siguientes mecanismos: Comité de Riesgos y Cumplimiento a nivel Directorio, Consejo auditor externo, Comisión Ética y Procedimiento de Debida Diligencia; y como canales de comunicación estableció los siguientes: Canal Te Escuchamos del portal Comprometidos con el Futuro, Canal Ético, correo electrónico GYM, redes sociales (Facebook), comunicación de los hechos de importancia del negocio a la SMV, y foros de cumplimiento y anticorrupción (Grupo Graña y Montero, 2018, pp. 60, 61).

En el 2018, el Grupo Graña y Montero generó empleo para 11,891 colaboradores, 2,623 trabajadores de subcontratas y 6,629 empresas proveedoras.

El Directorio estuvo integrado por el Presidente y Vicepresidente del Directorio, cinco directores externos independientes y tres directores externos no independientes. Mientras que la Comisión Ejecutiva estuvo compuesta por 11 gerencias corporativas. Se mantuvo el mismo número de Comités del Directorio y Comités Operativos del Directorio que estuvieron activos en el 2017.

Año 2019

Finalmente, en el 2019, Graña y Montero reconoció avances importantes en el modelo de cumplimiento y en la gestión del gobierno corporativo. En este año, empezó también la implementación de un nuevo sistema integral de gestión de riesgos que incorpora los riesgos comerciales, técnicos, contractuales, financieros y de reputación antes de la toma de decisiones en cualquier proyecto (Grupo Graña y Montero, 2019, p. 5).

Graña y Montero continuó sus operaciones en Perú, Chile y Colombia, ejecutando proyectos en sus tres líneas de negocio: ingeniería y construcción, infraestructura e inmobiliario; contando

con 16,141 colaboradores, 3,360 trabajadores de empresas subcontratistas y 6,873 proveedores en todo el Grupo.

Para fortalecer la gestión de gobierno corporativo, riesgos y cumplimiento, en el 2019 impulsó las siguientes acciones (Grupo Graña y Montero, 2019, pp. 6,7).

- Definición de la nueva metodología de gestión integral de riesgos.
- Definición del apetito de riesgo.
- Construcción de matrices de riesgos.
- Diseño y monitoreo de controles de mitigación de riesgos.
- Campaña de lanzamiento y reforzamiento del canal ético.
- Reforzamiento de la Política de Debita Diligencia (Fase II Proveedores y Fase III Empleados).
- Reforzamiento del procedimiento de donaciones.
- Reforzamiento de la política de regalos, dádivas y entretenimiento.
- Nuevo procedimiento de manejo de conflictos de interés.
- Alineamiento a la ISO 37001, para las subsidiarias Morelco, GMI y Ecotec.
- Auditoría de cumplimiento.

En relación al fortalecimiento de la comunicación, se reforzó la estrategia de transformación corporativa a partir de un estudio de reputación que permitió a Graña y Montero conocer su posicionamiento, estableciéndose dos mensajes prioritarios: transformación del negocio (tres líneas de negocio y visión renovada) y continuidad del negocio (compromiso con la entrega de proyectos a tiempo y cumplimiento de todas las inversiones). En el frente interno, se desarrollaron diferentes campañas corporativas orientadas a reforzar los comportamientos éticos (Grupo Graña y Montero, 2019, p. 18).

Con respecto a la transformación cultural, en el 2019, el Grupo ejecutó un diagnóstico de cultura, a través de encuestas a los colaboradores y sesiones de trabajo con los líderes de todas las empresas. Actualmente se viene trabajando en la definición de la Aspiración y el Propósito del Grupo, en el marco de un Proyecto de Cultura, liderado por el Gerente General Corporativo. Con

el fin de que todo el Grupo participe de este proceso, se ha decidido que la Alta Dirección sea la responsable de liderar la transformación cultural en sus negocios y áreas (Grupo Graña y Montero, 2019, p. 20).

En el 2019, las prioridades de sostenibilidad del Grupo se definieron sobre la base de los temas más relevantes para la gestión de la empresa y los grupos de interés: transparencia y ética, comunidad externa, gestión de cliente, gestión humana, medio ambiente, proveedores, seguridad y salud en el trabajo y programas emblemáticos. “Todos nuestros proyectos integral la gestión social, ambiental y de gobernanza generando mayor valor en las operaciones” (Grupo, Graña y Montero, 2019, p.56).

Sobre el tema de transparencia y ética, los principales indicadores en el 2019 fueron los siguientes: 5 de 9 directores son independientes; 4,225 personas capacitadas en el Código de Conducta de Negocios, Política Anticorrupción del Grupo, entre otros; 100% de evaluaciones de debida diligencia a clientes, socios y colaboradores; 202 proveedores capacitados en nueve sesiones en debida diligencia y Código de Conducta; 18 revisiones de clientes, socios o proveedores; dos auditorías de Compliance; 100% de incremento en las denuncias recibidas con respecto al 2018 (Grupo Graña y Montero, 2019, pp. 58-60).

Uno de los hitos del 2019 fue la creación del Comité de Desarrollo de Negocios de Ingeniería y Construcción, a través el cual se realiza una evaluación exhaustiva de los riesgos comerciales, técnicos, contractuales y financieros, antes de la toma de daciones. Este Comité realiza las evaluaciones en conjunto con la Gerencia de Riesgos; en línea con el Manual de riesgos (Grupo Graña y Montero, 2019, p. 58).

En el 2019, el Directorio del Grupo Graña y Montero estuvo compuesto por nueve directores y la Comisión Ejecutiva por 11 gerentes. Entre los Comités de Directorio y los Comités Operativo del Directorio figuran los siguientes: Comité de Talento, Comité de Auditoría y Procesos, Comité de Estrategia, Comité de Riesgos y Cumplimiento, Comité de Ingeniería y Construcción, Comité de Infraestructura y Comité de Inmobiliaria. Sobre los principales cambios en el gobierno corporativo se mencionan los siguientes: cambios en el Directorio, cambios en la conformación de

los comités del Directorio, nueva Política Anticorrupción que entró en vigencia en noviembre el 2019, capacitación a líderes y colaboradores en temas anticorrupción, fortalecimiento del Canal Ético, nueva Política de Donaciones y nuevo Procedimiento Corporativo para Regalos, Donaciones y/o Dádivas; y la difusión de 100 hechos de importancia comunicados en el año a los diferentes grupos de interés y mercado en general (Grupo Graña y Montero, 2019, pp. 99,100).

3.3 Caso de estudio 2: Cosapi

La información que se presenta sobre el caso Cosapi ha sido recopilada de las memorias anuales, reportes de sostenibilidad e informes trimestrales consolidados de la empresa, correspondiente a los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019. Estos documentos son de carácter público y se encuentran disponibles en la página web de la empresa¹¹. Asimismo se realizó una revisión de sus principales documentos corporativos que también se encuentran disponibles en la página web¹². Adicionalmente se ha incluido información publicada en la página web de la empresa.

Cosapi tiene 59 años en el mercado y es la segunda empresa de ingeniería y construcción de capital nacional en el Perú, según el ranking de las “500 Mayores Empresas del Perú” publicado por América Economía. Cosapi ofrece al mercado servicios de ingeniería y construcción, servicios mineros, negocios en concesiones de infraestructura y desarrollos inmobiliarios¹³. Ha participado de la construcción de varios proyectos importantes y emblemáticos en el Perú, tanto en el sector privado como en el sector público. De los cuales se pueden resaltar el proyecto Antamina, uno de los proyectos mineros más importantes desarrollados en el país; la construcción y conservación de carreteras; la construcción del Jockey Plaza Shopping Center, el centro comercial más grande del país en ventas (según lo señalado por la Asociación de Centros Comerciales del Perú); la construcción de la sede del Banco Interbank; y la modernización del aeropuerto internacional Jorge Chávez. Asimismo ha desarrollado proyectos en 13 países a nivel mundial¹⁴.

¹¹ Fuente: <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=1010>

¹² Fuente: <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=7>

¹³ Fuente: <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=7>

¹⁴ Fuente: <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=7>

Cosapi maneja una serie de compromisos enmarcados en su Política de Responsabilidad Social, Seguridad y Salud, Medio Ambiente y Patrimonio Cultural. Cuenta también con las certificaciones internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 para desarrollar proyectos con los más altos estándares en calidad, medio ambiente y seguridad. Asimismo, ha implementado su Sistema de Gestión Antisoborno, certificado bajo la ISO 37001:2016. Además, posee el primer puesto en el ranking “Merco Empresas con Mejor Reputación Corporativa”, “Merco Atracción del Talento” y “Merco Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo”, en el sector Infraestructura, Servicios y Construcción en el Perú¹⁵.

El Directorio de Cosapi está integrado por seis directores y cuenta con tres gerencias que lideran las unidades de negocio: Gerente General de Cosapi Ingeniería y Construcción, y Gerente General de Cosapi Minería; Gerente General de Cosapi Inmobiliaria; y Gerente de Cosapi Concesiones¹⁶.

La gestión sostenible y de responsabilidad social empresarial de Cosapi se desarrolla a través de seis áreas: Seguridad y salud ocupacional, comunidades, respeto por el medio ambiente, desarrollo personal y profesional, calidad y buen gobierno corporativo¹⁷.

Asimismo, Cosapi cuenta con un Código de Ética, una Política de Prevención de Delitos y Prácticas Corruptas, y un Código de Buen Gobierno Corporativo que vela por el respeto de los derechos de los accionistas de la empresa y garantiza la equidad y transparencia en su funcionamiento. Asimismo Cosapi está alineada a los Principio de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. Cosapi cuenta también con el canal Cosapi Te Escucha, el cual permite reportar conductas que pueden ser ilegales, no éticas o que violen las normas profesionales; es decir que estén relacionados a posibles incumplimientos éticos ocurridos en la empresa. Este canal es administrado por la empresa consultora EY¹⁸.

Al igual que con el primer caso de estudio, se ha realizado la revisión de las memorias anuales, reportes de sostenibilidad, entre otros documentos publicados por Cosapi, con el objetivo de conocer cómo han ido abordando la dimensión de la ética en la organización en los últimos cinco años, identificando los principales cambios en la gestión corporativa.

¹⁵ Fuente: <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=7>

¹⁶ Fuente: <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=2249>

¹⁷ Fuente: <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?mwID=14>

¹⁸ Fuente: <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=2120>

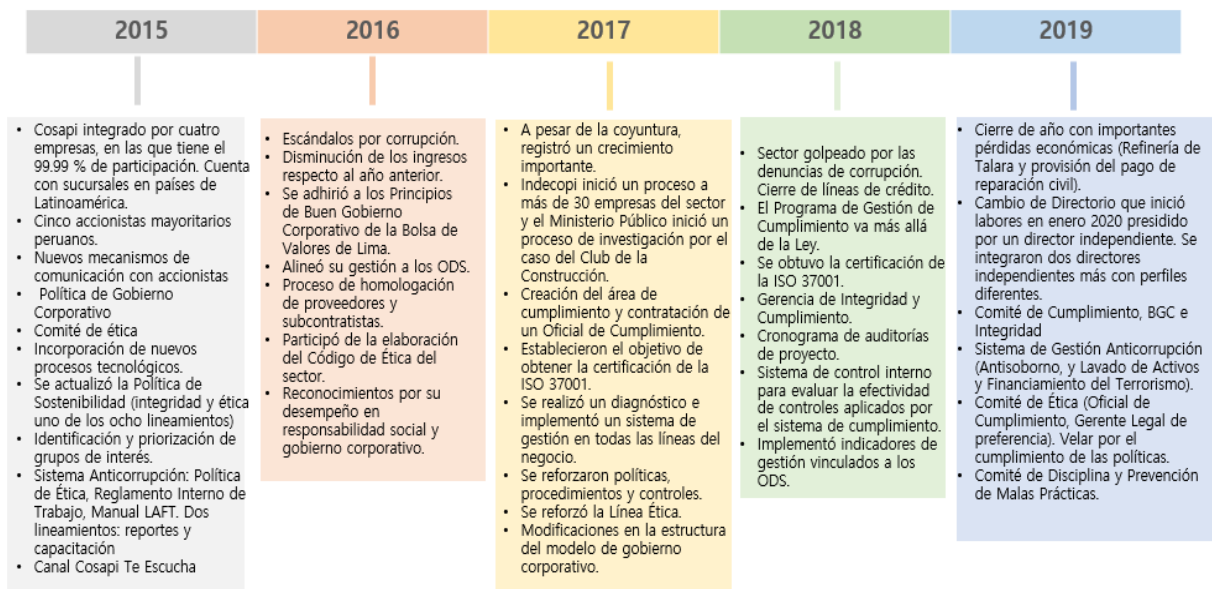


Figura 3: Elaboración propia

Año 2015

El 2015 significó para Cosapi un año de cambios por la incorporación de nuevos procesos y tecnologías, y porque enfrentó la muerte de uno de sus fundadores. En ese año, Cosapi destacaba tres valores que las empresas del sector debían adoptar: “Hay tres valores en la cultura de las empresas de ingeniería y construcción que se tendrán que adoptar o fortalecer para sobrevivir y crecer dentro de la competencia feroz que estamos enfrentando: la innovación, la productividad y la flexibilidad” (Cosapi, 2015, p. 24).

El 2015 fue un año difícil para Cosapi debido a la caída de los precios de los principales productos de exportación como la plata, el cobre, el zinc y el hierro, lo que generó una reducción de la inversión privada en el país. Si bien el PBI creció, el sector construcción tuvo un crecimiento negativo que se explicó principalmente por la caída de inversión en proyectos inmobiliarios así como el poco avance en las asociaciones público privadas (Cosapi, 2015, p. 13).

Cosapi enfocó sus esfuerzos en la innovación, recibiendo numerosos reconocimientos como el Premio EXPO ARCON 2015 en la categoría Obra de Infraestructura, el Premio a la Innovación en Edificaciones otorgado por la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), y el Premio Creatividad Empresarial UPC en la categoría Inmobiliaria, Construcción y Equipamiento (Cosapi, 2015, p. 5). Asimismo, de acuerdo a lo señalado en el Informe Trimestral Consolidado- Cuarto

Trimestre 2015, Cosapi ascendió dos puestos hasta el 27 de entre 100 empresas con mejor reputación corporativa en el Perú, según el ranking Merco 2015, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa de mayor prestigio y referencia en el ámbito mundial (Cosapi, 2016, p. 3).

En el 2015, Cosapi tuvo 4,557 colaboradores y trabajó junto a más de 2,000 proveedores. En ese año, Cosapi declaró estar compuesto por una serie de empresas en las cuales tenía la participación mayoritaria: Cosapi Chile S.A., Cosapi Minería S.A.C., Cosapi Inmobiliaria S.A. y Cosapi Concesiones S.A.; en todas ellas Cosapi tuvo una participación del 99.99 %. Adicionalmente, Cosapi reportó contar con sucursales en República Dominicana, Colombia, Chile y Panamá. De las cuales, Cosapi S.A., con operaciones en el Perú, destacaba por ser la compañía principal. De la cual, se continuará haciendo referencia a lo largo de esta investigación.

Durante el 2015, Cosapi actualizó la Política de Sostenibilidad, documento en el cual se reitera la creencia de que el crecimiento de la empresa debe contribuir también con el crecimiento de la sociedad, generando valor compartido. En dicho documento se plantean ocho lineamientos que tienen como finalidad respetar y promover las relaciones productivas y armoniosas con los diferentes grupos de interés, tomando en cuenta sus expectativas y necesidades. Además, se busca contribuir al desarrollo sostenible con el desempeño económico, social y ambiental del país. Estos lineamientos son los siguientes: Integridad y ética en todas las decisiones tomadas por cualquier miembro de la empresa, desarrollo personal y profesional de los colaboradores, impacto positivo en la economía local priorizándose las contrataciones y compras locales en las zonas de operación, respeto al medio ambiente, transparencia en la relación con los clientes, gestión sostenible de las operaciones, defensa y preservación del patrimonio cultural, y principios de sostenibilidad transversales en todas las áreas y operaciones de la empresa. En el 2015, Cosapi fue reconocida por cuatro años consecutivos con el Distintivo Empresa Socialmente Responsable que otorga el Centro Mexicano de Filantropía y Perú 2021 (Cosapi, 2015, p. 18).

En el 2015, Cosapi contaba con una Política de Ética, un Reglamento Interno de Trabajo, y un Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo; documentos que integraban el sistema anticorrupción de la empresa, el cual está orientado a gestionar el negocio de manera ética y responsable. Este sistema contempla dos líneas de acción: Reportes, a través de los cuales se presenta un informe anual a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP sobre el

Sistema de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorista; y capacitaciones a los empleados de la empresa en el Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. Asimismo, Cosapi señala contar también con canales de reportes, a través de los cuales todos los grupos de interés tienen la libertad de registrar posibles casos de irregularidades, conductas no éticas o hechos que consideren que van en contra de la cultura organizacional de la empresa. Uno de los cuales es la plataforma Cosapi Te Escucha que puede ser utilizada para realizar reportes de manera anónima (Cosapi, 2015, pp. 25,26).

Con respecto al gobierno corporativo, Cosapi reportó en el 2015 contar con una Política de Gobierno Corporativo, en la cual se describen las principales normas para el gobierno de la empresa, entre las que figuran: actuación transparente de los directores y gerentes; información clara y oportuna a los accionistas, inversores y mercado en general; protección de los datos confidenciales de los directos y todos los grupos de interés; entre otros (Cosapi, 2015, pp. 26,27).

La estructura de gobierno corporativo en el 2015 se reportaba de la siguiente manera: órganos societarios (Junta General de Accionistas, siete directores con uno independiente, y la Gerencia General) y comités (Comité de Directorio conformado por el Presidente, el Vicepresidente, el Gerente General y un accionista externo; Comité Ejecutivo integrado por el Gerente General y 10 gerencias; y el Comité de ética integrado por el Gerente General, el Gerente de Talento Humano y Sostenibilidad, el Gerente Legal y el Gerente de Administración y Finanzas) (Cosapi, 2015, p. 27).

