

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Propuesta de un Índice de Integridad Corporativa
TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES OTORGADO POR
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Carlos Alberto Nue Chávez, DNI: 42726735

Claudia Quijano Santa Cruz, DNI: 42987416

Diana Liz Rodríguez Rojas, DNI: 42357107

Ione Cardoso Alencar, CE: 000497820

ASESOR

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, DNI: 09297737

ORCID 0000-0002-1200-7651

JURADO

Percy Marquina Feldman, Presidente

Jorge Benzaquen de Las Casas, Jurado

Beatrice Elcira Avolio Alecchi, Jurado

Surco, febrero 2021

Agradecimientos

A nuestra asesora, Beatrice Avolio, por su constante e invaluable soporte académico a lo largo de nuestro programa y para llevar a cabo nuestro estudio de investigación.

A nuestros amigos que aportaron de una u otra manera facilitando información, conocimiento, contactos y asesoría en diversos temas.

A las empresas que aceptaron participar del presente estudio, por su pronta disposición para aportar su información en el desarrollo de la encuesta.

A CENTRUM PUCP, y a toda su plana de profesores, por su constante compromiso en compartir sus experiencias y conocimientos, enriqueciendo nuestra formación profesional; así como también, a todo el equipo de apoyo para la exitosa realización del Global MBA XII.

A Tulane University, y a sus profesores que fueron parte de nuestro programa de estudios, por la oportunidad de compartir su sabiduría en espacios tan ricos para el desarrollo de nuestra carrera.

Dedicatorias

A nuestras familias por todo el cariño y apoyo brindado, estando siempre en cada momento de nuestras vidas, siendo la principal razón de nuestro desarrollo personal y profesional. Para ellos, nuestro infinito reconocimiento y gratitud.

Carlos, Claudia, Diana & Ione



Resumen

La presente investigación se desarrolla bajo una coyuntura global en la cual las organizaciones públicas y privadas son duramente cuestionadas sobre su adecuado manejo y problemas de corrupción. Este documento tiene por objetivo ampliar la visión actualmente existente, proponiendo un modelo que sirva para la medición de un Índice de Integridad Corporativa (IIC), el cual busca ir más allá del buen gobierno y la transparencia y que a su vez pueda ser aplicado en cualquier sector empresarial. La propuesta del modelo para la medición del Índice de Integridad Corporativa ha sido elaborada tomando como referencia la metodología ya existente de Buen gobierno y Transparencia Corporativa; así como también, de algunos modelos de Integridad Corporativa a nivel público y privado, que ya se empiezan a aplicar como solución complementaria a la actual coyuntura en algunos países. Se identificó el alcance de los Sistemas de Integridad Corporativa implementados en empresas que cotizan en bolsa, sus indicadores y se verificó la confiabilidad del instrumento. La propuesta del modelo de medición del Índice de Integridad Corporativa fue desarrollada en base a 6 Pilares conformados por 14 factores y 50 variables. Los seis pilares analizados son: (a) Visión Estratégica, (b) Gobierno Corporativo, (c) Cultura Organizacional, (d) Información Accesible, (e) Stakeholders y (f) Sistema de Integridad. La validación del modelo propuesto se realizó por medio de una encuesta a las siguientes empresas: AKD International, Banco Fortaleza de Bolivia, Roche Farma (Perú), Aurex S.A., Agrobanco y Bancompartir.