En relación a los accionistas, en el 2015, el capital social de Cosapi se encontraba representado por 140 millones de acciones comunes de un valor nominal de S/.1 cada una. Se cuenta con accionistas minoritarios, aquellos con menos del 5% de participación, y mayoritarios con los siguientes porcentajes: 37.45% Interandes Holding, 25% Laech S.A.C, 12.49% socio fundador, 11.15 % familia fundador, 10.40% socio fundador; todos de nacionalidad peruana. Todos los accionistas mayoritarios, excepto Laech S.A.C., suscribieron un convenio entre accionistas con el fin de mantener el control unificado en Cosapi, con la expectativa de asegurar, cuando menos el 50.1% de dicho control. Convenio que tiene una vigencia de 20 años desde su fecha de suscripción en el 2011 (Cosapi, 2015, p. 27).

En el 2015, se implementaron nuevos mecanismos de comunicación con los accionistas y se comenzó a reportar los hechos de importancia a la Superintendencia de Mercado de Valores,

habilitándose en la página web una ventana a través de la cual se les informa los estados financieros, entre otra información. Asimismo, en la organización existe un responsable para la gestión del relacionamiento con accionistas que se encarga de mantenerlos informados, absolver sus dudas y crear relaciones de confianza (Cosapi, 2015, p. 27).

Año 2016

Para Cosapi, el año 2016 estuvo marcado por un entorno mundial y nacional complejo; entre los hechos que se destacan figuran los escándalos de corrupción en Brasil y Perú. Este año, Cosapi vio reducido sus ingresos contables consolidados en un 28% con respecto al año 2015 (Cosapi, 2016, p. 10).

En relación al tema de sostenibilidad, en el 2016, Cosapi actualizó los temas prioritarios de gestión, identificando objetivos con sus grupos de interés. En relación con los colaboradores, se priorizó el desarrollo profesional, la libertad sindical, la negociación colectiva, y la seguridad y salud ocupacional. En el aspecto ambiental, se priorizó la gestión de residuos y el consumo de energía. Asimismo, con los clientes se trabajó en el mejoramiento de las relaciones y con los proveedores en una mejor gestión de sus servicios. Finalmente, en relación con la comunidad, se puso énfasis a las compras locales (Cosapi, 2016, p. 21).

Cosapi mantuvo vigente su Política de Sostenibilidad y mantuvo la identificación de sus grupos de interés al igual que en el 2015. Durante el año, Cosapi identificó cuáles de sus iniciativas aportaron significativamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y se plantearon definir para el 2017 los ODS que se impactarán con más fuerza, procediendo con su medición y difusión (Cosapi, 2016, pp. 23, 24).

En el 2016, Cosapi mantuvo vigente su Política de Gobierno Corporativo, adhiriendo su gestión a los Principios de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima. Se mantuvo como órganos societarios a la Junta General de Accionistas, al Directorio y a la Gerencia General. En este año, Cosapi contó con tres comités: Comité de Directorio, Comité Ejecutivo y Comité de Ética (Cosapi, 2016, pp. 27, 28).

En el 2016, Cosapi mantuvo su sistema anticorrupción, gestionando la ética y la transparencia a través del Comité de Ética de la empresa. Continuaron vigentes la Política de Ética, el Reglamento Interno de Trabajo, y el Manual de Prevención de Lavado de Activos y

Financiamiento del Terrorismo; documentos que delinear el accionar de Cosapi, contribuyendo a evitar prácticas de conflicto de interés, cohecho, lavado de activos y corrupción en general. El sistema anticorrupción mantuvo dos líneas de acción: reportes y capacitaciones (Cosapi, 2016, p. 29).

Por otro lado, proveedores y subcontratistas fueron sometidos a un proceso de homologación a través del cual se solicitó y analizó información clave acerca del historial penal de sus funciones y colaboradores para descartar casos anteriores de corrupción (Cosapi, 2016, p. 30).

En el 2016, Cosapi dio trabajo a 5,444 colaboradores y trabajó de la mano de más de 3,000 proveedores. Asimismo obtuvo diferentes reconocimientos por su desempeño durante el año. Recibió el premio Latinoamérica Verde en la categoría Gestión Urbana, Producción y Consumo Responsable por el diseño y construcción de la nueva sede del Banco de la Nación, y fue reconocida en el ranking Merco 2016, en la que obtuvo el primer lugar en Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo en el sector de Infraestructura, Servicios y Construcción (Cosapi, 2016, p. 17). Además se ubicó en el puesto 28 entre las empresas con mejor reputación corporativa en el Perú, y en el segundo lugar entre las empresas del sector de infraestructura, servicios y construcción, según el ranking Merco 2016, el monitor empresarial de reputación corporativa de mayor prestigio y referencia en el mundo. Por último, obtuvo por cuarto año consecutivo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) otorgado por la asociación Peru 2021, debido a su desempeño ético y a su compromiso con sus trabajadores, con el medio ambiente, proveedores, accionistas, comunidades y con el Estado (Cosapi, 2016, p. 17).

Año 2017

En el 2017, la economía peruana creció apenas 2.5%, impulsada principalmente por la recuperación de los precios de los metales. El consumo y el empleo tuvieron un débil crecimiento, y la inversión pública y privada se mantuvieron en los mismos niveles que el 2016, con lo cual el sector construcción no tuvo un crecimiento significativo (Cosapi, 2017, p. 6).

A pesar del contexto económico y los acontecimientos políticos que marcaron el país en el 2017, Cosapi registró un crecimiento importante en sus ingresos, superando el desempeño alcanzado en el 2015 que fue un año de gran crecimiento para la empresa (Cosapi, 2017, p. 6).

En este año, Cosapi creó el área de Cumplimiento y contrató a un Oficial de Cumplimiento a tiempo completo; estableciéndose el objetivo de obtener la certificación de la Norma ISO 37001: Sistema de Gestión Antisoborno en el 2018 (Cosapi, 2017, p. 7).

Para lograr esta certificación, Cosapi realizó un diagnóstico de sus políticas y prácticas corporativas e implementó un sistema de gestión en todas sus líneas de negocio que involucró a sus colaboradores, personal subcontratado, proveedores, clientes, socios, etc. Este proceso le permitió a Cosapi reforzar sus políticas, controles y evaluaciones, logrando afianzar los canales de consultas y denuncias a través de las cuales los miembros de la empresa podrán informar sobre hechos o conductas sospechosas, asegurando la confidencialidad y la protección necesaria ante cualquier amenaza (Cosapi, 2017, p. 17).

Con respecto a la gestión de sostenibilidad, en el 2017, Cosapi realizó la revisión de la Política de Sostenibilidad y difundió los seis lineamientos que establecen que la sostenibilidad es transversal a todas las áreas y operaciones de la empresa: la integridad y la ética son fundamentales para la empresa y deben guiar todas las decisiones; el desarrollo personal y profesional del personal es prioritario, ofreciéndoles a los colaboradores un lugar seguro para trabajar; las operaciones de la empresa cuidan el medio ambiente; las relaciones con la comunidad se desarrollan en un marco de diálogo y respeto mutuo, priorizándose las contrataciones y compras en las zonas donde se opera; preservar el patrimonio cultural; y generar beneficios para todos aquellos vinculados a la cadena de valor, principalmente proveedores y clientes (Cosapi, 2017, p. 19).

Cosapi mantuvo vigente la Política de Buen Gobierno Corporativo. La Estructura del gobierno corporativo tuvo algunas modificaciones importantes de mencionar. Entre los órganos societarios de la empresa se señalan los siguientes: Junta General de Accionistas, Directorio, Gestión de cumplimiento y Comité de ética. Entre los comités figuran el Comité de Directorio, el Comité Ejecutivo, el Comité Ejecutivo Construcción y el Comité de Ética. El Directorio estuvo integrado por siete directores, algunos de los cuales participan como directores en otras subsidiarias de la compañía (Cosapi, 2017, pp. 27, 28).

Con respecto a la gestión ética, el sistema anticorrupción de Cosapi se rige por cinco documentos: Política Antisoborno, documento en el que se determinan las reglas y principios a los cuales se adhiere la empresa; Política de Ética, determina los lineamientos objetivos de las conductas esperadas; Código de Ética, contiene principios y fija normas que regulan los

comportamientos de los colaboradores dentro de Cosapi; Reglamento Interno de Trabajo, establece las conductas que reflejan rectitud y prácticas íntegras; y el Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, a través del cual se brinda el marco general de los procedimientos y actividades que deben realizar las empresas sujetos obligados del Grupo en relación a las disposiciones legales vigentes frente a estos delitos (Cosapi, 2017, pp. 29, 30).

En el 2017, Cosapi estuvo integrada por 6,770 colaboradores y trabajó junto a más de 2,753 proveedores. Asimismo, Cosapi obtuvo varios reconocimientos, dentro de los cuales destacan el primer puesto obtenido en el Ranking Sectores Infraestructura, Servicios y Construcción de MERCOSUR Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo por segundo año consecutivo y el Distintivo Empresa Socialmente Responsable por quinto año consecutivo (Cosapi, 2017, pp. 6, 16).

Año 2018

En el 2018, la situación política del país mejoró y la economía peruana creció al 4%: Aumentó la inversión pública, se dio inicio a nuevas inversiones mineras y se impulsó el sector inmobiliario; sectores donde Cosapi continuó invirtiendo obteniendo buenos resultados. Sin embargo, el sector construcción se vio afectado por los escándalos de corrupción; situación que no permitió que Cosapi obtuviera el crecimiento y la utilidad esperada en el año (Cosapi, 2018, p. 6).

Durante el año, Cosapi implementó el área de Gestión de Cumplimiento, lo que le permitió reforzar sus políticas para prevenir, detectar y administrar los riesgos de conductas antiéticas y la promoción de la integridad en todos los niveles de la empresa. Esta área tiene como objetivo principal gestionar los riesgos empresariales, el riesgo reputacional, y la ética e integridad; aplicando los marcos regulatorios, incluyendo el Sistema de Gestión Antisoborno y el Sistema de Prevención de lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo. (Cosapi, 2018, p.35). Tal como se señala en la Memoria Anual de Cosapi, “el Programa de Gestión de Cumplimiento de la empresa tiene más y mayores obligaciones que las establecidas en el Decreto Legislativo 1352, que delinea las medidas que deben adoptar las empresas para prevenir los delitos” (Cosapi, 2018, p.60).

En el mes de marzo de 2018, Cosapi obtuvo la Certificación de la Norma ISO 37001 (Norma Antisoborno), siendo la primera empresa constructora en lograrlo, proceso que demandó realizar una evaluación para identificar los riesgos de corrupción e implementar mecanismos en la

organización para su evaluación, auditoría y sanción (Cosapi, 2018, p.36). Asimismo, Cosapi cuenta con un sistema de control y prevención para evitar los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (Cosapi, 2018, p.60).

El Sistema Anticorrupción de Cosapi se rige por cinco documentos: Política Antisoborno, Política de Ética, Código de Ética, Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (Cosapi, 2018, pp.33,34).

La Política de Sostenibilidad se mantuvo vigente en el 2018, estableciendo los seis lineamientos que evidencian que la sostenibilidad para Cosapi es transversal: ética e integridad, desarrollo personal y profesional de los colaboradores, relaciones con la comunidad, cuidado del medio ambiente, preservación del patrimonio cultural, y relaciones con clientes y proveedores basadas en la transparencia (Cosapi, 2018, p.19).

Cosapi mantuvo vigente la Política de Gobierno Corporativo y el buen gobierno corporativo constituyó para la organización una herramienta indispensable para proteger los intereses de los accionistas, crear sinergias en la cadena de valor, hacer más eficiente el flujo de información y transparentar todas las operaciones financieras de la empresa. Como órgano máximo de gobierno, el Directorio se rige bajo los Principios de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima (Cosapi, 2018, p.14).

En el 2018, Cosapi estuvo integrada por 5,563 colaboradores y trabajó junto a más de 2,811 proveedores. Asimismo, obtuvo el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable por sexto año consecutivo y volvió a liderar el ranking Merco Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo en el sector Infraestructura, Servicios y Construcción. Además, Cosapi obtuvo la Certificación en la norma ISO 9001: 2015 – Sistema de Gestión de la Calidad y Certificación en la norma la ISO 14001: 2015 – Sistema de Gestión Ambiental (Cosapi, 2018, p.22).

Año 2019

Finalmente, el año 2019 estuvo marcado por la desaceleración económica, con un crecimiento del PBI de 2.2, el más bajo registrado en los últimos diez años. Este resultado estuvo influenciado por la caída de tres sectores claves: pesca manufactura y minería; y por la coyuntura política con el enfrentamiento del Ejecutivo y Legislativo, y el Cierre del Congreso. En ese contexto, el sector construcción creció solo 1.5%, resultado alcanzado principalmente por la inversión en centros

comerciales y por el desarrollo de proyectos inmobiliarios. Asimismo, se vio muy afectado por los escándalos de corrupción vinculados al caso Odebrecht y al del Club de la Construcción (Cosapi, 2019, p.3).

Cosapi cerró el año con importantes pérdidas económicas, las cuales correspondieron a la actividad de Ingeniería y Construcción, causadas principalmente por una pérdida muy importante en el proyecto de la refinería de Talara, y la provisión para el pago de la reparación civil referente al proceso de colaboración eficaz que sigue la empresa. A pesar de la difícil coyuntura, Cosapi mantuvo su participación en grandes proyectos mineros como Quellaveco y Marcobre, y ganó nuevos contratos. En el 2019, concluyó con éxitos la construcción de la Videna e inició las obras de la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez. (Cosapi, 2019, p.3).

Un hecho importante que marcó el año, fue el cambio de Directorio que empezó labores en enero del 2020. El Gerente General junto a otros gerentes cesaron funciones el 31 de diciembre del 2019 (Cosapi, 2019, p.3).

Cosapi mantuvo vigente su Código de Ética, documento que es de cumplimiento obligatorio para los trabajadores y directores de la empresa, y al cual se adhieren todos sus socios de negocio. Asimismo, Cosapi cuenta con un Comité de Cumplimiento, Gobierno Corporativo e Integridad, a través de los cuales se promueve el cumplimiento de las todas las normativas y prácticas éticas. Se cuenta también con un Comité de Disciplina y Prevención de Malas Prácticas, el cual norma, regula y sanciona las conductas anti-éticas, delitos y malas prácticas que se reporten a través del Canal de Denuncias “Cosapi Te Escucha”, el cual es de libre acceso para todos los colaboradores, socios de negocio y de cualquier persona en general (Cosapi, 2019, p.14).

En el 2019, Cosapi contó con la colaboración de 10,480 personas entre empleados y obras, en sus sedes, proyectos y consorcios en el país; y trabajó de la mano de 2,803 proveedores de bienes, servicios y subcontratos.

3.4 Caso de estudio 3: San Martín

La información que se presenta sobre el caso San Martín ha sido recopilada de las memorias anuales y reportes de sostenibilidad de la empresa, correspondiente a los años 2015, 2016, 2017,

2018 y 2019. Estos documentos son de carácter público y se encuentran disponibles en la página web de la empresa¹⁹. Asimismo se realizó una revisión de sus principales documentos corporativos que también se encuentran disponibles en la página web²⁰. Adicionalmente se ha incluido información publicada en la página web de la empresa²¹.

San Martín Contratistas Generales es una empresa peruana que cuenta con una sólida experiencia internacional ofreciendo servicios de operación minera, construcción e infraestructura. San Martín inició sus actividades en los años noventa producto de la fusión de dos empresas dedicadas al transporte de minerales y alquiler de maquinarias. En el 2012, una de las constructoras más grandes de Méjico compró el 51% de las acciones de San Martín con el objetivo de reforzar la unidad de construcción e infraestructura de San Martín. En el 2012, la empresa inició el proceso de internacionalización con la contratación de la primera obra internacional en España. En el 2015, el Grupo Siucho se vuelve el accionista mayoritario de San Martín. En el 2016, la empresa se adjudica un nuevo proyecto en Colombia y un año después se adjudica el segundo en el mismo país. En el 2017, San Martín Contratistas Generales se renovó llevando a cabo un cambio de imagen, el cual dio inicio a grandes cambios dentro de la organización²².

Actualmente San Martín tiene operaciones en Perú, Colombia y España. Desde 1990 brinda servicios de operación minera y explotación de canteras. Entre sus principales clientes figuran Las Bambas MMG, Sociedad Minera El Brocal, entre otros. En construcción, San Martín ha participado también en diferentes proyectos ofreciendo el servicio de movimiento de tierra masivo, accesos y plataformas, presas, etc. Antamina, Minsur, Las Bambas y Yanacocha figuran entre los principales clientes. En infraestructura, San Martín participa activamente en el desarrollo de la infraestructura pública en el país, construyendo carreteras y puentes²³.

San Martín cuenta con certificaciones internacionales de calidad, seguridad y medio ambiente. Asimismo cuenta con la certificación de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), certificado otorgado por la Cámara de Comercio Americana en Perú. En enero de este año, San Martín obtuvo la certificación ISO 37001, la cual reconoce la aplicación de estándares internacionales en los

¹⁹ Fuente: <http://sanmartin.com/sostenibilidad/>

²⁰ Fuente: <http://sanmartin.com/sostenibilidad/>

²¹ Fuente: <http://sanmartin.com/>

²² Fuente: <http://sanmartin.com/nosotros/#historia>

²³ Fuente: <http://sanmartin.com/nosotros/#historia>

sistemas de cumplimiento, validando la implementación y funcionamiento de un sistema de gestión anti-soborno²⁴.

La empresa cuenta con una estrategia de sostenibilidad desde la cual se enfocan acciones hacia los grupos de interés con el fin de generar relaciones de largo plazo con cada uno de ellos: clientes, trabajadores, accionistas e inversionistas, sociedad y comunidad, medio ambiente, gobierno y proveedores. Esta estrategia considera como tres ejes importantes al gobierno corporativo, la reputación y las relaciones de largo plazo²⁵.