Abstract

This research was developed under a global situation in which public and private organizations are severely questioned about their proper management and anti-corruption practices. The systems currently found in the companies cover specifically transparency aspects of the operations but they don't necessarily emphasize on the quality of those information in terms of actively combat and prevent corruption. Therefore, the objective of this document is to propose a model that can be used to measure the corporate integrity, obtaining the Corporate Integrity Index (IIC), which seeks to go beyond the good governance and transparency and could be applied for any industrial or commercial sector. To this end, the proposed model for the Corporate Integrity Index was prepared taking as a reference the methodology of the already existing systems of good governance and transparency; as well as some models of corporate integrity for the public and private sector, which are already beginning to be applied as a complementary solution to the current situation in some countries. This model identified the scope of the Corporate Integrity Systems implemented in stock market companies, and also it identified adequate indexes and verified the reliability of the instrument. The model was developed in 6 dimensions divided in 14 factors and 50 variables. The six dimensions analyzed are: (a) Strategic Vision, (b) Corporate Governance, (c) Organizational Culture, (d) Accesible Information, (e) Stakeholders, and (f) Integrity System. Information to desing the model was obtained through a survey of the following companies: AKD International, Banco Fortaleza de Bolivia, Roche Farma (Peru), Agrobanco, Aurex SA, Bancompartir.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Introducción	10
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Definición del Problema	15
1.3. Propósito de la Investigación.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Naturaleza de la Investigación	17
1.5 Supuestos de la Investigación	17
1.6 Limitaciones	18
1.7 Delimitaciones	18
1.8 Conclusiones.....	18
Capítulo II: Revisión de la Literatura	19
2.1 Mapa de la Literatura.....	19
2.2 Integridad Corporativa: Definiciones y Conceptos.....	20
2.3 Modelos de Integridad Corporativa en el Mundo	30
2.3.1 Modelos de Integridad Corporativa en Europa y Estados Unidos.....	30
2.3.2 Modelos de Integridad Corporativa en Malasia.....	40
2.4 Modelos de Integridad Corporativa a Nivel de Latinoamérica.....	41
2.4.1 Integridad Corporativa en México.....	41
2.4.2 Integridad Corporativa en Chile	44
2.4.3 Integridad Corporativa en Perú.....	46

2.4.4 Integridad Corporativa en Brasil	47
2.5 Resumen	52
2.6 Conclusiones.....	52
Capítulo III: Metodología	53
3.1. Metodología de Índices Compuestos Propuesta por la OCDE	53
3.1.1. Marco Teórico	53
3.1.2. Selección de Componentes del Indicador.....	55
3.1.3 Imputación de Datos.....	55
3.1.4 Análisis Factorial.....	56
3.1.5 Normalización de Datos	56
3.1.6 Ponderación y Agregación.....	57
3.1.7 Validación del Índice y Análisis de Sensibilidad	58
3.1.8 Análisis de los Resultados	58
3.1.9 Conexión con Otros Indicadores	59
3.1.10 Visualización de los Resultados	60
Capítulo IV: Elaboración del Índice de Integridad Corporativa.....	62
4.1 Definición de Integridad Corporativa.....	62
4.2 Modelo del Índice de Integridad Corporativa.....	62
4.3 Componentes del Índice de Integridad Corporativa	63
4.4. Pilares	64
4.4.1. <i>Visión Estratégica</i>	64
4.4.2. <i>Gobierno Corporativo</i>	65
4.4.3. <i>Cultura Organizacional</i>	65
4.4.4. <i>Información Accesible</i>	65
4.4.5. <i>Stakeholders</i>	66

4.4.6. Sistema de Integridad	66
4.5. Factores y Variables.....	66
4.5.1 Recolección de Datos	84
4.6. Normalización de Datos y Agregación del Índice	84
4.7. Ponderaciones y Criterios de Ponderación	85
4.8. Metodología para la Encuesta de Percepción del Índice de Integridad Corporativa	86
4.8.1. Cuestionario de la Encuesta de Percepción	86
4.8.2. Validación de la Encuesta de Percepción	89
4.8.3. Análisis de Consistencia Interna.....	90
4.8.4. Análisis de Validez y Confiabilidad de los Resultados	93
4.9. Escala de Calificación de los Resultados del Índice de Integridad Corporativa.....	98
4.10. Resumen	98
Capítulo V: Aplicación del Índice de Integridad Corporativa	99
5.1 Análisis del Sector	99
5.2 Población Objetivo y Determinación de la Muestra	100
5.3 Recolección de Datos.....	102
5.4. Resultados del Índice de Integridad Corporativa.....	103
5.4.1. Resultado Global del Índice de Integridad Corporativa	103
5.4.2. Resultado por Pilar del Índice de Integridad Corporativa	105
5.4.3. Resultado por Empresa del Índice de Integridad Corporativa	112
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	125
6.1 Conclusiones.....	125
6.2 Recomendaciones	127
Referencias.....	129
Apéndice A: Cuestionario de Integridad Corporativa de Malasia	137

Apéndice B: Directrices de Integridad Corporativa de Eslovenia	148
Apéndice C: Informes sobre Programas Anticorrupción (ACP)	152
Apéndice D: Resultado del Cuestionario Final	155
Apéndice E: Resultados del Índice de Integridad Corporativa.....	158



Lista de Tablas

Tabla 1 Dimensiones de Integridad Corporativa de Martin Brown.....	13
Tabla 2 Definiciones y Conceptos de Integridad	29
Tabla 3 Análisis de Componentes de Modelos de Integridad Corporativa.....	64
Tabla 4 Componentes del Pilar: Visión Estratégica.....	72
Tabla 5 Definición de Variables del Pilar: Visión Estratégica	73
Tabla 6 Componentes del Pilar: Gobierno Corporativo.....	74
Tabla 7 Definición de Variables del Pilar: Gobierno Corporativo	75
Tabla 8 Componentes del Pilar: Cultura Organizacional.....	76
Tabla 9 Definición de Variables del Pilar: Cultura Organizacional	76
Tabla 10 Componentes del Pilar: Información Accesible	78
Tabla 11 Definición de Variables del Pilar: Información Accesible	79
Tabla 12 Componentes del Pilar: Stakeholders	80
Tabla 13 Definición de Variables del Pilar: Stakeholders	81
Tabla 14 Componentes del Pilar: Sistema de Integridad	83
Tabla 15 Definición de Variables del Pilar: Sistema de Integridad.....	84
Tabla 16 Factores y Afirmaciones para la encuesta del IIC	89
Tabla 17 Alfa de Cronbach de la Encuesta de Percepción de Integridad Corporativa	89
Tabla 18 Correlaciones del factor “Planeamiento Estratégico”	90
Tabla 19 Correlaciones del factor “Buen Gobierno”	90
Tabla 20 Correlaciones del factor “Políticas Organizacionales”	91
Tabla 21 Correlaciones del factor “Informes y Auditorías”	91
Tabla 22 Correlaciones del factor “Relacionamiento Empresarial”	91

Tabla 23 Correlaciones del factor “Relacionamiento con la sociedad”	92
Tabla 24 Correlaciones del factor “Prácticas Anticorrupción”	92
Tabla 25 Correlaciones del factor “Control y Capacitación”	92
Tabla 26 Correlaciones del factor “Prevención y Sanciones”	93
Tabla 27 Validez y Confiabilidad del factor “Planeamiento Estratégico”	94
Tabla 28 Validez y Confiabilidad del factor “Buen Gobierno”	95
Tabla 29 Validez y Confiabilidad del factor “Políticas Organizacionales”	95
Tabla 30 Validez y Confiabilidad del factor “Informes y Auditorías”	95
Tabla 31 Validez y Confiabilidad del factor “Relacionamiento Empresarial”	96
Tabla 32 Validez y Confiabilidad del factor “Relacionamiento con la Sociedad”	96
Tabla 33 Validez y Confiabilidad del factor “Prácticas Anticorrupción”	97
Tabla 34 Validez y Confiabilidad del factor “Control y Capacitación”	97
Tabla 35 Validez y Confiabilidad del factor “Prevención y Sanciones”	97
Tabla 36 Puntaje del Índice de Integridad Corporativa según la Clasificación	98
Tabla 37 Facturación anual de las empresas	102
Tabla 38 Principales Fuentes secundarias del IIC	103
Tabla 39 Ranking de Empresas del IIC	112

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de la Revisión de la Literatura del Índice de Integridad Corporativa	19
Figura 2. Cuadro Teórico del Índice de Integridad Corporativa de Malasia.	26
Figura 3. Resumen de los Modelos de Integridad Corporativa revisados	51
Figura 4. Pasos de la metodología a implementar en la propuesta del IIC	61
Figura 5. Modelo del Índice de Integridad Corporativa.	63
Figura 6. Factores y Variables del Pilar Visión Estratégica	67
Figura 7. Factores y Variables del Pilar Gobierno Corporativo	68
Figura 8. Factores y Variables del Pilar Cultura Organizacional.	69
Figura 9. Factores y Variables del Pilar Información Accesible.	69
Figura 10. Factores y Variables del Pilar Stakeholders.	70
Figura 11. Factores y Variables del Pilar Sistema de Integridad.	71
Figura 12. Empresas participantes del estudio.	101
Figura 13. Información Global del resultado por Pilar del IIC.	104
Figura 14. Información Global del resultado por Empresa del IIC.	105
Figura 15. Información según Pilar Visión Estratégica.	106
Figura 16. Información según Pilar Gobierno Corporativo.	107
Figura 17. Información según Pilar Cultura Organizacional.	108
Figura 18. Información según Pilar Información Accesible.	109
Figura 19. Información según Pilar Stakeholders.	110
Figura 20. Información según Pilar Sistema de Integridad.	111
Figura 21. Información según empresa AKD International	114
Figura 22. Información según empresa Banco Fortaleza	116