En la página web de la empresa, aparece una sección dirigida a los inversionistas donde se afirma que San Martín cuenta con buenas prácticas de gobierno corporativo basados en la ética y la transparencia. Las cuales generan confianza hacia los diferentes grupos de interés teniendo como resultado un impacto positivo en términos de valor y competitividad. San Martín cuenta con un directorio integrado por cuatro miembros y ocho gerencias. Uno de los directores ocupa el cargo de gerente general²⁶.

La empresa cuenta con los siguientes documentos corporativos: Código de ética; código de ética y reglas de conducta para socios de negocios; Manual para la prevención y gestión de los riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo; Política de gestión de calidad, seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y responsabilidad social; Política de protección al trabajador; Política libre de alcohol y drogas; Política de relaciones comunitarias; Política de gestión anti soborno; Política para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo; y Política de regalos de socios de negocio²⁷.

Al igual que los dos casos anteriores, se identificó las principales acciones impulsadas por San Martín en los últimos cinco años, respecto a la gestión de la ética en la empresa.

²⁴ Fuente: <http://sanmartin.com/nosotros/#historia>

²⁵ Fuente: <http://sanmartin.com/sostenibilidad/>

²⁶ Fuente: <http://sanmartin.com/inversionistas/>

²⁷ Fuente: <http://sanmartin.com/sostenibilidad/#politicas-codigos>



Figura 4: Elaboración propia

Año 2015

En el año 2015, el país se encontraba en una situación económica difícil y el sector construcción sufrió su peor caída desde el año 2001. A pesar de la coyuntura, fue un año de buenos resultados para San Martín. Entre los logros más significativos figura la certificación de su sistema integrado de gestión en sus operaciones de minería y construcción: certificaron nuevamente la gestión de calidad, medio ambiente, y seguridad y salud ocupacional a través de las normas internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 respectivamente (San Martín, 2015, p.4).

Con respecto a la estrategia de responsabilidad social de San Martín, esta estuvo orientada a la gestión de relaciones comunitarias (San Martín, 2015, pp.26, 27).

Año 2016

A pesar que el 2016 fue un año bastante retador para el sector construcción, San Martín obtuvo importantes resultados como la adjudicación de importantes proyectos en los servicios de minería y construcción; e iniciaron operaciones en Colombia, España y Honduras. Mantuvieron su sistema

de gestión integrado certificado por tres normas internacionales e iniciaron el proceso de implementación del sistema SAP en toda la empresa (San Martín, 2016, pp.4, 5).

Año 2017

El año 2017 fue también un año de retos para el sector construcción. Sin embargo, San Martín logró la adjudicación de importantes proyectos en los servicios de minería y construcción, y continuó su proceso de internalización (San Martín, 2017, p. 5).

El 2017 fue un año de cambios para la empresa. Hubo cambios en la composición accionaria: el grupo económico estuvo conformado por la Sociedad Cartera San Martín (49%) y Julián Siucho (51%). Los accionistas vinculados directamente a la familia Siucho recuperaron el manejo de la sociedad a través de la adquisición de acciones que se encontraban en calidad de garantía. Asimismo, hubo cambios en el Directorio: se removió del cargo a los tres directores que no eran de la familia. De este modo, en el 2017, el Directorio de San Martín estuvo conformado por los tres hijos del fundador y por el gerente general de la compañía (San Martín, 2017, p. 10).

En el 2017, se reformuló la estrategia de sostenibilidad, la cual se basa en tres principios: relaciones de largo plazo, buena reputación (ética, confianza, credibilidad) y buen gobierno corporativo (transparencia, derecho de los accionistas). Como parte del desarrollo de la estrategia de sostenibilidad, en San Martín se identificaron y priorizaron los grupos de interés. En relación a la gestión con proveedores, entró en vigencia el Código de ética para proveedores (San Martín, 2017, p. 4).

Año 2018

En el 2018, el sector construcción tuvo un mejor crecimiento respecto al año anterior. En este contexto, San Martín continuó adjudicándose nuevos proyectos en los servicios de minería y construcción (San Martín, 2018, p. 5).

Durante el año, San Martín alineó su Sistema de Cumplimiento a la Ley 30424, trazándose el objetivo de obtener la certificación ISO 37001. Asimismo, se designó y nombró a un encargado de prevención y se aprobó la Política para la prevención de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Además se aprobó el Manual para la prevención y gestión de los

riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo; y se aceptó la renuncia del oficial de cumplimiento, nombrándose al sucesor del cargo (San Martín, 2018, pp. 6, 16, 17).

En relación a la estrategia de sostenibilidad, se conformó un Comité de Responsabilidad Social Empresarial cuya finalidad es promover la adopción de políticas, procedimientos y demás normas orientadas al desarrollo sostenible; así como supervisar la actuación de la empresa en materia de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, y mantener informado al Directorio. El Comité depende del Comité de Directores y está conformado por gerentes de línea designados por el Directorio (San Martín, 2018, pp. 30, 31).

Año 2019

Durante el año, el Directorio aprobó el nuevo Código de Ética y la Política de gestión Antisoborno. Asimismo, se actualizó el Código de ética y reglas de conducta para socios de negocios y la Política de regalos a socios de negocio.

3.5 Aspectos comunes y diferenciadores

A partir de los tres casos de estudio, se puede observar que durante los últimos cinco años Graña y Montero, Cosapi y San Martín han ido incorporando y/o reforzando en su gestión corporativa prácticas orientadas a la dimensión de la ética en sus organizaciones. Sin embargo se ha podido identificar que Graña y Montero y Cosapi son las empresas que en estos últimos cinco años han generado mayores cambios en su gestión. En el 2015, ambas empresas ya tenían implementadas prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social, integradas a un mismo modelo de gestión empresarial. Si comparamos ambas empresas, se podrá observar que principalmente Graña y Montero, en el 2015, destacaba por ser una empresa de referencia en el sector empresarial por sus buenas prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad Social. En ese año, Graña y Montero contaba también con un Programa Anticorrupción que con el transcurrir del tiempo lo fueron mejorando. Por otro lado, con respecto a San Martín, se puede observar que en el 2015 no tenían implementadas prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social, orientadas a la dimensión de la ética. En su discurso, la ética estaba identificada como un valor corporativo pero no era un elemento clave en el sistema de gestión empresarial. A partir del 2017, se puede observar que fueron incorporando prácticas empresariales vinculadas al gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social.

En ese sentido, el siguiente cuadro contiene las principales prácticas empresariales identificadas en los tres casos de estudio, desde un enfoque comparativo. Tomando en cuenta que Graña y Montero y Cosapi tienen más elementos en común, se han comparado ambas empresas, destacando los aspectos comunes y diferenciadores en su gestión empresarial. Mientras que en el caso de San Martín se han incluido las principales prácticas de gestión impulsadas en los últimos cinco años.


	Aspectos Comunes	Aspectos Diferentes
	<ul style="list-style-type: none"> > Cambios significativos en los últimos cinco años. Ya contaban con prácticas de gobierno corporativo y tenían un Programa o Sistema Anticorrupción. > Ante la crisis, cambios en el Directorio y Gerencia General. > Ante el contexto, reconocen que deben reforzar sus prácticas corporativas e incorporar nuevas. > En el 2015, ya contaban con una estrategia de sostenibilidad: la ética como principio o lineamiento de esta estrategia. > Desde el 2016, mayor prioridad a las prácticas de compliance: creación de una nueva gerencia y comité especialista, reforzamiento de la línea ética, gestión de riesgos, capacitación a todo nivel, debida diligencia a socios de negocio, > Cambios en los principales documentos corporativos. > Distinguen claramente funciones entre los que participan del Programa Anticorrupción. > Auditorías internas/ externas. Alineamiento a la ISO 37001. 	<ul style="list-style-type: none"> > Según los reconocimientos obtenidos, en el 2015, destacaban por contar con buen sistema de gobierno corporativo > Mayor prioridad en reforzar prácticas de gobierno corporativo: creación de un asesor externo, directores independientes, canales de comunicación, participación más activa de directores, etc. > Reorganización del área de auditoría interna/ área de compliance (más de 10 personas). > Prioridad a la gestión integral de riesgos y prioridad a crear un nuevo modelo de cultura. > Prioridad en la comunicación con los grupos de interés/ Manejo de crisis/ Investigación independiente.
	<ul style="list-style-type: none"> > No ha presentado cambios significativos en los últimos cinco años. > Ante el nuevo marco normativo, realizan algunos cambios en la gestión: campañas, creación y revisión de documentos corporativos, línea ética, contratación de un oficial de cumplimiento. Objetivo de alinearse a la ISO 37001. No definen con claridad las funciones. > Estrategia de sostenibilidad en proceso de consolidación (reputación, gobierno corporativo) > Ante la crisis, no realizan cambios en el Directorio ni Gerencia General. > Su estructura de gobierno es simple: dos accionistas miembros de una misma familia, y se desempeñan como directores (excepto el Gerente General que no es de la familia). 	<ul style="list-style-type: none"> > Cuentan con la certificación de la ISO 37001. Su estructura de gobierno es menos compleja. > Oficial de Cumplimiento > Director independiente como Presidente del Directorio, directores con perfiles diferentes (experto en temas de compliance, catedrático en Universidad de prestigio en el extranjero, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> > No ha presentado cambios significativos en los últimos cinco años. > Ante el nuevo marco normativo, realizan algunos cambios en la gestión: campañas, creación y revisión de documentos corporativos, línea ética, contratación de un oficial de cumplimiento. Objetivo de alinearse a la ISO 37001. No definen con claridad las funciones. > Estrategia de sostenibilidad en proceso de consolidación (reputación, gobierno corporativo) > Ante la crisis, no realizan cambios en el Directorio ni Gerencia General. > Su estructura de gobierno es simple: dos accionistas miembros de una misma familia, y se desempeñan como directores (excepto el Gerente General que no es de la familia). 	

Figura 5: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN

4.1 Análisis y reflexión

A partir de los tres casos de estudio y tomando como contexto la problemática de la corrupción en el país, se ha buscado responder a la pregunta de investigación: ¿Cómo las empresas del sector construcción han venido abordando la dimensión de la ética en sus organizaciones en los últimos cinco años, y qué valor ha adquirido para la reputación y la sostenibilidad de sus negocios?

Ante esta pregunta, se planteó la hipótesis que dada la coyuntura nacional e internacional frente a la lucha contra la corrupción, las principales empresas del sector construcción en el Perú le están dando mayor prioridad a la dimensión ética en sus organizaciones, abordándola desde diferentes aristas. Se asumió que la ética ha adquirido mayor importancia y se ha convertido en los últimos años en un aspecto clave en la gestión empresarial. De este modo, se planteó que las empresas están generando cambios en sus procesos y en su cadena de valor, invirtiendo recursos e involucrando a todas sus partes interesadas. Decisiones y cambios que no solo toman en cuenta la normativa legal sino también la normativa de soft law que guían y enmarcan su gestión.

El estudio de los tres casos ha permitido demostrar que las tres principales empresas del sector construcción vienen dando mayor importancia a la ética como principio, como valor y como un intangible que repercute directamente en su reputación. En un contexto de crisis del sector construcción donde su reputación se ha visto bastante afectada, las empresas, principalmente Graña y Montero y Cosapi, reconocen que tienen como reto recuperar la confianza de la población y de la sociedad en general. En el discurso de las tres empresas, la ética como término es bastante utilizado. Es un término asociado a hacer lo correcto, a la transparencia y al comportamiento responsable que asumen como empresa en su relación con todos los grupos de interés. La ética como principio, como valor que caracteriza a su organización, es un término que aparece en sus principales documentos corporativos.

En el discurso se identifican también prácticas de gestión que se orientan a la ética. De este modo, no solo termina siendo un término utilizado para definir un valor o un principio sino también se concretiza en prácticas de gestión que se enmarcan dentro del gobierno corporativo, el compliance y la responsabilidad social. Es evidente que en los últimos cinco años, se han

fortalecido o se han incorporado nuevas prácticas de gestión relacionadas a la dimensión de la ética en los tres casos de estudio analizados.

Se inició el estado del arte de esta investigación, abordando el concepto de corrupción; describiéndolo como un fenómeno social global que se manifiesta en prácticas de comportamiento que atentan contra la ética. Se mencionó que la corrupción puede manifestarse a todo nivel y en cualquier ámbito de la sociedad, en una organización o en el comportamiento de las personas. La corrupción no solo se manifiesta a través de delitos o prácticas ilegales sino también puede manifestarse a través de prácticas que se encuentran en el límite de la legalidad, que operan en una zona gris, aparentando ser legales o siendo éticamente cuestionables.

Las tres empresas del caso de estudio pertenecen a un sector económico que en los últimos años se ha visto envuelto en graves denuncias por corrupción. Son empresas que tienen muchos años en el mercado, que ostentan un importante capital económico, y que trabajan de la mano de grandes proveedores y clientes, teniendo bajo su dirección a miles de colaboradores que forman parte de su organización. Las tres empresas operan dentro de un modelo legitimado, acatando la normativa legal societaria, laboral, ambiental, entre otras. Pero también podrían estar operando dentro de un modelo de zonas grises donde se podrían identificar prácticas aparentemente legales o éticamente cuestionables. Incluso podrían también haber incorporado como parte de su gestión o modelo de negocio prácticas ilegales que les han permitido lograr ambiciosos objetivos. Por lo tanto, no siempre habría que asumir que las grandes empresas operan normalmente dentro de la ley y lo moral, sino que puede existir una combinación de prácticas dudosas o ilegales. Incluso pueden encontrarse en estas prácticas un mecanismo empresarial que les funciona, en un contexto social donde la corrupción no siempre se condena, no siempre se sanciona y por el contrario se tolera. En ese sentido, más allá del resultado de las investigaciones por las denuncias de corrupción que involucran a estas empresas, considero que esta situación las ha colocado en una posición de repensar su gestión, de tomar acción y decidir hacer cambios que demuestren que actúan bajo un modelo legitimado, donde sus prácticas son consecuentes con el discurso que profesan. Los cambios que se han identificado en las prácticas de gestión empresarial en los casos de estudio, reflejarían el esfuerzo de las organizaciones por concretizar ese valor o principio ético del que tanto aluden. De todos modos, el reto es grande porque nos hemos acostumbrado como sociedad

a desenvolvemos entre lo legal, lo dudoso y lo ilegal. Como diría Durand (2017), como sociedad hemos internalizado lo ilegal y no lo ético, y ello no es fácil de cambiar.

Las denuncias por corrupción a las empresas del sector construcción han generado un impacto negativo en la sostenibilidad de las empresas. No solo las consecuencias han sido legales, económicas o financieras como es la dificultad para adquirir préstamos o financiamientos que les permita continuar con sus operaciones sino también su reputación se ha visto bastante dañada. Frente a esta situación, se puede observar que la ética como capital simbólico ha adquirido un valor importante para las empresas.

Cuando se abordó el concepto de cultura en el estado del arte, desde la mirada de Bourdieu (1980), se identificó que un elemento importante en el *habitus* de una persona o en el *habitus* de grupo es la acumulación de capitales: capital económico, capital cultural y capital social. La acumulación de estos capitales genera diferencias entre las personas y las organizaciones; y su distribución determina también las prácticas de comportamiento. El capital económico se ve reflejado en el dinero acumulado por la sociedad, en todo aquello que se enmarca dentro del derecho de propiedad. El capital cultural se ve reflejado en el *habitus*, al cual se le concibe como capital simbólico, aquel aspecto simbólico que tiene que ver con la historia de las organizaciones y con aquello que se ha ido forjando en el tiempo. En una organización, el *habitus* funciona como una ley que da sentido de concertación, de unidad y que genera prácticas colectivas desde las cuales se establecen límites del comportamiento entre las prácticas que son permitidas y las que son cuestionables. Para Bourdieu (1980) la reputación es también un ejemplo de capital simbólico. El capital cultural también se ve reflejado en todo aquello que producen las empresas (servicios, información, conocimientos) así como también en las certificaciones que obtienen las empresas, las cuales están respaldadas por su conocimiento y experiencia. Por último, el capital social se ve reflejado en la red de relaciones que las empresas establecen con otras organizaciones; es en esta relación que las empresas buscan reconocimiento y buscan reafirmarse frente a la sociedad.

De este modo, considero que tanto para la reputación como para el *habitus* de grupo, el comportamiento basado en principios de ética e integridad es un elemento que ha adquirido valor en sí mismo y que contribuye a la sostenibilidad de las empresas. De este modo, la ética como capital simbólico puede convertirse en un elemento clave de la cultura organizacional y de la

reputación de una empresa que le permite diferenciarse de otra, posicionándola en el mercado y la sociedad.

Al analizar los tres casos de estudio abordados en esta investigación, se puede apreciar que frente al contexto de crisis por las denuncias por corrupción, las empresas han tenido la necesidad de mirar hacia la sociedad, buscando que vuelvan a confiar en ellas. Pretenden tomar distancia frente a estas denuncias, reafirmando su posición en contra de la corrupción, en algunos casos haciendo mea culpa, y asumiendo un comportamiento visible acorde a principios de ética e integridad.

De este modo, las empresas han encontrado mecanismos que reflejen estos principios éticos en la práctica: han incorporado y reforzado prácticas de gestión vinculadas al gobierno corporativo, al compliance y a la responsabilidad social. Estas prácticas estarían entonces orientadas a generar ese capital simbólico que es la reputación asociada a una cultura basada en principios de ética e integridad. Que no solo se refleje en el discurso sino que se refleje, sobre todo, en prácticas de comportamiento.

Estas prácticas se ejercen en un marco normativo legal que las condiciona y un marco de normativa de soft law que les genera incentivos para la autorregulación, que les permite prevenir riesgos legales, riesgos de gobernanza y riesgos reputacionales que puedan tener efectos contraproducentes para la sostenibilidad de sus negocios. De esta manera, la regulación tendría entonces influencia en el comportamiento de las empresas, pudiendo repercutir en la gestión empresarial. Si bien no siempre la emisión de una norma legal o el que una empresa afirme que su gestión se adhiere a un estándar internacional repercute automáticamente en el comportamiento de las empresas, considero que las normas de regulación sí tienen la capacidad de incidir en el comportamiento de las organizaciones. Dependerá también de la decisión de las empresas de que su discurso sea coherente con la práctica y que ellas mismas generen mecanismos de gestión en la organización orientadas al cumplimiento legal y al cumplimiento de sus propias políticas, códigos y procedimientos corporativos.