Figura 23. Información según empresa Roche Farma	118
Figura 24. Información según empresa Aurex S.A.	120
Figura 25. Información según empresa Agrobanco.....	122
Figura 26. Información según empresa Bancompartir.....	124



Capítulo I: Introducción

Para combatir la falta percibida de integridad corporativa, las empresas hacen hincapié en su probidad. Este estrés es problemático porque los ejecutivos tienden a instrumentalizar el valor de la integridad. Este estudio plantea una propuesta de la definición del valor de la integridad dado que actualmente el modo de hablar sobre el tema es aún experimental.

El estudio considera también la comprensión del concepto de integridad aplicada a las personas jurídicas, argumenta que la integridad es intrínsecamente valiosa y concluye con algunas reflexiones sobre la forma en que la integridad, entendida adecuadamente, puede funcionar como un activo comercial.

La integridad debe demostrarse de manera completa tanto en individuos como en organizaciones ya que son las organizaciones las que juegan un papel importante para ayudar a impulsar la economía hacia una economía de altos ingresos (Aziz, 1999). La integridad ha sido el tema principal en la literatura de ciencias sociales, especialmente en el área de comportamiento organizacional y ético (Treviño-Rodríguez, 2007). Sin embargo, la mayoría de la literatura se enfoca principalmente en la integridad del individuo y no en las organizaciones.

Kaptein y Van Reenen (2001) declararon que las cuestiones sobre la concepción de integridad universalmente describen a una característica que solo los seres humanos puedan tener. Dado que la organización involucra a las personas y su relación entre ellas, es importante conceptualizar la integridad como un concepto de nivel organizacional para garantizar que la organización prospere entre sus competidores.

A la fecha, el concepto de integridad corporativa es asociado principalmente con el concepto de corrupción, entendiéndose a una empresa íntegra como una que cumple con estándares anticorrupción. Como se desarrollará más adelante en este estudio, el concepto de

integridad corporativa abarca otras dimensiones más allá de las asociadas a las conductas de corrupción. Sin perjuicio de lo anterior, la dimensión de la corrupción, en la definición de integridad, es de gran relevancia para comprender y evaluar al sector corporativo y es un factor importante en los índices de integridad adecuados al contexto global.

Los líderes de una organización tienen la responsabilidad de supervisar la gestión de la empresa, incluidos sus esfuerzos para prevenir y detectar la corrupción. También están en condiciones, con la alta gerencia, de garantizar que se disponga de los recursos necesarios para apoyar un programa anticorrupción eficaz.

Los Estados ayudan a dar forma a estas decisiones de inversión corporativa a través de sus políticas de aplicación, particularmente a través de la mitigación de las penas o las defensas basadas en programas adecuados de prevención de la corrupción (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2013).

Las actividades de comunicación y capacitación, en el sector privado y público, deben transmitir un mensaje claro sobre la corrupción y el cumplimiento de sus leyes anticorrupción, fundamental para fortalecer la integridad corporativa (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2013).

1.1 Antecedentes

La teoría inicial de la agencia desarrollada por Jensen y Meckling (1976), abordó implicaciones conductuales de los actores económicos en un entorno firme, que la teoría neoclásica ignoraba. Según esta teoría, empresas convertían las materias primas en productos para maximizar las ganancias sin importar las implicaciones de comportamiento de los seres humanos involucrados en el proceso de producción y gestión (Jensen, 1998).

Fasterling (2006) definió la integridad corporativa como una organización que no estaba completa, y presentaba un comportamiento limitante al carecer de integridad con respecto al uso de la corporación. Fasterling (2006) presentaba una concordancia con los hallazgos sociológicos de que un buen estándar de gobierno corporativo dependía de instituciones estables y un estado de derecho funcional.