En esta investigación se ha realizado una revisión de las principales normativas legales emitidas en los últimos años, relacionadas a la lucha contra la corrupción. En los tres casos de estudio, se ha identificado que el modelo de prevención propuesto en la Ley N° 30424 y su reglamento ha sido adoptado por las empresas. Como se ha mencionado anteriormente, si bien esta ley no obliga

a las empresas a contar con un modelo de prevención frente a la ocurrencia de ciertos delitos, promueve su implementación al poderles servir a las empresas como un mecanismo de defensa frente a denuncias por los delitos de corrupción señalados en la Ley. Sin embargo, es importante mencionar que los modelos de prevención que han desarrollado las tres empresas de los casos de estudio, principalmente Graña y Montero y Cosapi, van más allá de los requisitos legales. Según la información analizada, sus modelos de prevención, bajo el nombre de Programas o Sistemas Anticorrupción o Programas o Sistemas de Cumplimiento no solo están enfocados en prevenir la ocurrencia de los delitos mencionados en la Ley, sino que buscan prevenir cualquier delito o práctica irregular que atente contra la normativa legal y contra sus propias políticas, códigos y procedimientos. De acuerdo al análisis realizado, se puede observar que las tres principales empresas del sector construcción guían su gestión empresarial bajo estándares de organismos internacionales, tanto en lo referente a prácticas de gobierno corporativo como prácticas de compliance y responsabilidad social.

De acuerdo a los tres casos de estudio, en la gestión de responsabilidad social, la ética representa un principio fundamental que guía la gestión empresarial y que es transversal a la organización. Para las tres empresas, un tema de sostenibilidad prioritario para su negocio es la lucha contra la corrupción. A partir de este tema prioritario, basándose en la metodología del Global Reporting Initiative, identifican indicadores de gestión vinculados directamente a este tema material que reportan todos los años bajo el modelo GRI de reporte de sostenibilidad. Asimismo, identifican el rol que tienen como organización en la lucha contra la corrupción, al adherirse o tener como referencia a uno de los objetivos de desarrollo sostenible trazado por las Naciones Unidas.

En relación a las prácticas de compliance, las empresas utilizan como marco legal el contenido del Reglamento de la Ley 30424 y sobre todo hace referencia a la ISO 37001. Bajo este modelo, se establecen los temas de gestión, los objetivos, las metas y los indicadores de gestión. Se observa que este modelo de gestión está integrado a la gestión empresarial y se ve reflejado en los documentos corporativos de las empresas. Este modelo incluye como elementos esenciales las siguientes prácticas: compromiso de la alta gerencia, gestión de riesgos, políticas de cumplimiento e integridad, transparencia, implementación de controles, comunicación, canal de denuncias, supervisión y monitoreo, y la asignación de un encargado del modelo de prevención.

Por último en relación a las prácticas de gobierno corporativo, las empresas utilizan como marco regulador la Ley General de Sociedades y la normativa de la Superintendencia del Mercado de Valores. En los últimos años, se puede apreciar que han ido fortaleciendo las prácticas de gobierno corporativo orientadas a la transparencia, en relación a los accionistas, la toma de decisiones en el Directorio y la gestión de la Alta Gerencia. Especialmente Graña y Montero que tiene una mayor participación de accionistas, incluso extranjeros, que actualmente están denunciando a la empresa por los hechos suscitados en relación al caso Lava Jato. Durante el periodo analizado, tanto Graña y Montero como Cosapi tomaron decisiones frente a la composición del Directorio y la Alta Gerencia. En el caso de las tres empresas, la estructura organizacional se ha modificado, creando gerencias, áreas, comités de gestión y comités de directorio que asumen un rol clave en la organización frente a la prevención de prácticas ilegales e irregulares. Principalmente para Graña y Montero la gestión de riesgos es un elemento clave en las prácticas de gobierno corporativo. Los riesgos de gobernanza se están incorporando a la matriz general de riesgos de la corporación.

A continuación se presenta una ilustración que consolida todas las prácticas de gestión identificadas en los tres casos de estudio, vinculadas al gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social.

GOBIERNO CORPORATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentos corporativos: Reglamento de la Junta General de Accionistas, Reglamento de Directorio, Código de Buen Gobierno Corporativo, Código de Ética y Conducta Empresarial, procedimientos. ✓ Canales de comunicación con los accionistas: asambleas, página web, persona responsable de mantener la comunicación. ✓ Comités de Directorio. ✓ Directores independientes. ✓ Creación de un Consejo Asesor Externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación más activa de los directores: plan estratégico, reuniones con mayor frecuencia y más extensas. ✓ Incorporación de riesgos de gobernanza. ✓ Generación de espacios entre la Gerencia General y trabajadores. ✓ Creación de un Comité o Gerencia responsable de la gestión de riesgos. ✓ Reforzamiento del área de auditoría. ✓ Auditoría externa.
COMPLIANCE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa o Sistema Anticorrupción donde se establece el rol de la alta dirección y órganos de supervisión. ✓ Política Anticorrupción, Código de Ética, procedimientos (debida diligencia con socios de negocio, relacionamiento con el Estado, donaciones, dádivas y regalos, conflicto de interés, etc). ✓ Comité de cumplimiento, gerencia responsable. ✓ Canal de denuncias (administrado por externo) ✓ Capacitación y comunicación permanente a todo nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incorporación de riesgos de ética y cumplimiento, definición de apetito de riesgos, evaluar riesgos antes de iniciar una obra. ✓ Cláusulas anticorrupción en todos los contratos. ✓ Indicadores de cumplimiento. ✓ Auditoría interna y externa del programa de cumplimiento. ✓ Certificación o alineación a la ISO 37001. ✓ Medidas disciplinarias por incumplimiento, Comité de Disciplina.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La ética como principio y valor de la gestión. ✓ La ética como lineamiento de la estrategia de responsabilidad social. ✓ Identificación de prácticas que contribuyen a un objetivo global: "Paz, justicia e instituciones sólidas". ✓ Documentos corporativos: Código de Ética y Conducta Empresarial, Política de Sostenibilidad. ✓ Comité de Sostenibilidad, área o gerencia responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación y priorización de grupos de interés. La ética como un tema material de sostenibilidad desde el cual se establecen indicadores: número de unidades de negocio o sucursales donde se evalúan riesgos relacionados a la corrupción, política y procedimientos de comunicación y capacitación sobre lucha contra la corrupción, casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.

Figura 6: Elaboración propia

En el análisis de los tres casos de estudio, se ha podido identificar, desde una perspectiva histórica, cómo las tres empresas del sector construcción, principalmente Graña y Montero y Cosapi, han ido incorporando o reforzando en su gestión prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social.

En referencia al gobierno corporativo, se pueden identificar la creación y revisión de documentos claves que se orientan a la función que cumplen los accionistas, directores y gerentes de las empresas; estableciendo mecanismos de comunicación orientados a la transparencia. Asimismo se resalta la creación de comités de directorios y la incorporación de directores independientes generando mecanismos que aseguren una mayor participación de parte de ellos en la toma de decisiones de la empresa. Así como también la creación de consejos de asesoría externa y la participación más activa de los directores a través de su involucramiento en el desarrollo del plan estratégico o incrementado la duración de las sesiones de directorio o creando nuevos espacios de coordinación con la plana gerencial. Además se observa que la gestión integral de riesgos se convierte en un tema prioritario, incorporándose en esta gestión riesgos de compliance, riesgos reputacionales y riesgos de gobernanza. Finalmente se observa cómo las empresas están fortaleciendo la función del área o gerencia de auditoría interna y el rol clave que tiene la auditoría externa para las empresas.

Con respecto a las prácticas de compliance, se observa que las tres empresas analizadas cuentan con un Programa o Sistema Anticorrupción, en el que se establece el rol que tiene la alta gerencia y órganos de gobierno para asegurar su funcionamiento. En los últimos cinco años, se observa que han creado y mejorado políticas y procedimientos orientados a prevenir la ocurrencia de delitos de corrupción y prácticas irregulares. Documentos a través de los cuales se establecen mecanismos de control que buscan mitigar estos riesgos como la debida diligencia de socios de negocios y relacionamiento con entidades del Estado, entre otros temas. Asimismo, las tres empresas cuentan con un canal de denuncias que está disponible para los colaboradores y socios de negocio. Se puede observar que las tres empresas han ido generando mecanismos para un mejor funcionamiento de este canal, como por ejemplo que este sea administrado por un tercero. La capacitación y comunicación permanente, a todo nivel de la empresa, respecto al Sistema Anticorrupción es un aspecto clave que también ha sido muy abordado por las tres empresas. La gestión de riesgos asociados a la ética y cumplimiento también es un aspecto clave en la gestión. Otras medidas

identificadas son las siguientes: inclusión de cláusulas anticorrupción en los contratos con terceros, incorporación de indicadores de compliance en la gestión de la empresa, auditorías internas y externas del programa anticorrupción y el establecimiento de medidas disciplinarias a aquellos que incumplen con las políticas, códigos y procedimientos corporativos. Por último, se identifica que para las tres empresas tiene un valor adicional el contar con la certificación de la ISO 37001. Si bien esta certificación podría generar a las empresas un valor a nivel comercial, el proceso que implica obtener esta certificación puede contribuir a fortalecer la gestión incorporando elementos claves que a su vez conversan con lo requerido por la normativa legal.

Finalmente, en relación a la gestión de responsabilidad social, se observa que para las tres empresas la ética es concebida como un principio y valor de gestión que es transversal a la organización. Es un lineamiento de la estrategia de sostenibilidad y la lucha anticorrupción es considerado un tema material de la gestión. A partir del cual se establecen indicadores de sostenibilidad que son comunicados a las partes interesadas en los reportes de sostenibilidad. También se observa que las empresas están identificando cómo sus prácticas de gestión contribuyen al logro de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas. Las empresas cuentan también con políticas y códigos donde se señala los compromisos que asumen frente al desarrollo sostenible, donde el comportamiento ético y responsable forma parte de este compromiso. Además se identifica que las empresas cuentan con áreas y/o gerencias de responsabilidad social que tienen a su cargo la gestión. Asimismo, cuenta con comités de responsabilidad social que reportan directamente al directorio. Por otro lado, la identificación y priorización de los grupos de interés o partes interesadas es clave en la gestión de responsabilidad social. Y a partir de esta identificación se establecen mecanismos de comunicación orientados a la generación de confianza y la transparencia.

Este es un ejemplo de las principales prácticas de gestión que han ido reforzando o incorporando las tres empresas en su gestión en los últimos cinco años.

Finalmente se observa que tanto las prácticas de gobierno corporativo como las de compliance y responsabilidad social forman parte de un modelo de gestión corporativo donde la ética es un hilo conductor que es transversal a los procesos de la organización y que interviene en el relacionamiento de la empresa con sus partes interesadas.

4.2 Conclusiones

- En los últimos años, las tres principales empresas del sector construcción han venido abordando la dimensión de la ética en sus organizaciones, reforzando o incorporando a su gestión prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social. Sin embargo, es importante precisar que siempre puede haber una diferencia entre el discurso y la práctica. Las empresas pueden tener un discurso que refiere a buenas prácticas de gestión lo cual no siempre refleja que estas sean implementadas en la práctica. En este sentido, los reconocimientos, los premios y las certificaciones por buenas prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social no garantizan por sí mismas que las empresas incorporen efectivamente prácticas en su gestión. Un ejemplo de ello es Graña y Montero que en el 2015 ya contaba con múltiples reconocimientos de gobierno corporativo y responsabilidad social, y era una empresa referente no solo en Perú sino también en Latinoamérica.

Por otro lado, si bien las certificaciones y los premios que reconocen buenas prácticas de gestión pueden tener un valor agregado para las empresas, es importante diferenciar si solamente se trata de un valor comercial que les va a contribuir a incrementar su cartera de clientes o si es un mecanismo que motiva a la empresa para generar cambios en su gestión que en la práctica le genere valor. En ese sentido, considero que las empresas no deben perder el rumbo cuando se ponen como objetivo obtener una certificación o un reconocimiento.

- Para incorporar las prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social, las empresas toman como marco de referencia la normativa legal cuyo cumplimiento es mandatorio y la normativa de soft law cuya adhesión es voluntaria. Si bien todo mecanismo de regulación puede tener la capacidad de generar cambios en el comportamiento de una empresa; el cambio de comportamiento dependerá también de otros factores. Considero que el principal es la voluntad y el compromiso que tenga la empresa por cumplir con lo estipulado en la normativa legal o por cumplir con aquellos estándares que guían su gestión. En ese sentido, las empresas tendrían que generar mecanismos de gestión orientados al cumplimiento de esta normativa.

- Las prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social forman parte de un modelo de gestión que requiere planificación, ejecución, evaluación de indicadores y aplicación de medidas para lograr una mejora continua. Es a través de estas prácticas que un concepto como la ética puede cobrar sentido en la práctica, valga la redundancia, lo cual permitiría identificar indicadores de gestión que determinen si la empresa orienta su gestión a un comportamiento basado en principios de ética o integridad o es una empresa que promueve o tolera prácticas ilegales, prácticas aparentemente legales o éticamente cuestionables.
- La incorporación de estas prácticas corporativas implican cambios en la estructura organizacional de las empresas, a nivel estratégico y operacional que incluyen siempre la decisión y compromiso del alto nivel y la asignación de recursos. A través de los casos de estudio, se ha evidenciado cambios a nivel estratégico y operacional así como cambios en la estructura organizacional de las tres empresas. Si bien no se tiene información de cuánto recurso económico ha sido necesario para realizar estos cambios, se puede inferir que las empresas han tenido que invertir una importante cantidad de dinero ya sea por la contratación de profesionales especialistas o porque las nuevas prácticas de gestión requieran de soporte tecnológico, operacional o administrativo. Por otro lado, es evidente que para lograr estos cambios en la gestión se ha requerido el compromiso y la decisión del más alto nivel.
- Los cambios que se vienen impulsando en las tres principales empresas del sector construcción deben orientarse a una transformación sostenible que en el transcurrir del tiempo pueda reflejar comportamientos diferentes a nivel de las personas y a nivel de la organización. Si bien los cambios identificados en la gestión pueden ser positivos, es importante que estos cambios busquen una transformación cultural que se refleje en el comportamiento de la empresa. Lo cual implica un proceso que puede tardar mucho tiempo y que no solo debe responder a coyunturas sino a una decisión que se mantenga en el largo plazo.
- El reto de las empresas es desarrollar una cultura organizacional, un *habitus* de grupo, basado en principios de ética e integridad que caracterice la gestión corporativa. Considero que este es el reto más importante que tienen las empresas: lograr que la empresa funcione bajo una misma ley que de sentido de concertación, de unidad que genera prácticas

colectivas desde las cuales las personas que integran la organización puedan reconocer aquellas prácticas que son permitidas y aquellas que son cuestionables. Es un reto aún mayor considerando que estamos en una sociedad que convive con la informalidad, con la ilegalidad, y donde las personas y las organizaciones solemos ejercer prácticas en zonas grises donde lo no ético y cuestionable forma parte del día a día. Situación que influye también en la manera de hacer negocios, en un país donde la corrupción sigue siendo uno de sus principales problemas.

- Por último, considero que las empresas cumplen un rol importante en la lucha contra la corrupción, teniendo la posibilidad de promover cambios en sus colaboradores y en todos aquellos que integran su cadena de valor. Es evidente que la corrupción es nociva también para el sector privado. Si bien una organización que decide utilizar como mecanismo de gestión prácticas de corrupción logrando obtener beneficios en un corto o mediano plazo, el riesgo en el que incurre es bastante alto. Considero que conforme haya mayores esfuerzos para luchar contra la corrupción en nuestro país y en el mundo, las empresas que decidan cometer delitos o prácticas irregulares, correrán un riesgo mayor, poniendo en juego su reputación, su rentabilidad y su continuidad en el mercado. Sin embargo, considero también que siempre existe la posibilidad que tanto las personas como las organizaciones encuentren mecanismos mucho más efectivos de transgredir la norma y atentar contra el bienestar de los demás. Por otro lado, considero que la corrupción puede ser nociva para las empresas, en tanto dentro de la organización haya personas que cometan prácticas ilegales o irregulares que atenten contra el interés de la propia empresa. De este modo, la empresa puede ser quien promueve las prácticas de corrupción para obtener beneficio propio o puede verse afectada por el comportamiento cuestionable de otros. Entonces, así como una empresa puede tolerar o promover comportamientos ilegales o no éticos, también puede tener la capacidad de generar cambios en la sociedad, al tener la posibilidad de incidir en el comportamiento de sus trabajadores y de la manera cómo otras empresas con las que se relaciona hacen negocio. Para lo cual las empresas tendrían que buscar mecanismos que permitan generar esos cambios que involucren a todos aquellos que integran su cadena de valor.

Considero que las empresas no solo cumplen un rol económico en las sociedades generando empleo o contribuyendo al crecimiento económico de un país sino que pueden también ejercer un rol importante en la sociedad generando prácticas empresariales que les den valor y contribuyan a la sostenibilidad de sus negocios, y a su vez contribuyan con el desarrollo del país, en la lucha contra uno de sus principales males como es la corrupción.

Este trabajo de investigación pretende ser de utilidad académica para repensar conceptos que desde las ciencias sociales y humanas, y el derecho han sido ampliamente discutidos. Considero que es clave discutir estos conceptos frente a la realidad actual e identificar cómo estos cobran sentido desde la práctica: desde la realidad misma de las empresas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alza, C. (2011). ¿Qué se entiende por Regulación? Enfoques y equivocidad. *Revista de Derecho Administrativo*, (10), 317-322.
- Argandoña, A. (2011). *La teoría de stakeholders y la creación de valor*". Madrid, IESE Business School- Universidad de Navarra.
- Asociación Española de Compliance. (2017). *Libro Blanco sobre la función de Compliance*. Madrid: Ascom.
- Baldwin, R., Cave, M. y Lodge, M. (2011). *Introduction. Understanding*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019). *Series históricas anuales – PBI*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04863AA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019). *Series históricas anuales – PBI*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04979AA/html>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2010). *Gobierno Corporativo para empresas del mercado peruano: caso de buenas prácticas*. Bolivia: Corporación Andina de Fomento.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2014). *Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber*. Lima: Bolsa de Valores de Lima.
- Bourdieu, P. (1980). *Estructura, habitus, prácticas*. En *El Sentido Práctico*. Madrid: Taurus Ediciones, 85-105.
- Bourdieu, P. (2000). *Capítulo IV: Las formas del capital: Capital económico, capital cultural y capital social*. En *Poder, derecho y clases sociales*. Bilbao: Editorial Declée de Brouwer, 131-164.
- Bourdieu, P. (1987). *The Force of Law: Toward a Sociology of the Juridical Field*. 38 *Hastings L.J* 814. Recuperado de https://repository.uchastings.edu/hastings_law_journal/vol38/iss5/3/
- Boza, B. (2018). *Lecciones de la crisis política para la gestión empresarial*. Lima: EY. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/news/2018/01/lecciones-crisis-politica-gestion-empresarial
- Cattrysse. (2005). *Reflections on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditor*. Roularta Media Group. Pp. 1-64
- Conde, J. (2009). *¿Existe una Forma Óptima De Gobierno Corporativo? Problemas, Principios y Modelos de Propiedad y Control*. En *Revista Peruana de Derecho de la Empresa*. N° 64 *Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social*.
- Congreso de la Republica. (11 de julio de 2018). *Ley N° 30424 (con modificatorias). Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas*. Lima: El Peruano.

- Congreso de la Republica. (3 de setiembre de 2018). Decreto Legislativo N° 1385, “Decreto Legislativo que sanciona la corrupción en el ámbito privado”. Lima: El Peruano.
- Congreso de la República. (26 de abril de 2018). Decreto Supremo N° 044-2018- PCM. Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021. El Peruano.
- Congreso de la Republica. (8 de enero de 2019). Reglamento de la Ley N° 30424 (con modificatorias). Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas. Lima: El Peruano.
- Cortina, A. & García- Marza, D. (2006). La ética en las estrategias empresariales del siglo XXI. XXVVII Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2006-2007), 10-29. Valencia: Fundación ÉRNOR.
- Cortina, A (1999). Los ciudadanos como protagonistas. Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Cosapi (2015). Memoria Anual. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2016). Memoria Anual. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2017). Memoria Anual. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2018). Memoria Anual. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2019). Memoria Anual. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2015). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2016). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2017). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2018). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2019). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2015). Informe Trimestral Consolidado Cuarto Trimestre. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2016). Informe Trimestral Consolidado Cuarto Trimestre. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2017). Informe Trimestral Consolidado Cuarto Trimestre. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2018). Informe Trimestral Consolidado Cuarto Trimestre. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2019). Informe Trimestral Consolidado Cuarto Trimestre. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe>
- Cosapi (2018). Código de Ética. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=2003>

- Cosapi (2019). Política de Prevención de Delitos y Prácticas Corruptas. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=2120>
- Cosapi (2019). Código de Buen Gobierno Corporativo. Recuperado de <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?aID=767>
- Durand, F. (2018). Odebrecht La Empresa que capturaba gobiernos. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- EY (2018). Cultura organizacional: ¿por qué es importante? Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/workforce/cultura-organizacional---por-que-es-importante-
- Falla, A. (2009). ¿Zanahoria o Garrote: de qué depende?: De los Estilos de Enforcement de la Regulación. En: Libro Homenaje a José Alberto Bustamante Belaúnde (pp. 489-526).
- Flores, J. & Rozas, A. (2008). El gobierno corporativo: un enfoque moderno “Un gobierno corporativo pobre introduce factores de riesgo. Un buen gobierno corporativo reduce el riesgo”. Facultad de Ciencias Contables – UNMSM. Revista QUIPUKAMAYOC.
- Fundación BBVA. (2011). El catedrático de Harvard Michael Jensen reivindica la integridad como factor de producción en el Economics for Management Lecture Series IESE-Fundación BBVA Prize.
- Gestión. (2019, 17 de junio). Bajo la lupa de S/9,200 millones de constructoras investigadas por corrupción. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/lupa-deuda-s-9-200-millones-constructoras-investigadas-corrupcion-270380-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2019, 29 de enero). Perú en su peor posición en ranking mundial de la corrupción desde el 2012. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/peru-peor-posicion-ranking-mundial-corrupcion-2012-257116>
- Gestión. (2018, 7 de abril). Bancos, construcción y corrupción. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/corrupcion-bajo-la-lupa/2018/04/bancos-construccion-y-corrupcion.html/?ref=gesr>
- Giusti, M & Tubino, F (eds.). (2007). Debates de la ética contemporánea. Lima: PUCP-Estudios Generales Letras.
- Graña y Montero (2015). Memoria Anual Integrada. Recuperado de <https://investorrelations.aenza.com.pe/reportes/memorias-anuales>
- Graña y Montero (2016). Memoria Anual Integrada. Recuperado de <https://investorrelations.aenza.com.pe/reportes/memorias-anuales>
- Graña y Montero (2017). Memoria Anual Integrada. Recuperado de <https://investorrelations.aenza.com.pe/reportes/memorias-anuales>
- Graña y Montero (2018). Memoria Anual Integrada. Recuperado de <https://investorrelations.aenza.com.pe/reportes/memorias-anuales>
- Graña y Montero (2019). Memoria Anual Integrada. Recuperado de <https://investorrelations.aenza.com.pe/reportes/memorias-anuales>

- Graña y Montero (2018). Código de Conducta de Negocios. Recuperado de <https://www.aenza.com.pe/resources/files/AENZA%20C%C3%B3digo%20de%20Conducta.PDF>
- Graña y Montero (2018). Política de Sostenibilidad Corporativa. Recuperado de <https://www.aenza.com.pe/politicas>
- Graña y Montero (2018). Política Corporativa Anticorrupción. Recuperado de <https://www.aenza.com.pe/resources/files/AENZA%20Politica%20Anticorrupci%C3%B3n%20vf.PDF>
- Graña y Montero (2016). Reglamento de la Junta General de Accionistas. Recuperado de <https://investorrelations.aenza.com.pe/gobierno-corporativo/documentos>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. Nota de Prensa N°165. 27 de Julio 2017. Recuperado de <https://www1.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n165-2017-inei.pdf>
- Instituto de Democracia y Derechos Humanos de la PUCP. Club de la Construcción. Recuperado de <https://idehpucp.pucp.edu.pe/observatorio-de-casos-anticorrupcion-y-lavado-de-activos/casos-materia-corrupcion/club-de-la-construccion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. Informe Técnico: Producto Bruto Interno Trimestral. No 01 - Febrero 2020.
- International Organization for Standardization. (2011). Norma Técnica Peruana ISO 26000- 2010. Lima, Indecopi.
- Jensen, M. (2009). Integrity is a matter of a person's Word- nothing more and nothing less. Rotman Magazine.
- Kant, I. (2003). Fundamentación de la metafísica de las costumbres /traducción de Manuel García Morente. Madrid: Encuentro.
- Marquina, P. Garriga E. (2016). Conceptos y tendencias actuales de la Responsabilidad Social. En Empresas responsables y competitivas: El desafío de hoy. Lima: Pearson.
- Melzi, C. (2018). Prevención: El mejor remedio contra la corrupción. Lima: EY. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/risk/prevencion--el-mejor-remedio-contr-la-corrupcion
- Millán, A. & Vélez, O. (2010). Ética y ciudadanía. Los límites de la convivencia. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC).
- OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
- Ochoa F. (2018). Alternativas regulatorias: más allá del comando y control. Versión preliminar.
- Ochoa, F. (2018). Regulación Responsiva: La importancia del Enforcement inteligente. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/mregulacionsp/2018/06/01/regulacion-responsiva-la-importancia-del-enforcement-inteligente/>

- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2013). Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para las Empresas: Guía Práctica. Nueva York: Naciones Unidas.
- Osco, Yépez, Reyes & Berrospi (2017). Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Centrum, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Palomino, Hennings & Echevarría (2017). Análisis Macroeconómico del Sector Construcción en el Perú. Facultad de Ciencias Contables – UNMSM. Revista QUIPUKAMAYOC, Vol. 25 N° 47.
- Pease, H & Peirano, G. (2012). La Lucha Anticorrupción como política de Estado. V Seminario de Reforma del Estado. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Peinado-Vara, E & Ogliastri, E & Flores, J & Petry, I. (2007). El argumento empresarial de la RSE: 9 caso de América Latina y el Caribe. New York, BID INCAE.
- Publimetro (2020, 23 de abril). Cifras. Recuperado de <https://publimetro.pe/actualidad/economia/coronavirus-en-peru-sector-construccion-solicita-cancelacion-de-obligaciones-pendientes-por-obras-nndc-noticia/?ref=pur>
- Rizo Patrón, R. (2000). Ciudadanía y responsabilidad ética: una perspectiva fenomenológica. En: Boletín del Instituto Riva Agüero N 27.
- San Martín Contratista Generales (2015). Memoria Anual. Recuperado de <http://sanmartin.com/inversionistas/#informacion-financiera>
- San Martín Contratista Generales (2016). Memoria Anual. Recuperado de <http://sanmartin.com/inversionistas/#informacion-financiera>
- San Martín Contratista Generales (2017). Memoria Anual. Recuperado de <http://sanmartin.com/inversionistas/#informacion-financiera>
- San Martín Contratista Generales (2018). Memoria Anual. Recuperado de <http://sanmartin.com/inversionistas/#informacion-financiera>
- San Martín Contratista Generales (2019). Memoria Anual. Recuperado de <http://sanmartin.com/inversionistas/#informacion-financiera>
- San Martín Contratistas Generales (2016). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de <http://sanmartin.com/sostenibilidad/>
- San Martín Contratistas Generales (2017). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de <http://sanmartin.com/sostenibilidad/>
- San Martín Contratistas Generales (2018). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de <http://sanmartin.com/sostenibilidad/>
- San Martín Contratistas Generales (2019). Análisis de Materialidad. Recuperado de <http://sanmartin.com/sostenibilidad/>
- San Martín Contratistas Generales (2019). Código de Ética. Recuperado de <http://sanmartin.com/sostenibilidad/#politicas-codigos>

San Martín Contratistas Generales (2019). Código de ética y reglas de conducta para socios de negocios. Recuperado de <http://sanmartin.com/sostenibilidad/#politicas-codigos>

San Martín Contratistas Generales (2019). Política de Gestión Antisoborno. Recuperado de <http://sanmartin.com/sostenibilidad/#politicas-codigos>

Universidad de Piura. (2002). Análisis del Sector Construcción. (Tesis, UDEP, Lima, Perú). Recuperado de http://www.biblioteca.udep.edu.pe/bibvirudep/tesis/pdf/1_97_204_59_903.pdf

Villafañe, J. (2005). La Gestión de los intangibles empresariales en Comunicação e Sociedade, vol. 8. Braga, Universidade do Minho.



APÉNDICES

Caso de estudio 1: Graña y Montero

Principales documentos de gestión

a) Código de Conducta de Negocios²⁸

La última versión del Código de Conducta de Negocios del Grupo Graña y Montero se actualizó en el 2018, reemplazando a la Carta Ética de 1995 y al Código de Conducta del 2012. Esta nueva versión desarrolla diez temas: Buen gobierno corporativo, transparencia y adecuada información, prácticas laborales responsables, lucha contra la corrupción, seguridad, medio ambiente, compromiso con la sociedad, prácticas comerciales responsables, relacionamiento con actores del gobierno, y comunicación y uso responsable de la información. Inician el documento con una carta del Presidente del Directorio y del Gerente General Corporativo, en la que comunican su visión: convertirse en la empresa de ingeniería, construcción, infraestructura e inmobiliaria más confiable de Latinoamérica. Y que todos los esfuerzos que realizarán para alcanzar esa meta deben estar regidos por los más altos estándares éticos.

En el Código, se incluye también una carta del Gerente Corporativo de Riesgos y Cumplimiento, resaltando el rol que tienen en la sociedad como agentes de cambio, el cual les exige mantener una conducta ética de negocio intachable para que la huella de la empresa perdure en el tiempo (2018, p. 7).

En la introducción del documento se señala que el contenido del Código incorpora los mejores estándares internacionales y toma en consideración los principales riesgos a los que está expuesto el Grupo. A partir de los cuales brindan directrices y consejos prácticos para ayudar a los colaboradores a tomar decisiones profesionales éticas y coherentes con los valores de la empresa. Reiteran que la aplicación del Código incluye a directores, gerentes y colaboradores en general (2018, p. 9).

En el Código se declaran los valores corporativos: seriedad, calidad, cumplimiento, eficiencia, seguridad y responsabilidad (2018, pp. 10, 11).

²⁸ Fuente: <https://www.aenza.com.pe/resources/files/AENZA%20C3%B3digo%20de%20Conducta.PDF>

Sobre los temas que aborda el Código de Conducta de Negocios del Grupo Graña y Montero, se prestará mayor atención a aquellos que abordan la dimensión de la ética en el negocio como buen gobierno corporativo, transparencia y adecuada información, prácticas laborales responsables, lucha contra la corrupción, prácticas comerciales responsables, relacionamiento con actores del gobierno, y comunicación y uso responsable de la información.

Con respecto al gobierno corporativo, se señala que la empresa aplica las mejores prácticas de gobierno corporativo para generar valor y sostenibilidad del negocio. A través de las políticas y estructuras de dirección, administración y control interno se promueve la transparencia y un comportamiento ético en el gobierno y dirección del Grupo, asegurando una adecuada delegación de facultades, manejo de riesgos, cumplimiento, transparencia y rendición de cuentas frente a los accionistas y socios, independientemente de la participación que cada uno posea. Afirman tener la obligación de cumplir con el Reglamento General del Directorio, Reglamento de la Junta General de Accionistas así como normas y lineamientos sobre gobierno (2018, p. 14). En relación a la transparencia y adecuada información, señalan ser transparentes al generar registros contables y financieros, reportes y documentos sobre el negocio, cumpliendo con las normas de los mercados en donde listan sus acciones (2018, pp. 14-16). En el capítulo de prácticas laborales responsables, el Grupo se declara respetuoso de los derechos humanos reconocidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2018, p. 16). Asimismo pone a disposición el canal ético y promueve la comunicación con los jefes directos o gerencia de gestión humana para comunicar prácticas que atentan contra los derechos humanos (2018, p. 17).

El capítulo de lucha contra la corrupción es el más extenso y abarca los siguientes temas: sistema anticorrupción; cero tolerancia a la extorsión y al soborno; socios comerciales, proveedores y terceros intermediarios, pagos de facilitación, financiamiento de actividades políticas; regalos, atenciones y dádivas; donaciones; lucha contra el lavado de activos y financiamiento terrorista; y operaciones fraudulentas (2018, pp. 19-23).

Con respecto al sistema anticorrupción, señalan que el Grupo combate la corrupción en todas sus formas:

El Programa Anticorrupción del Grupo comprende normas, políticas, análisis de riesgos, canales de comunicación, planes de capacitación y otros mecanismos de control y monitoreo para fomentar el comportamiento ético. Asimismo, cumplimos

de manera estricta con las leyes anticorrupción que nos aplican. Dado nuestro compromiso con la sociedad, participamos activamente en los esfuerzos nacionales e internacionales, desde el ámbito académico y empresarial, para luchar contra la corrupción, promoviendo la discusión y difusión de las mejores prácticas preventivas. (2018, p.19)

Señalan no tolerar ninguna forma de extorsión o soborno a funcionarios públicos o privados, incluso cuando signifique perder una operación comercial o negocio (2018, p. 19). Sobre la relación con socios comerciales, proveedores y terceros intermediarios, el Grupo señala ser prudente para entrar en relación con un tercero, debiendo realizarse un proceso de debida diligencia para comprender si son aceptables los eventuales riesgos que les representa (2018, p. 20). Afirman que su reputación puede verse afectada negativamente por el comportamiento de sus socios de negocio, por lo que exigen que sus socios se comprometan a cumplir con sus estándares de comportamiento, rechazando la comisión de delitos de corrupción y prácticas irregulares. Para lo cual han incluido en los contratos con terceros cláusulas anticorrupción (2018, p. 20).

Con respecto a los pagos de facilitación, los cuales son definidos como pequeños pagos o regalos entregados a funcionarios públicos para acelerar, desbloquear o facilitar el desempeño de servicios públicos o la obtención de licencias; señalan que no están permitidos (2018, p. 21). Asimismo afirman su deseo de permanecer políticamente neutros; por lo tanto, el Grupo tiene prohibido realizar contribuciones políticas. Afirman no realizar aportes a partidos políticos, representantes de partidos y/o candidatos a cargos públicos. Lo cual comprende cualquier tipo de aporte sea directo o indirecto, en materiales o servicios (2018, p. 21). Sobre los regalos, atenciones y dádivas señalan que estos están permitidos pero deben ser de valor simbólico y frecuencia razonable, no ejerciendo una influencia indebida y siempre en cumplimiento de la legislación. Se debe cumplir con los procedimientos y asegurar que el proceso sea transparente. De este modo, afirman que son aceptables siempre que no puedan ser interpretados como influencia indebida en una relación de negocios, ni pueda afectar la reputación del Grupo (2018, p. 22). Por último, se refieren a las donaciones, señalando que la empresa invierte en programas de desarrollo y realizan donaciones a entidades públicas y privadas que estén legalmente constituidas, sin que el propósito sea recibir a cambio algún beneficio. Señalan que toda donación debe realizarse de manera transparentes y que se debe cumplir con la legislación vigente. Asimismo toda donación debe tener

un propósito honesto y seguir los procedimientos de evaluación, aprobación, documentación, entrega, monitoreo y control previstos en la política interna de donaciones (2018, p. 22).