Brown (2005) en su libro de integridad corporativa, indicó que existen cinco dimensiones como desafíos clave que enfrentan las empresas modernas al tratar de responder éticamente a los requisitos culturales, interpersonales, organizacionales, cívicos y ambientales, retratado en la Tabla 1. Las empresas deben satisfacer las necesidades de la sociedad civil, deben facilitar patrones de comunicación inclusivos basados en el reconocimiento mutuo y la cooperación cívica. La integridad corporativa es una lectura esencial para los profesionales en ética organizacional, líderes empresariales y estudiantes de posgrado que buscan ideas prácticas y reflexivas para hacer negocios con integridad y propósito (Brown, 2005).

Dimensión corporativa	Desafíos	Preguntas
Cultural	Apertura a las diferencias culturales. Capacidad para manejar desacuerdos	¿Cómo podemos desarrollar una fuerza laboral diversa y honrar su diversidad?
Interpersonal	Necesidad de seguridad. Participación de los empleados en el establecimiento de normas. Reciprocidad	¿Nuestros patrones de comunicación brindan seguridad y participación a todos los grupos sociales?
Organizativo	Calidad de productos y servicios Carácter de la comunidad laboral	¿Nuestros productos y publicidad respetan la diversidad de nuestras comunidades?

Dimensión corporativa	Desafíos	Preguntas
Cívico	Corporación como miembro de la sociedad civil. Miembros corporativos como ciudadanos	¿Nuestras prácticas y políticas, como nuestra elección de ubicaciones u horarios de trabajo, respaldan la misión de una ciudad de crear igualdad de oportunidades?
Natural	Sostenibilidad. Consumo excesivo y violencia. Prosperidad natural	¿Apoyamos la diversidad a nivel mundial? ¿Qué estamos haciendo para revertir las tendencias de creciente tensión étnica?

Tabla 1

Dimensiones de Integridad Corporativa de Martin Brown

Según Baur (2008), en su estudio para determinar un índice de integridad corporativa en las mejores empresas del índice DAX de Frankfurt, se utilizó un subconjunto de objetivos enfocándose en la compensación de gerentes y accionistas. Si los gerentes ganaban más de lo que justificaba el desempeño de la empresa en el mercado de valores, la corporación se encontraba partida e inconclusa. Si el crecimiento en la compensación del gerente es muchísimo menor que el incremento del precio de la acción, más dividendos, está equilibrado con la integridad corporativa, dado que la compensación moderada del gerente no está en conflicto con las metas y los intereses de los accionistas.

La OCDE (2015) emitió el Proyecto de Fideicomiso y Negocios de la OCDE (Proyecto TNB), adecuado para las más estrictas recomendaciones para la integridad empresarial, particularmente en anticorrupción, competencia y otras áreas de conducta empresarial responsable. El Proyecto TNB está anclado en los Principios de Gobierno Corporativo del G20 / OCDE (los Principios) que expresaron la expectativa de la junta y la gerencia ejecutiva de

establecer el tono ético en una empresa y la supervisión de sus políticas de integridad comercial (OCDE, 2015).

El cumplimiento corporativo es un componente fundamental del buen gobierno. Los cambios y abusos en los últimos años han llevado a la necesidad de integridad corporativa, haciendo que la gestión del cumplimiento esté a la vanguardia de todas las empresas de hoy. El cumplimiento es el resultado de la obediencia de las obligaciones de la empresa (Puklavec, 2019). La empresa puede tener riesgos legislativos o de buena reputación en cualquier momento, como lavado de dinero, fraude, protección de datos de clientes y empleados, soborno, etc. Los supervisores están más que nunca bajo presión constante para proporcionar evidencia de que administran de manera confiable el riesgo de cumplimiento. La gestión efectiva está representada por: cumplimiento de las leyes, políticas y estándares de la compañía, buen gobierno corporativo, buenos programas éticos, expectativas comunitarias definidas y otras necesidades prescritas y leyes definidas por la empresa.

Las empresas que operan con integridad siempre tendrán una ventaja competitiva en su negocio sobre las empresas que no muestran signos de integridad. La gestión del cumplimiento ayuda a la empresa a gestionar los riesgos potenciales y prevenirlos antes de que ocurran, y en caso de incumplimiento, para investigar el incumplimiento (Puklavec, 2019).

En el ámbito mundial, hay diferentes investigadores que han estudiado sobre la integridad corporativa en las organizaciones. En la literatura disponible, la construcción de los modelos de integridad corporativa, se fundamentan en los lineamientos de *compliance* (cumplimiento) y reportes de ética compartidos por las empresas a sus áreas de interés, al igual que en las instituciones particulares (Briano, 2014).

En línea con el párrafo anterior, la norma ISO 19600: 2014, sirve como una norma internacional y como un punto de referencia global para los programas de gestión de cumplimiento (Organización Internacional de Normalización, 2018). La introducción de ISO 19600 describe las pautas y estándares mínimos que deben aplicarse a un programa de cumplimiento efectivo. ISO 19600 se basa en cuatro pasos utilizados para monitorear y mejorar continuamente los procesos: (a) planificación (plan): se definen las obligaciones y se evalúan los riesgos de cumplimiento para implementar la estrategia y definir medidas para abordarlos; (b) implementación (hacer): se implementan medidas definidas y se establecen mecanismos de monitoreo; (c) verificación: en función de los controles realizados, se revisa el programa de gestión del cumplimiento; y (d) acción: en función de los resultados, el programa se mejora constantemente y se gestionan los casos de incumplimiento (Ernst & Young, 2015, p. 2).

Atam, Alam y Said (2016) desarrollaron un índice de integridad corporativa para empresas NPO (sin fines de lucro), mediante un análisis de regresión para examinar las relaciones entre los sistemas de integridad corporativa de cinco dimensiones y los resultados de responsabilidad, y ver si estas dimensiones contribuían significativamente a los resultados positivos de responsabilidad de las NPO. Las cinco dimensiones que propusieron son las siguientes: (i) cumplimiento, políticas y normas, (ii) cultura de integridad organizacional, (iii) Liderazgo de integridad, (iv) formación y educación ética y, (v) denuncia de irregularidades.

1.2 Definición del Problema

En un contexto histórico, se ha podido ver que grandes empresas cuyas acciones cotizaban en bolsa con alta demanda han caído a valores mínimos o han tenido que cerrar, y algunos directores han sido puestos en prisión preventiva, o sentenciados por falta de un comportamiento ético que perjudicó a la sociedad civil.

El interés de conocer qué es lo que puede estar fallando en las empresas no es nuevo. Basta con recordar las grandes crisis que se han vivido en la historia comenzando por la crisis de 1929 que dio un aviso sobre la necesidad de transparentar la información sobre la práctica en los negocios. El inicio del nuevo milenio ha sido ejemplar en demostrar los perjuicios que genera un mal comportamiento en los negocios visto en la quiebra de grandes empresas como Enron, Tyco y Worldcom. En respuesta a esta situación, se vio la necesidad de fortalecer el ambiente de control y de gobierno de las empresas buscando transparentar el proceso detrás de la toma de decisiones al cual se le conoció como gobierno corporativo (Clemente Muñoz Orellana, 2011).

La debilidad que mostraron los gobiernos corporativos de grandes organizaciones en el pasado ha multiplicado las exigencias de transparencia, veracidad, buenas prácticas y comportamiento empresarial responsable por parte de los inversores, de los consumidores y de la sociedad en general, que no sólo prestan atención ya a los indicadores financieros, sino que exigen saber la forma en cómo se han logrado esos resultados.

La problemática de este estudio es la ausencia de un instrumento de medición que permita garantizar credibilidad e integridad de la empresa.

1.3. Propósito de la Investigación

El propósito de esta investigación es proporcionar un modelo de aplicación en integridad corporativa para empresas. Este estudio surgió de la percepción de que lo que se informó en las declaraciones de gobierno corporativo no siempre fue coherente con lo que realmente estaba sucediendo en las empresas. La verificación de la información confirmaría la práctica real de gobierno corporativo dentro de una empresa y también medir su valor de integridad corporativa. El valor de integridad corporativa se refiere a una medida de la discrepancia entre las prácticas de gobierno corporativo reales e informadas.

1.3.1 Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es el desarrollar una propuesta metodológica con el fin de construir un índice que mida la Integridad Corporativa. Dicho índice podrá ser aplicado en empresas relacionadas a diversos sectores empresariales.

1.3.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos necesarios para el logro del objetivo general son los siguientes:

1. Definir el concepto de Integridad Corporativa.
2. Desarrollar una metodología que mida la integridad corporativa.
3. Aplicar la propuesta metodológica del Índice de Integridad Corporativa.