Con respecto a la lucha contra el lavado de activos y financiamiento terrorista, señalan que mantienen procedimientos y controles que permiten identificar el riesgo, implementar medidas de mitigación y colaborar con las autoridades pertinentes. Señalan cumplir con su Manual de prevención y gestión de los riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, y las normativas vigentes. Asimismo, señalan que la debida diligencia les permite reducir estos riesgos en el relacionamiento con terceros. Por último, señalan rechazar todo acto fraudulento que perjudican al Grupo y a terceros (2018, p. 23).

En el capítulo de prácticas comerciales responsables, se desarrolla una sección de libre competencia y otra sección de prevención del conflicto de interés. Sobre el primer tema, señalan que son respetuosos de la libre competencia y que obtienen negocios de manera íntegra y transparente, basados en la calidad técnica, precios competitivos y propuesta de valor (2018, p. 23).

Sobre la prevención del conflicto de interés, señalan que toda decisión debe ser tomada según el mejor interés para el Grupo, y la objetividad e independencia de la toma de decisiones no debe verse afectada por intereses personales, financieros o profesionales. Por lo que hacen un llamado para evitar potenciales conflictos de interés, y si surgiesen, sean debidamente reportados (2018, p. 28).

Con respecto al relacionamiento con actores del gobierno, afirman comportarse de manera íntegra en su interacción con representantes del gobierno, cumpliendo la ley, políticas y procedimientos que les aplican. Reconocen la responsabilidad y el derecho que tienen de transmitir al Estado su posición sobre asuntos que pudieran afectarlos como empresa y como industria. Para lo cual utilizarán los canales oficiales de comunicación, manteniendo registros abiertos y de fácil comprensión sobre solicitudes y acuerdos que se adopten. Reiteran su compromiso de generar valor a la sociedad lo cual puede implicar desarrollar iniciativas de colaboración con el Estado (2018, p. 29).

Invitan a los colaboradores del Grupo a contactar al gerente corporativo de asuntos públicos si necesitan relacionarse con miembros del gobierno para que les puedan brindar orientación y apoyo (2018, p. 29).

Por último sobre la comunicación y uso responsable de la información, señalan que comparten información veraz, asegurando la transparencia de la información e impulsando espacios de diálogo con las partes interesadas. Asimismo declaran obtener información de manera íntegra y garantizan su confidencialidad. Por lo que toda información confidencial debe ser obtenida mediante buenas prácticas de negocios y dentro del marco de la ley (2018, pp. 29-31).

El Código de conducta de negocios del Grupo Graña y Montero concluye con la difusión del canal ético del Grupo y se afirma la obligación de denunciar cualquier violación o infracción de este Código o de la ley (2018, pp. 32- 34).

b) Política Corporativa de Sostenibilidad²⁹

El Grupo Graña y Montero cuenta también con una Política Corporativa de Sostenibilidad. En este documento mencionan que su estrategia de sostenibilidad está basada en dos pilares fundamentales: la gestión responsable de las operaciones y compartir bienestar con la sociedad, a través de la educación y el desarrollo de conductas ciudadanas (2016, p.2). Consideran que su estrategia les permitirá seguir generando confianza y trascender como organización, promoviendo un círculo virtuoso de desarrollo, donde gana la empresa y gana la sociedad. Acorde con esta estrategia, el Directorio del Grupo Graña y Montero aprobó esta política que integra las anteriores: Política Corporativa Ambiental (1998), Política de Prevención de Riesgos (1999) y Política de Responsabilidad Social Empresarial (2005), y que junto con la Carta Ética (1995), reemplazada por el actual Código de Conducta de Negocios del Grupo, constituyen los fundamentos de la organización (2016, p.2).

En la Política de Sostenibilidad del Grupo se establecen siete principios a partir de los cuales las empresas del Grupo definen sus propias políticas, planes y metas de acción: conducta ética, el desarrollo de personas, la seguridad y salud, el medio ambiente, la excelencia operacional,

²⁹ Fuente: <https://www.aenza.com.pe/politicas>

comunicación y diálogo, y bienestar con la sociedad (2016, pp.1, 2). El primer principio lo definen como:

“Hacer lo correcto” es parte esencial de nuestro Estilo Graña y Montero. Todos los colaboradores y las empresas del Grupo cumplimos los principios de nuestra Carta de Ética, Código de Conducta y Política Anticorrupción. Asimismo, respetamos los derechos de nuestros accionistas, promovemos un trato equitativo y aplicamos los más altos estándares de gobierno corporativo. Nos comprometemos a tener una actuación responsable, íntegra y transparente en todos los niveles de la organización. (2018, p. 1)

c) Política Corporativa Anticorrupción

La última versión de la Política Corporativa Anticorrupción del Grupo Graña y Montero fue aprobada en sesión del directorio de Graña y Montero el 31 de octubre de 2019. En este documento, el Grupo reafirma su compromiso con una actuación responsable, ética y transparente; rechazando cualquier práctica de corrupción o soborno; y buscando sensibilizar, prevenir y brindar las pautas necesarias para evitar cualquier acto de corrupción en los negocios y relaciones con el sector público y privado (2019, p.1).

Nuestra actuación se basa como mínimo en el cumplimiento de las normas, leyes y regulaciones de los países donde operamos, incluidas las relacionadas con la lucha contra la corrupción, prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, Norma Técnica Peruana NTP- ISO 37001/2017- Sistema de Gestión Anti soborno, así como las leyes anticorrupción de los países en donde desarrollamos nuestras operaciones y la ley para la Prevención de Prácticas Corruptas en el Extranjero de los Estados Unidos (Foreign Corrupt Practices Act, conocida como FCPA), que aplica al Grupo por cotizar nuestras acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York.. (2019, p.1)

Sobre la Política, se señala que el Grupo Graña y Montero combate la corrupción en todas sus formas en todos los niveles; rechaza cualquier forma de extorsión y soborno; es prudente para iniciar una relación con un tercero y por ello este debe pasar por un proceso de debida diligencia; no realiza, ni permite pagos de facilitación; permanece políticamente neutro (no realiza

contribuciones políticas); revisa previamente cualquier propuesta de regalo, atención o entretenimiento; invierte en programas de desarrollo y realiza donaciones a entidades que estén legalmente constituidas sin que suponga un beneficio a cambio; rechaza el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, para lo cual mantiene procedimientos y controles que permiten identificar el riesgo; rechaza todo acto fraudulento; es transparente al generar registros contables y financieros, reportes y documentos sobre el negocio; y mantiene un canal de denuncias que permite recibir sospechas, preocupaciones o reportes de incidentes sobre violaciones al Código de Conducta de Negocios, incluyendo la Política Anticorrupción (2019, pp. 2-5).

En el documento dedican también una sección para explicar el funcionamiento del canal ético (2019, p. 5). Por último presentan al Comité de Riesgos y Cumplimiento del Directorio de Graña y Montero como el responsable de revisar la presente política y el Sistema de Gestión Anticorrupción, cuando el entorno de control interno varíe o por lo menos una vez cada dos años (2019, p. 2).

d) Reglamento de la Junta General de Accionistas³⁰

El Grupo Graña y Montero cuenta también con un Reglamento de la Junta General de Accionistas cuya última modificación se realizó en el año 2016. El objeto de este Reglamento es fomentar en el Grupo los principios de igualdad de trato entre los accionistas, y la transparencia y acceso de amplia y permanente información; facilitándoles el ejercicio de sus derechos (2016, p. 2). El presente documento contiene información referente al régimen, organización y funcionamiento de la Junta General de Accionistas: régimen de convocatoria, preparación, información, concurrencia y desarrollo de la misma; todo ello de acuerdo con lo previsto en la Ley y en los Estatutos de la Sociedad. El Directorio puede proponer a la Junta General de Accionistas la modificación del presente Reglamento cuando lo considere necesario. Mientras que la Junta General de Accionistas tiene la competencia para la aprobación del Reglamento y de sus modificaciones posteriores (2016, p. 2).

En este documento se abordan los siguientes temas: relación de la sociedad con sus accionistas (participación e información a los accionistas); naturaleza, competencia y clases de Junta General; convocatoria y preparación de la Junta General de Accionistas e información a los accionistas;

³⁰ Referencia: <https://investorrelations.aenza.com.pe/gobierno-corporativo/politicas-corporativas>

organización y constitución de la Junta General de Accionistas; desarrollo de la Junta General de Accionistas; y acta de la Junta General de Accionistas y publicidad de los acuerdos adoptados por la misma.

La sociedad mantiene comunicación con sus accionistas a través de la memoria anual, los informes trimestrales y los hechos de importancia que se encuentran disponibles en la página web. El principal canal de información de la sociedad a sus accionistas es la Junta General de Accionistas. Por su parte los accionistas pueden utilizar los canales de información adoptados por la sociedad para transmitir sugerencias y comentarios de interés para la sociedad, los cuales pueden ser abordados en la Junta General de Accionistas, de forma global o individualizada (2016, p. 3).

Es importante mencionar que la página web de Graña y Montero está en blanco y negro y aparece una sección de “Novedades” donde se difunde el video que la empresa publicó el 31 de enero del presente año. En el video, la empresa pide perdón a todos los peruanos y anuncia que las personas que causaron daño, tomaron malas decisiones o cometieron actos ilícitos ya no forman parte de la empresa. Señalan también que los actuales directivos y ejecutivos quieren pedir disculpas a todos los trabajadores y a todos los peruanos por los daños ocasionados. En el video reafirman su compromiso con el Perú y su deseo de reivindicarse. Señalan que están colaborando con la justicia con total transparencia, y anuncian que ya no son Graña y Montero, y que están construyendo una nueva compañía³¹.

En esta sección de novedades, figura información referente a la “Relación con Inversionistas” y el “Nuevo Directorio”. En relación al primer tema, se desarrolla toda una sección de gobierno corporativo y se pone a disposición pública reportes (memorias anuales, estados financieros, informe de resultados, presentaciones), comunicados de prensa y hechos de importancia³².

Como parte de las prácticas de gobierno corporativo, presentan la hoja de vida de los miembros del Directorio quienes fueron elegidos en la junta anual de accionistas del 31 de marzo de 2017 y cuyo periodo de vigencia expiró en marzo del presente año. Aquel Directorio estuvo conformado por nueve directores, de los cuales cinco son independientes (uno de ellos era el Vicepresidente). Como prácticas del Consejo se presentan cuatro comités que forman parte de las comisiones del

³¹ Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=-0D56B8PV14>

³² Fuente: <https://investorrelations.aenza.com.pe/>

consejo y dos comités que forman parte de los comités operativos. Respecto a las comisiones del consejo, se presentan al Comité de Auditoría y Procesos, Comité de Talento, Comité de Estrategia e Inversiones, Comité de Riesgos, Cumplimiento y Sostenibilidad. Mientras que respecto a los Comités Operativos se presentan al Comité de Ingeniería y Construcción, y Comité de Infraestructura; los cuales son integrados por los miembros del Directorio, incluyendo, por lo menos, un director independiente por comité. Asimismo, publican la hoja de vida de los principales ejecutivos: Gerente General Corporativo y 18 gerentes más³³. Presentan además a la Comisión Ejecutiva como responsable de la coordinación del grupo empresarial, la cual está compuesta por los principales ejecutivos del Grupo³⁴. Por último publican las principales políticas corporativas: Política Anticorrupción, Política de Sostenibilidad, Código de Conducta; y publican también una sección denominada “Junta General de Accionistas”, donde se puede acceder a información de utilidad para los accionistas (minutas, mociones, modelos de poder, etc.), y una sección donde se puede acceder a documentos de gobierno corporativo como el Reglamento de la Junta General de Accionistas y los Estatutos³⁵.

Año 2015

En la memoria anual integrada del 2015, el Grupo Graña y Montero comunica las relaciones de parentesco que existen entre accionistas y directores, mencionado los nombres y puestos que ocupan estas personas en el Grupo. Asimismo declara la denominación social, el capital y los principales accionistas:

Al 31 de diciembre del 2015, contamos con 1,819 accionistas, de los cuales 99.23% son propietarios de menos del 1% del capital social y cerca del 0.60% tienen entre el 1% y el 5%. Nuestros principales accionistas son JP Morgan Chase Bank NA, en calidad de depositario y en representación de todos los titulares de ADS, GH Holding Group, representado por José Graña Miró Quesada, presidente del Directorio; y Bethel Enterprises Inc., representada por Carlos Montero Graña, vicepresidente del Directorio. (Graña y Montero, 2015, p. 30)

³³ Fuente: <https://investorrelations.aenza.com.pe/>

³⁴ Fuente: <https://investorrelations.aenza.com.pe/>

³⁵ Fuente: <https://investorrelations.aenza.com.pe/>

Con respecto a la estrategia de sostenibilidad, en el 2015 el área de Responsabilidad Social Corporativa cambió de nombre:

Con miras a fortalecer la implementación de esta estrategia, en el 2015, el área de Responsabilidad Corporativa cambió de nombre a “Sostenibilidad” y se integró a la gerencia Legal y de Asuntos Corporativos, que le reporta directamente al gerente general del Grupo. Asimismo, se elaboró la Política de Sostenibilidad, que integra las anteriores Políticas de Responsabilidad Social (2005), Prevención de Riesgos (1999) y Medio Ambiente (1998). Este documento se aprobó en el Directorio del 28 de enero del 2016. (Graña y Montero, 2015, p. 74)

La conducta ética forma parte de la gestión responsable del Grupo. “Hacer lo correcto es parte esencial del estilo Graña y Montero. Nuestros valores nos inspiran y guían nuestro actuar diario. Aunque no siempre sea el camino más fácil” (Graña y Montero, 2015, p.77).

En el año 2015, Graña y Montero capacitó a sus trabajadores, promoviendo un liderazgo basado en el estilo Graña y Montero: valores y políticas corporativas, Carta Ética y Código de Conducta, Libro “El Estilo Graña y Montero” (Graña y Montero, 2015, p. 6).

El Grupo Graña y Montero tiene identificado a los diferentes grupos de interés con los que se relaciona, con quienes se comunica a través de mecanismos de relacionamiento a través de los cuales transmiten sus dudas y preocupaciones: Colaboradores, inversionistas, proveedores, socios estratégicos, clientes, Estado, comunidades y medios de comunicación. El medio ambiente es un tema transversal a la gestión de grupos de interés (Graña y Montero, p. 14). Como uno de los desafíos que el Grupo tiene hacia el 2016 es incrementar la capacidad de relacionarse con el Estado, siempre respetando la Carta Ética (Graña y Montero, 2015, p. 116).

En el 2015, Graña y Montero publicó el reporte sobre el cumplimiento del Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas. Al ser una empresa que cotiza en la Bolsa de Valores de Lima tiene la obligación de difundir al público sus prácticas de buen gobierno corporativo. En este reporte se reveló el grado de cumplimiento de los principios que componen el Código. Para dicho fin, el reporte se estructuró en concordancia con los cinco pilares que conforman el Código: Derechos de los accionistas; Junta General de Accionistas; Directorio y Alta

Gerencia; Riesgo y cumplimiento; y, Transparencia de la información. En este reporte se señala que el Grupo cuenta con una Comisión de Ética, consejo encargado de promover el comportamiento ético en el Grupo así como, de evaluar y tomar decisiones frente a incumplimiento de la Carta Ética y Código de Conducta. Esta comisión cuenta con un manual que establece el protocolo de uso del canal ético (Graña y Montero, 2015, pp. 378, 379).

Año 2016

En el 2016, el Directorio estuvo conformado por ocho integrantes: cuatro directores externos independientes, dos directores externos y dos directores internos. Los dos directores externos asumieron la presidencia y vicepresidencia del Directorio, mientras que uno de los directores internos asumió la Gerencia General. El Grupo contó con siete comités del Directorio y Comités Operativos del Directorio: Comité de auditoría y procesos, Comité de Gestión Humana y Sostenibilidad, Comité de Inversiones y Riesgos, Comité de Ingeniería y Construcción, y Comité de Infraestructura. La Comisión Ejecutiva estuvo integrada por 11 gerentes (Graña y Montero, 2016, pp. 16- 18).

Asimismo, se continuó con la participación en conferencias internacionales, se tuvo contacto con 122 inversionistas y se realizó un non- deal roadshow en Estados Unidos para visitar inversionistas institucionales (Graña y Montero, 2016, p. 19).

Durante el 2016, se llevó a cabo el proceso de Autoevaluación del Directorio. Como resultado, se recibieron sugerencias de los abrir canales de comunicación directa que nos permitieron compartir información en tiempo real y extenderla duración de las sesiones de Directorio para tener mayor espacio de discusión estratégica. Asimismo, se implementaron mejoras al proceso de definición de la estrategia del Grupo, incrementando los espacios de participación de los directores independientes y buscando mayor relación entre los gerentes generales de las empresas subsidiarias y los directores del Grupo. Este proceso se repitió en las principales subsidiarias del Grupo. (Graña y Montero, 2016, p. 19)

Para determinar estas prioridades para la gestión y comunicación, las 10 principales empresas del Grupo realizaron talleres internos para revisar y priorizar sus riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Esta información se complementó con la percepción de los grupos de interés, para lo cual se aplicaron encuestas, entrevistas y fuentes secundarias. Asimismo, se realizó una revisión de las tendencias internacionales y las mejores prácticas de 22 empresas líderes (Graña y Montero, p. 68).

Dada la naturaleza de nuestros negocios resulta fundamental asegurar una adecuada gestión del riesgo no financiero. Por ello, como parte del proceso de planeamiento estratégico 2017, nuestro Directorio aprobó incorporar la categoría “Ambiental, Social y de Gobernanza” en las matrices de riesgos de nuestras diferentes empresas. (Graña y Montero, 2016, p. 67)

Con respecto al desempeño en la conducta ética, Graña y Montero reportó en el 2016 los siguientes logros: nueve años en el índice de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima, 85% de colaboradores y 97% de ejecutivos han sido capacitados en temas anticorrupción, y líder en gobierno corporativo 2016 según el Premio ALAS 2020 (Graña y Montero, 2016, p. 362).