1.4 Naturaleza de la Investigación

En concordancia con Avolio (2015), se determinó que la presente tesis, calza con una investigación de enfoque tipo cuantitativo, del alcance descriptivo, por medio de la obtención de un índice planteado de valores asociados a las empresas. La toma de antecedentes se ejecutó mediante datos secundarios y primarios.

1.5 Supuestos de la Investigación

Este estudio presume que los documentos publicados por las empresas escogidas para la presente investigación, memorias anuales, informes financieros auditados, reportes de sostenibilidad y principios de buen gobierno corporativo son de acceso libre por las organizaciones encuestadas, es fidedignos. La raíz de la investigación es de dominio público, ya que se encuentra en periódicos y revistas de rotación en todo el país, medios de comunicación de diferente naturaleza, así como también páginas digitales, entes gubernamentales, organismos reguladores, entre otros. Validar la credibilidad de dichos datos, no es el foco de esta investigación.

1.6 Limitaciones

Entre las limitaciones que se hallan en este estudio, se encuentran: (a) las fuentes estadísticas sobre la muestra son de carácter primario; (b) para la toma de información, realizada por medio de las encuestas aplicadas para la recolección de datos, los entrevistados han estimado sus empresas de acuerdo a sus propios criterios de percepción y; (c) la muestra para la toma de información fue determinada de acuerdo a las fuentes accesibles de los que elaboran este estudio.

1.7 Delimitaciones

Las delimitaciones del estudio son: (a) el estudio se ha realizado en empresas ubicadas en Perú, Panamá, Colombia y Bolivia; (b) la investigación analiza la integridad corporativa de seis empresas de distintos rubros y; (c) al no existir un consenso en el concepto de integridad corporativa, se ha empleado el propuesto por los autores considerados en la sección de definiciones de este documento.

1.8 Conclusiones

La ética y la buena imagen son dos de las herramientas clave de un gobierno corporativo eficiente, los cuales han cambiado los puntos de partida a evaluar en el desenvolvimiento de las empresas en otros países de la región.

La ejecución de la ética y la integridad corporativa en Perú es una necesidad que podría minimizar los escándalos éticos como el asecho, robo, fraude, la ineficiencia de la gobernanza, la apropiación indebida de los activos, el control interno insuficiente en las empresas que forman parte de la economía peruana. Es por ello, que la buena conducta debe implementarse en buena administración gubernamental y en una calidad de servicio por parte de las empresas y sus integrantes para evitar inconvenientes de índice moral a nivel tanto empresarial como público.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

2.1 Mapa de la Literatura

Para la elaboración de la presente tesis, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura. A continuación, se presenta el Mapa de la Literatura, el cual se ha organizado en: (a) los antecedentes, (b) la definición del concepto de integridad corporativa, (c) los índices de integridad corporativa que existen en la actualidad y, (d) los modelos e instrumentos de medición utilizados como referencia para la presente investigación (Figura 1).