Asimismo, se continuó con el funcionamiento del Canal Ético, recibándose en el 2016 34 casos de los cuales 26% fueron resueltos, 59% se encontraron en proceso de investigación y 15% fueron declarados improcedentes. “Desde la creación de esta herramienta, hemos recibido un total de 211 denuncias, ninguna vinculada a temas de sobornos o corrupción de funcionarios públicos” (Graña y Montero, 2016, p. 73).

El Grupo también publicó el Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruana correspondiente al ejercicio 2016 (Graña y Montero, 2016, p. 360). Asimismo publicó el Reporte de Sostenibilidad Corporativa de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) a través del cual se informó sobre la implementación de acciones de sostenibilidad corporativa (Graña y Montero, 2016, p. 441).

Año 2017

El 2017 fue un año de profundos cambios. Decidimos iniciar un proceso de transformación y convertir la crisis reputacional que atravesamos en el año, en una oportunidad para fortalecernos como organización y recuperar el camino hacia un futuro sostenible. Este proceso de transformación es complejo, tiene múltiples dimensiones y algunos de sus resultados son de largo plazo, pero estamos seguros que nos permitirá convertirnos en un referente de integridad, cumplimiento, gestión de riesgos y gobierno corporativo en Latinoamérica. (Graña y Montero, 2017, p. 16)

Este proceso de transformación se orientó al fortalecimiento de las áreas de gobierno del Grupo, al fortalecimiento de la gestión de riesgos y cumplimiento, al fortalecimiento financiero del negocio y al fortalecimiento de la comunicación con los grupos de interés (Graña y Montero, 2017, p.16).

En el 2017, el Directorio encargó una investigación independiente a una firma internacional con el objetivo de conocer a fondo la actuación de la empresa en los proyectos en los que se asoció con Odebrecht (Graña y Montero, 2017, p.21).

Para el fortalecimiento financiero y de negocio, el Grupo desplegó las siguientes acciones: nueva estrategia de crecimiento, proceso de desinversiones, refinanciamiento y reducción de deuda, y nuevas fuentes de financiamiento (Graña y Montero, 2017, p.23).

Además, con miras a fortalecer la comunicación con los grupos de interés, Graña y Montero implementó nuevos canales de comunicación (página web y Canal “Te escuchamos), y desarrolló una nueva estrategia de relacionamiento a través de la implementación de canales digitales y espacios de reuniones con otras empresas (reuniones uno a uno, desayunos informativos, entre otros) (Graña y Montero, 2017, p.26).

En el 2017, el Grupo Graña y Montero fue incluido en el prestigioso Dow Jones Sustainability INDEZ- MILA, índice que reconoce a las empresas líderes en sostenibilidad de la región de la Alianza del Pacífico (Graña y Montero, 2017, p.66).

Para definir las prioridades de gestión en sostenibilidad, se realizaron en el 2017, 10 talleres internos para analizar riesgos e impactos, y a través de encuestas, entrevistas y fuentes secundarias se recogió la percepción de los grupos de interés (Graña y Montero, 2017, p.393). Los temas

priorizados fueron los siguientes: Conducta íntegra, desarrollo de personas, excelencia operacional, seguridad y salud, medio ambiente, comunicación y diálogo y compartir bienestar (Graña y Montero, 2017, p.394). Con respecto al primer tema, se incluye cumplimiento y lucha anticorrupción, y buen gobierno corporativo.

Con respecto al fortalecimiento de la conducta íntegra, el Grupo realizó más de 500 horas hombre de capacitación en la Carta Ética, Código de Conducta y uso del Canal Ético, y más de 400 horas hombres de capacitación en materia anticorrupción. Asimismo, realizó más de 70 sesiones de trabajo del Comité de Riesgos, Cumplimiento y Sostenibilidad (Graña y Montero, 2017, p.68).

El enfoque del sistema de gestión estuvo orientado hacia el compromiso de la Alta Dirección, la evaluación de riesgos, las políticas y procedimientos, el entrenamiento y la comunicación, y el monitoreo y la autoevaluación (Graña y Montero, 2017, p.69). Asimismo se enfocó la gestión en la cultura ética (accountability, e incentivos alineados y medidas disciplinarias claras), y en la evaluación y mejora continua (auditorías externas, control interno, canal ético, canal externo “Te Escuchamos”) (Graña y Montero, 2017, p.69).

Con respecto al gobierno corporativo, en marzo del 2017, el presidente del Directorio, el Gerente General y un director interno presentaron su renuncia al Directorio de Graña y Montero; estableciéndose un nuevo directorio (Graña y Montero, 2017, p.106). Desde abril del 2017, comenzó el funcionamiento de ocho comités del Directorio y comités operativos: Comité de Auditoría y Procesos; Comité de Gestión Humana; Comité de Inversiones; Comité de Riesgos, Cumplimiento y Sostenibilidad; Comité de Ingeniería y Construcción, Comité de Infraestructura, Comité Inmobiliario y Comité de Servicios. Asimismo 12 gerentes integraron la Comisión Ejecutiva del Grupo (Graña y Montero, 2017, pp.107, 110).

Al igual que en años anteriores, el Grupo publicó el Reporte sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas y el Reporte de Sostenibilidad de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) correspondiente al ejercicio 2017 (Graña y Montero, 2017, pp.322, 395).

Año 2018

Grupo publicó el Informe de Buen Gobierno Corporativo donde se señala que en el 2018, se siguió reforzando las prácticas de buen gobierno corporativo poniendo especial énfasis en tres pilares: Directorio y Alta Gerencia, Riesgos y Cumplimiento y Transparencia de la Información (Graña y Montero, 2018, p.102). Respecto al primer pilar se incorporaron nuevas funciones al Directorio como la evaluación y aprobación de aquellas asociaciones con terceros que hayan arrojado algún tipo de riesgo luego de las evaluaciones realizadas por parte de las instancias internas. Así como el cambio en la composición del Directorio y la Alta Gerencia (Graña y Montero, 2018, p.102). En relación a la gestión de Riesgos y Cumplimiento, se aprobó el nuevo Código de Conducta de Negocios, se capacitó a líderes y colaboradores del Grupo, se relanzó el Canal Ético lográndose un incremento considerable en su uso, se reforzó el análisis de riesgos de terceros, y se realizaron auditorías externas al Programa de Cumplimiento (Graña y Montero, 2018, pp.102, 103). Finalmente con respecto a la transparencia de la información, el Grupo mantuvo comunicación permanente con los grupos de interés, reportando un total de 120 hechos de importancia durante el año (Graña y Montero, 2018, p.103).

Del mismo modo, Graña y Montero publicó el Reporte de Sostenibilidad para la SMV (Graña y Montero, 2018, p.168). Como parte del proceso de materialidad, se identificaron los grupos de interés más importantes para el Grupo (comunidad, colaboradores, estado, inversionistas y clientes) y se priorizaron cinco temas de relevancia para la gestión de sostenibilidad: transparencia y ética, relacionamiento con grupos de interés en zonas aledañas a las operaciones, desarrollo local, gestión de impactos ambientales, y seguridad y salud ocupacional (Graña y Montero, 2018, pp.178, 179).

Año 2019

El enfoque de gestión se basa en el Programa de Cumplimiento y en los siguientes documentos corporativos: Código de Conducta de Negocios, Política Anticorrupción, Política de Debida Diligencia, Política de Regalos, Atenciones y Dádivas, Política y Manual de Riesgos. Mientras que la evaluación y mejora continua se logra a través del Comité de Riesgos y Cumplimiento del Directorio, Comisión de Ética, Procedimiento de Debida Diligencia sobre proveedores y

empleados, alineamiento a la ISO 37001 y Tone al the Top. Los canales de comunicación establecidos son los siguientes: Canal Te escuchamos del Portal, canal Ético, correo electrónico GYM, redes sociales (Facebook), comunicación de los hechos de importancia del negocio a la SMV, capacitación interna, y participación en foros de cumplimiento y lucha contra la corrupción (Graña y Montero, 2019, p.59).

Al igual que en años anteriores, en el 2019, el Grupo Graña y Montero publicó el Reporte de Cumplimiento de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas (Graña y Montero, 2019, p.101). Así como también publicó el Informe de Sostenibilidad para la SMV (Graña y Montero, 2019, p.162).

Caso de estudio 2: Cosapi

Principales documentos de gestión

a) Código de ética³⁶

En el Código de Ética de Cosapi se declara su compromiso por ser una empresa que opera con ética e integridad, brindando a sus clientes servicios de calidad. Para lo cual consideran imprescindible que su personal se rija por políticas de ética y que se establezcan lineamientos que guíen su conducta (2018, p.3). En este documento se declaran los valores sobre los cuales se sustenta el accionar de la empresa: integridad, liderazgo, espíritu de equipo e innovación (2018, p.4).

Asimismo se presenta al Oficial de Cumplimiento como el responsable del diseño, la implementación y el seguimiento al cumplimiento del Sistema de Gestión Anticorrupción; el cual incluye el Sistema de Gestión Antisoborno y el Sistema de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (2018, p.5).. El Oficial de Cumplimiento es quien tiene acceso directo al órgano de gobierno y a la alta dirección para tratar cualquier problema o inquietud que surja vinculado con la corrupción o el sistema de gestión anticorrupción (2018, p.5). Además es quien interactúa con el Comité de Ética de la empresa y los responsables de los demás sistemas de gestión (2018, p.5). En ese sentido, el Oficial de Cumplimiento asume las siguientes funciones: Impulsar y supervisar, de manera continua, la implementación y eficacia del sistema anticorrupción, en los distintos ámbitos de la empresa; asesorar y orientar al personal sobre el sistema anticorrupción; asegurarse

³⁶ Fuente: <https://www.cosapi.com.pe/Site/Index.aspx?alD=2003>

de que el sistema sea conforme con los requisitos del Código de Ética; e informar sobre el desempeño del sistema de gestión anticorrupción al órgano de gobierno y a la alta dirección; y otras funciones de cumplimiento, según corresponda (2018, p.5).

Mientras que el Comité de Ética es responsable de la interpretación y aplicación de las políticas y de velar por su cumplimiento (2018, p.5). Este Comité está integrado por cuatro miembros nombrados por la Alta Dirección; sugiriéndose que dos de ellos sean el Oficial de Cumplimiento y el Gerente Legal de la empresa (2018, p.5). El Comité puede interactuar por iniciativa propia o a solicitud de cualquier trabajador. Asimismo es el responsabilidad de impones las sanciones administrativas o recomendar su adopción a las instancias que correspondan en la empresa (2018, p.5).

En este documento, Cosapi define a la ética como “un conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. Es una actitud, una conducta positiva que nos permite desenvolvemos de las manera más honesta, decente y transparente” (Cosapi, 2018, p. 4)

Por otro lado, en el Código de Ética de Cosapi, se establecen lineamientos frente a los siguientes temas: observancia de las leyes, observancia de las normas de los clientes, uso de activos de la empresa, conflictos de interés, uso de información, obsequios y atenciones, discriminación y acoso, actividades políticas, sobornos o coimas, preservación y veracidad de los registros e información, consumo de alcohol, drogas y fármacos, otros comportamientos de personal, derechos humanos y libertades públicas, prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, registros financieros, donaciones, programas y campañas sociales, seguridad y protección del medio ambiente y vulneraciones a la norma (2018, pp.6-22). A continuación se profundizará respecto a algunos de estos temas.

Con respecto a la observancia de las leyes, Cosapi señala que los principios establecidos en la Constitución y Leyes del Perú constituyen la base de la Política de Ética y el Código de Ética de la empresa (2018, pp.6, 7). Al respecto, el Comité de Ética podrá imponer sanciones al personal que trasgreda las leyes, no denuncie una infracción a estas, no colabore con una investigación u oculte información, o asuma represalias u actos hostiles frente a una persona que ha realizado una denuncia de buena fe (2018, pp.6, 7). Cosapi manifiesta su neutralidad política y se compromete a cumplir fiel y respetuosamente con las obligaciones legales (2018, p. 6). En relación a la observancia de las normas de los clientes, Cosapi se compromete a respetar las normas y políticas

de sus clientes (2018, p. 7). Sobre el conflicto de intereses, se señala que un conflicto de interés surge cuando existe una contraposición de los intereses personales o de terceros contra los intereses de la empresa, lo que podrá interferir en el ejercicio de las funciones de una persona en la empresa (2018, p. 8). Por lo que los colaboradores de Cosapi deberán evitar todo conflicto de interés, quedando prohibido que el personal aproveche su cargo para obtener beneficio propia o de sus familiares, amigos o conocidos (2018, p. 8). Con respecto a obsequios y atenciones, Cosapi establece que el personal se encuentra prohibido de otorgar y/o solicitar y/o aceptar cualquier tipo de regalos (2018, p. 11). Mientras que las atenciones (desayunos, almuerzas, cenas) están permitidas, por ejemplo a proveedores y clientes), siempre que no parezcan hechos que se realicen con la intención de influir en una decisión o criterio objetivo (2018, p. 12). En relación al tema de sobornos y coimas, Cosapi señala no ofrecer o realizar, de forma directa o indirecta ningún tipo de soborno, y no participar de ninguna actividad de soborno (2018, p. 14). Sobre la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, Cosapi afirma cumplir con disposiciones legales y con lo establecido en el Manual de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (2018, p. 17). Por último, con respecto a los registros financieros, Cosapi establece obligaciones y prohibiciones para asegurar la claridad y veracidad de la información contenido en los registros financieros (2018, p. 19).

b) Política de Prevención de Delitos y Prácticas Corruptas

En la Política de Prevención de Delitos y Prácticas Corruptas, Cosapi afirma:

Estamos comprometidos en combatir la corrupción en todas sus formas: colusión simple y agravada, tráfico de influencias, cohecho o soborno en todas sus formas, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, y cualquier otro delito relacionado, mediante el establecimiento de un Sistema de Prevención de Delitos y Prácticas Corruptas en nuestras líneas de negocios de Ingeniería y Construcción, Servicios Mineros, Inmobiliarios y Concesiones, en el ámbito nacional o internacional, el donde tenga sus operaciones y con el más alto compromiso para el cumplimiento de la legislación vigente. (Cosapi, 2019, p.1)

El ámbito de aplicación no solo incluye a colaboradores de la empresa sino también a personal subcontratado, agentes vinculados, socios y demás personas naturales y jurídicas. En la política se señala también que cualquier incumplimiento está sujeto a sanciones que van desde la desvinculación laboral, cese de la relación comercial e inicio de acciones legales. Asimismo se establece como principal propósito del Sistema de Prevención de Delitos y Prácticas corruptas: “reducir los riesgos de corrupción en las actividades de la empresa: e informar y capacitar a los trabajadores, directivos, socios de negocio y similares sobre los riesgos de corrupción a los que están expuestas sus actividades” (Cosapi, 2019, p.1).

Se señala también que el Directorio de Cosapi ha creado un área de Gestión de Integridad y Cumplimiento que depende únicamente de este, cuya principal función es supervisar la implementación y mantenimiento del sistema de gestión (2019, p.1). Además se menciona que el personal de la empresa y terceros están en la obligación de informar y/o reportar cualquier actuación, conducta o evidencia que sea sospechosa de vulnerar la Política de Prevención y/o Código de Ética y pueda suponer un acto o conducta delictiva. Por último, Cosapi pone a disposición un correo electrónico y el link de acceso al Canal de Denuncias, a través de los cuales se pueden realizar consultas o denunciar alguna conducta sospechosa; garantizando la confidencialidad así como la protección frente a algún tipo de amenaza (Cosapi, 2019, p.1).

c) Código de Buen Gobierno Corporativo

Cosapi cuenta también con un Código de Buen Gobierno Corporativo en el cual se describen las principales normas para el gobierno de la empresa, orientadas a garantizar la transparencia y la idónea actuación de sus directivos (2019, p.1). A través de este documento asume el compromiso de cumplir con las prácticas de buen gobierno corporativo con el fin de garantizar la actuación transparente de sus directores y gerentes; el adecuado suministro de información a sus accionistas, inversionistas y al mercado en general; y la protección de los derechos de los directivos y de los grupos de interés de la empresa. Buscando así generar confianza y credibilidad frente a los grupos de interés de la empresa (2019, p.2).

En este Código se establecen las siguientes prácticas: Se facilitará la participación de todos los accionistas en la Junta General de Accionistas, para lo cual se contará con una agenda clara asegurando que la información esté disponible anticipadamente; las reglas de votación en la Junta de Accionistas serán de conocimiento de todos los accionistas, consagrándose el principio de “una

acción, un voto”; se fomentará y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas mayoritarios y minoritas; todos los directores deberán ser personas con cualidades profesionales y acordes con el cargo y con las necesidades de la empresa; el Directorio actuará acorde al contenido de este Código y en el marco de la ley, el Estatuto y los encargos de la Junta General de Accionistas; el Equipo de Gerencia, responsable de la gestión de la empresa, actuará bajo los mismo principios de diligencia, lealtad y reserva que tiene el Directorio; se garantiza la transparencia y acceso equitativo a la información por parte de los accionistas; y la auditoría externa será un mecanismo necesario para el Buen Gobierno Corporativo de la empresa (2019, pp.4-8).

Asimismo se establecen cuáles son las principales funciones de la Junta General de Accionistas, del Directorio y del Equipo de Gerencia. La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de Cosapi a través del cual la sociedad expresa su voluntad; integrando las voluntades individuales de los accionistas, con todos los derechos y obligaciones que le corresponden a cada uno por igual (2019, p.5). Mientras que el Directorio tiene la principal obligación de actuar eficientemente y eficazmente, con diligencia y lealtad, buscando generar el mayor valor para Cosapi, para todos sus accionistas y para la sociedad en general. El Directorio tendrá una estructura definida y una dimensión adecuada al tamaño y necesidades de la empresa. La elección de los directores se realizará de forma transparente, brindando la información adecuada a los accionistas. Entre sus principales obligaciones y responsabilidades figuran las siguientes: definirán y revisar, con el apoyo de la Gerente, los objetivos de la sociedad así como las estrategias, planes y políticas para alcanzarlos; proporcionará información suficiente y oportuna a todos los accionistas sin distinción; y actuarán siempre dentro del alcance que le fija la ley, el Estatuto y los encargos de la Junta General de Accionistas (2019, pp.6, 7). Por último, el Equipo de Gerencia tiene la función de gestionar y supervisar la empresa. Se destaca el cargo de Gerente General quien es el principal responsable de ejecutar las directivas y la estrategia corporativo aprobadas por el Directorio. Entre las principales obligaciones y responsabilidad del Equipo de Gerencia figuran las siguientes: contará con autonomía suficiente para realizar sus funciones dentro de los lineamientos que designe el Directorio; proporcionará información veraz en los libros y registros de la sociedad a los accionistas y al Directorio; la Gerencia General respetará los poderes y roles de los demás gerentes; entre otras funciones (2019, p.8). Tanto el Directorio y la Gerencia General de Cosapi

garantiza que todo asunto de importancia relacionado con la sociedad sean comunicados oportunamente de forma clara y precisa (2019, p.8).

En el Código de Buen Gobierno Corporativo, se pone bastante énfasis en la difusión de la información y transparencia informativa; estableciéndose lineamientos al respecto: todos los accionistas tendrán acceso a la información por igual; la información comunicada a un accionista o a un tercero será comunicada a todos los accionistas; 'la revelación de información no debe poner en peligro la posición competitiva de la empresa ni afectar el desarrollo normal de sus actividades; todo posible conflicto de interés de los directores o el Gerente General con asuntos propios de la empresa serán revelados así como también los mecanismos adoptados para mitigar efectos negativos. (2019, pp.9, 10).

Año 2015

Cosapi define a sus grupos de interés como aliados, los cuales están conformados por personas o grupos de personas que podrían impactar o verse impactados, tanto positiva como negativamente por las actividades de la empresa (2015, p.18). Cosapi definió ocho grupos de interés prioritarios para su gestión: Accionistas, colaboradores, proveedores, socios, clientes, gremios, gobierno y comunidad (2015, p.19). En enfoque adoptado para el relacionamiento con los grupos de interés fue el dialogo permanente; manteniendo diversos canales de comunicación como publicaciones, reuniones y asambleas, correo electrónico, entre otros (2015, p.20). Asimismo, en el 2015 se priorizaron los siguientes temas de sostenibilidad, tomando en cuenta los impactos que la empresa genera en el desarrollo de sus actividades y la percepción de los grupos de interés. En total se priorizaron 12 temas: Valor económico generado, ética, desarrollo profesional, innovación, sindicaron, seguridad y salud, contratación local, relacionamiento con la comunidad, relacionamiento con clientes, gestión de proveedores, gestión de residuos, y gestión de estrategia y emisiones (2015, p.20).

En el Reporte de Sostenibilidad 2015, se menciona “Para COSAPI, el valor de la integridad es sumamente importante debido a que, desde nuestra fundación, mantenemos el compromiso de ser una Compañía identificada con la ética y la integridad, brindando a nuestros clientes servicios de alta calidad” (Cosapi, 2015, p. 25).

Con respecto al funcionamiento de la línea ética, Cosapi Te Escucha, durante el 2015, Cosapi registró 26 reportes que fueron atendidos oportunamente. Además señala tener a disposición un correo corporativo del oficial de cumplimiento, el cual es utilizado para comunicar casos de incumplimiento, principalmente al Sistema de Lavado de Activos (Cosapi, 2015, p.26). “Cabe destacar que en el 2015, a nivel de toda la empresa, no se registraron denuncias de corrupción en ninguno de los canales” (Cosapi, 2015, p.26).

Año 2016

Con respecto a los accionistas, el capital social estuvo representado en 140 millones de acciones comunes de un valor nominal de un sol cada una. Cosapi contó con 41 accionistas; de los cuales 36 son minoritarios (menos del 10% de participación) y 5 son mayoritarios (más de 10% de participación), haciendo estos últimos un total del 96.52% de participación en el capital social; todos de nacionalidad peruana (Cosapi, 2016, p.28). En el 2016, el Directorio de Cosapi estuvo integrado por siete directores (Cosapi, 2016, p.28).

En el año 2016, Cosapi reportó estar compuesta por seis empresas subsidiarias, contando con la participación mayoritaria del 99.99% en cada una de ellas: Cosapi Chile S.A., Cosapi Minería S.A.C., Cosapi Inmobiliaria S.A., Desarrollo Belisario 1035 S.A.C, Cosapi Gestión Inmobiliaria S.A.C y Cosapi Concesiones S.A. Adicionalmente reportó contar con seis sucursales en el exterior: República Dominicana (en liquidación), Colombia, Chile, Panamá, Bolivia y El Salvador. De todas ellas, Cosapi S.A., con operaciones en Perú, destaca como empresa principal (Cosapi, 2016, p.11).

En el 2016 se continuó con la implementación de los canales de reporte para el registro de posibles casos de irregularidades. A través del canal Cosapi Te Escucha, en el 2016 se registraron 10 reportes que fueron atendidos oportunamente (Cosapi, 2016, p.31). Durante el año, no se registraron denuncias de corrupción en ninguno de los canales de la empresa (Cosapi, 2016, p.29).

Con respecto a su participación política, Cosapi afirma que durante el 2016, se limitó a la participación gremial a través de la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), donde se contribuyó con la revisión de normativa y otros asuntos relacionados a la industria (Cosapi, 2016, p.30). Cosapi participó también de todas las sesiones del Taller Mejorando la Transparencia y la Lucha contra la corrupción en la región APEC, en donde se trabajó el Código de Ética para las empresas del sector construcción en el Perú (Cosapi, 2016, p.30). Cosapi declaró que si bien los

colaboradores de la empresa tienen derecho de participar de actividades políticas, como empresa no apoyan económicamente, ni en especie a ningún partido o causa política (Cosapi, 2016, p.30).

Año 2017

En agosto de 2017, el Indecopi inició un proceso a más de 30 empresas del sector construcción, entre ellas Cosapi, por, supuestamente, atentar contra la libre competencia. Asimismo el Ministerio Público inició una investigación a determinados ex funcionarios y funcionarios de estas 30 empresas. Cosapi, desde un inicio, se ha puesto a disposición de ambas Instituciones para dar su mayor colaboración y en paralelo ha iniciado una investigación interna nombrando un Comité ad-hoc para esta tarea. (Cosapi, 2017, p.10)

En el 2017, Cosapi inició el proceso para obtener la certificación ISO 37001, sistema que “le permitirá prevenir, detectar y sancionar cualquier acto de corrupción y, además, nombrar a un Oficial de Cumplimiento con autoridad e independencia que velará por su implementación y mantenimiento” (Cosapi, 2017, p.30).

Al igual que en años anteriores, para identificar los temas prioritarios de sostenibilidad, Cosapi utilizó la metodología del Global Reporting Initiative (GRI): identificar impactos positivos y negativos que genera el negocio en los grupos de interés, conocer qué temas de sostenibilidad son importantes para los grupos de interés, seleccionar los temas claves del sector y la organización a través de fuentes internas y benchmarking, y definir los 13 temas prioritarios de sostenibilidad (Cosapi, 2017, p. 22). Asimismo tomó en cuenta los lineamientos establecidos en la Política de Sostenibilidad. Los temas que se definieron como prioritarios fueron los siguientes: valor económico generado, ética, desarrollo profesional, derechos humanos, sindicatos, seguridad y salud, contratación local, sociedad, relacionamiento con la comunidad, relacionamiento con clientes, gestión de proveedores, gestión de residuos y gestión de recursos (Cosapi, 2017, pp.23, 24).

En el 2017, Cosapi realizó una revisión de sus grupos de interés, incorporando a los acreedores (persona natural o jurídica que tiene derecho a pedir que se cumpla una obligación, especialmente

que se le pague una deuda): colaboradores, accionistas, comunidad, gobierno, gremios, clientes, socios, proveedores y acreedores (Cosapi, 2017, p.18).

Cosapi también identificó seis Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los que impactó directamente: Fin de la pobreza; educación de calidad; trabajo decente y crecimiento económico; industria, innovación e infraestructura; ciudades y comunidades sostenibles y acción por el clima (Cosapi, 2017, p.25).

En el 2017, Cosapi reportó estar representado en 200 millones de acciones comunes de un valor nominal de un sol cada una. Se contó con 38 accionistas; de los cuales 22 son minoritarios (menos del 10% de participación) y 5 son mayoritarios (más de 10% de participación), haciendo estos últimos un total del 96.54% de participación en el capital social (Cosapi, 2017, p.28).

Cosapi reportó estar compuesta por siete empresas, en las cuales mantiene la participación mayoritaria con un 99.99%. Asimismo mantiene cinco sucursales en el exterior: Colombia, Chile, Panamá, Bolivia y El Salvador (Cosapi, 2017, p.11).

Año 2018

En el 2018, se estableció un cronograma de auditorías de proyectos para todas las obras, con el objetivo de verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos. Las cuales implicaron realizar una evaluación a nivel operativos, administrativo y de gestión de todas las operaciones de la empresa. Además la Gerencia de Cumplimiento inició la implementación de un sistema de control interno para evaluar el cumplimiento de control de los riesgos a los que están expuestos los funcionarios, directivos y colaboradores de la organización. Se reforzó también el canal de denuncia “Cosapi Te Escucha”, recibándose 50 denuncias, las cuales fueron atendidas oportunamente (Cosapi, 2018, p.60).

La gestión de sostenibilidad se orientó en tres líneas de acción: temas laborales, sociales y ambientales; y Cosapi ratificó su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidad. Entre los que se destacan: fin de la pobreza, educación de calidad, trabajo decente, industria, innovación e infraestructura, ciudades sostenibles y paz, justicia es instituciones sólidas (Cosapi, 2018, p.5).

Los grupos de interés de Cosapi que se reportaron en el 2018 fueron los mismos reportados que en el año 2017 (Cosapi, 2018, p.23). En baso al análisis de materialidad realizado en el 2017 bajo

la metodología GRI, Cosapi mantuvo los mismos temas prioritarios de sostenibilidad (Cosapi, 2018, pp.27-29).

A partir del 2016, Cosapi empezó a alinear sus buenas prácticas de sostenibilidad con los ODS. Luego de dos años, en el 2018, implementó indicadores propios que impactan positivamente en los indicadores de los ODS; estableciéndose como objetivo para el 2019 incidir en el monitoreo de estos indicadores y asegurar la consecución de los mismo (Cosapi, 2018, p.30).

En el 2018, la estructura de gobierno corporativo de Cosapi estuvo compuesta por los órganos societarios de la compañía (Junta General de Accionistas, Directorio, Gestión de Cumplimiento y Comité de Ética) y los comités (Comité de Directorio, Comité Ejecutivo, Comité Ejecutivo Construcción y Comité de Ética). El capital social se encontró representado en 200 millones de acciones comunes de un valor nominal de un sol cada una (Cosapi, 2018, p.15). Se contó con 38 accionistas, de los cuales 33 eran minoritarios (menos del 10% de participación) y 5 mayoritarios (más de 10% de participación), haciendo estos últimos un total del 96.5% de participación en el capital social. Cosapi reportó estar compuesta por siete empresas, en donde se cuenta con la participación mayoritaria, cinco negocios conjuntos y 5 sucursales en el exterior (Cosapi, 2018, p.15).

Año 2019

El nuevo Directorio de Cosapi fue presidido por un director independiente y como vicepresidente lo acompañó uno de los profesionales que por una década formó parte de la plana gerencial de la empresa. Al nuevo Directorio, se integraron dos directores independientes: una abogada experta en integridad y cumplimiento, y un ingeniero civil que es profesor en la Universidad de Stanford (Cosapi, 2019, pp. 11,12). De esta manera “Cosapi logrará la excelencia en temas de ética, integridad y cumplimiento, y se consolidará como pionera en soluciones tecnológicas innovadoras” (Cosapi, 2019, p.12). Asimismo, el Directorio estuvo integrado por dos personas más, quienes se caracterizan por su experiencia y conocimiento del mercado (Cosapi, 2019, p.513).

Cosapi cuenta con un Sistema de Prevención de Delitos y Prácticas Corruptas, certificado bajo la ISO 37001 así como también con una Gerencia de Integridad y Cumplimiento que inició funciones en el 2018 (Cosapi, 2019, p.15). De esta manera, Cosapi “reafirma el compromiso de la empresa con la ética y la integridad en todos sus procesos, así como su lucha no solo contra la

corrupción en todas sus formas, sino también contra cualquier mala práctica o falta ética” (Cosapi, 2019, p.16).

Caso de estudio 3: San Martín

Principales documentos de gestión

a) Código de Ética

San Martín cuenta con un Código de Ética que está dirigido principalmente a todos los miembros que conforman la empresa. En este documento se presentan los valores corporativos: integridad, excelencia, sustentabilidad, innovación y trabajo en equipo (2019, p.4). Asimismo, se señala que son los jefes y gerentes los que tienen la responsabilidad de garantizar que los trabajadores y socios de negocios cumplan con lo establecido en este Código (2019, p.6). Este Código aborda los siguientes temas: Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas; seguridad; nuestra gente; medio ambiente y comunidad; corrupción, soborno, lavado de activos y financiamiento del terrorismo; conflicto de intereses; regalos, hospitalidad, patrocinios, donaciones y beneficios similares; relaciones con los socios de negocio; uso de los activos de la compañía y niveles de autorización; comunicaciones; competencia justa; registros de la empresa; privacidad y confidencialidad; y sanciones y acciones correctivas (2019, pp.6- 14).

b) Código de ética y reglas de conducta para socios de negocios³⁷

Desde el 2015, San Martín cuenta también con un Código de ética y reglas de conducta para socios de negocios. Como principios de conducta y deberes éticos de socios de negocios se incluyen los siguientes: salud, seguridad y medio ambiente; derechos humanos y prácticas laborales; controles financieros y de operación; conflicto de interés, regalos, entretenimiento y cortesías en el negocio; pagos impropios; anticorrupción; controles de comercio; prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo; recursos de la compañía; competencia justa; trabajo con el gobierno; denuncias y reportes; de la responsabilidad social; seguridad y auditoría; igualdad de oportunidades de empleo y prohibición de la discriminación; abuso de sustancias; privacidad de los empleados; y amenazas y violencia (2019, pp.5-13). En este documento se establecen también los derechos de los socios de negocio así como también las prohibiciones y sanciones por incumplimiento de normas (2019, pp.13-20).

³⁷ Fuente: <http://sanmartin.com/sostenibilidad/#politicas-codigos>

c) Política de Gestión Antisoborno³⁸

San Martín cuenta además con una Política de Gestión Antisoborno a través de la cual se establecen los siguientes compromisos: Combatir el soborno; prevenir, controlar y gestionar cualquier posible riesgo de comisión de conductas de soborno; prevenir comportamientos que violes la legislación vigente; formar y sensibilizar a los miembros que integran la empresa y cumplir con la normativa legal vigente y otros requisitos aplicables (2019, p.3). En este documento corporativo, se anuncia la designación de una posición dentro del organigrama de la empresa: la de un Oficial de Cumplimiento y Prevención. Posición que cuenta con independencia y autoridad para que se asegure de la correcta implementación y mejora del Sistema de Gestión Antisoborno de la empresa. Esta posición depende directamente del Directorio. Por último se señala que la organización ha dispuesto mecanismos y procesos internos para garantizar la confidencialidad de las denuncias y comunicaciones de irregularidades recibidas (2019, p.3).

Adicionalmente, San Martín cuenta con una Política y un Manual para la Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo; y con una Política de gestión de calidad, seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y responsabilidad social a través de la cual asumen cinco compromisos referentes a esos temas.

Año 2015

El grupo económico está conformado por tres empresas: Sociedad de Cartera San Martín SAC 49%, Ica Internacional Perú 31.20% y Julián Siucho 19.80% (San Martín, 2015, p. 9). La primera es una sociedad conformada por el fundador, Julián Siucho, y sus cuatro hijos (San Martín, 2015, p. 10). En el 2015, el Directorio de San Martín estuvo conformado por siete miembros, tres de los cuales son de la familia Siucho, incluido el presidente y vicepresidente del Directorio. Mientras que otro de los directores tiene el cargo de gerente general de la empresa (San Martín, 2015, pp. 12, 13).

En el 2015, San Martín lanzó una nueva estrategia hacia el 2020 que presentó la actualización de la visión, misión y los valores de San Martín, los cuales fueron difundidos a todos los colaboradores (San Martín, 2015, p. 17).

Año 2016

³⁸ Fuente: <http://sanmartin.com/sostenibilidad/#politicas-codigos>

En el 2016, realizaron campañas de sensibilización sobre el Código de Ética y los valores corporativos de la empresa (San Martín, 2016, p. 20). Asimismo, a través del formato de reporte de sostenibilidad de la Superintendencia del Mercado de Valores, reportaron sus acciones de responsabilidad social (San Martín, 2016, p. 2). Finalmente, como parte del interés de San Martín por mantener un buen estándar medio ambiental, implementaron un sistema de reportes alineados al GRI, en la categoría medio ambiente (San Martín, 2016, p. 3).

Año 2017

Durante el año, San Martín continuó con la implementación del sistema SAP e impulsó distintos cambios para la optimización de sus procesos (San Martín, 2017, p. 9). Asimismo, se tomó la decisión de cambiar la marca y el logo de la empresa (San Martín, 2017, p. 41). Se realizó también una campaña sobre la integridad y se hizo el lanzamiento del canal de la integridad (San Martín, 2017, p. 42).

Año 2018

Durante el año 2018, San Martín buscó enfocar sus iniciativas de inversión social y donaciones hacia objetivos de desarrollo sostenible (San Martín, 2018, p. 61).

Año 2019

A través de un análisis de materialidad, San Martín identificó 26 asuntos relevantes de la gestión de sostenibilidad (San Martín, 2019, pp. 1, 2). Para lo cual se utilizó la metodología propuesta por el Global Reporting Initiative. En base al análisis de los temas materiales, se definieron cuatro con prioridad alta de atención: anticorrupción y transparencia en la información, desempeño económico- financiero, salud y seguridad ocupacional, y reputación organizacional (San Martín, 2019, pp. 1, 2).