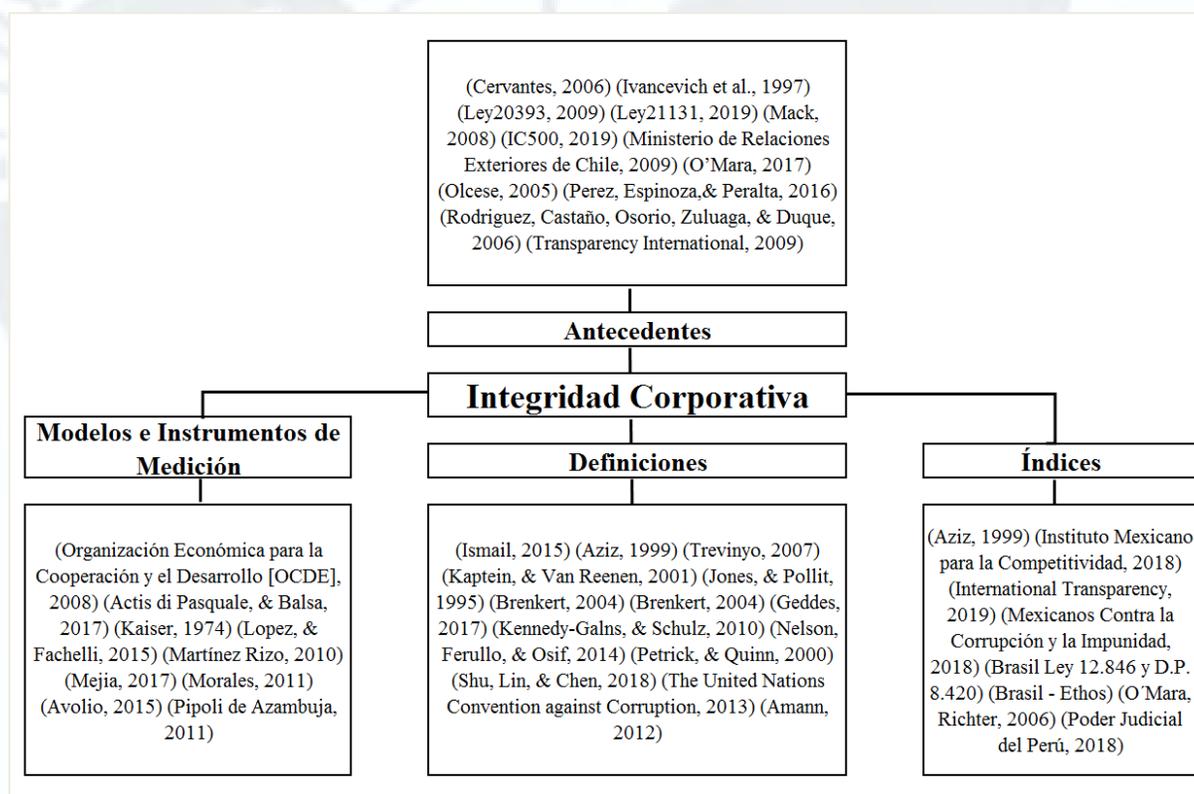


Figura 1.

Mapa de la Revisión de la Literatura del Índice de Integridad Corporativa

2.2 Integridad Corporativa: Definiciones y Conceptos

Según Ismail (2013), la relación entre las prácticas de gobierno corporativo y las percepciones refleja el valor de integridad. El valor de integridad existe cuando hay una consistencia entre las prácticas de gobierno corporativo y las percepciones de gobierno corporativo. En su estudio se comparó las percepciones de los directores y la alta gerencia de la compañía y refleja el valor de integridad con las puntuaciones de percepción.

Montefiore y Vines (1999) llegaron a la conclusión, de que integridad viene del latín *Integras*: intacto, entero, armonía y valores. Karssing (2007) definió a la integridad como "la acción que un profesional ejerce en sus tareas de manera adecuada, cuidadosa y responsable, teniendo en cuenta todos los intereses relevantes" (p. 3).

Las empresas y corporaciones son lideradas por personas por medio de estructuras organizacionales y reglas, que pueden ser cambiadas de acuerdo a objetivos que cambian de acuerdo a sus criterios, de alguna manera se ha unido el concepto de "integridad" de forma a incluir los atributos morales (Brenkert, 2004). Una persona íntegra actúa de acuerdo a principios morales importantes y de forma consistente y coherente durante el tiempo (Maak, 2008).

Por otro lado, Becker (1998) afirmó que existen diferencias conceptuales entre la integridad y la honestidad, aunque estén relacionadas. Integridad involucra actuar de acuerdo con un código moral de principios. El argumento es que la honestidad es un atributo necesario pero no es la única y suficiente condición para definir integridad (Becker, 1998).

Amann y Stachowicz-Stanusch (2012), en el libro *Integridad en las Organizaciones*, afirman que la integridad está ligada a tres conceptos: (i) superación de inconsistencias, con la consistencia de acciones, valores, métodos, medidas, principios, expectativas. "Las empresas deben ser lo que dicen ser"; (ii) superación de insuficiencias, con la reducción de espacios en

blanco, mediante el establecimiento de normas y: (iii) superación de incompatibilidades, menos interesadas en vacíos morales, más interesadas en ser ejemplos de organizaciones libres de contradicciones y, consecuentemente sus trabajadores sufrirán menos por efectos de conflictos y ambigüedades.

En la literatura de ambiente de corporativo, Palanski e Yammarino (2009) investigaron el significado para integridad, encontrando una sobre posición que perjudica su operativa. Ellos sugieren el uso del término con el sentido de "una virtud que no es moralmente buena o mala en sí, pero que es necesaria para alcanzar la rectitud moral (Palanski & Yammarino, 2009, p. 406). Según Brown (2006), una imagen completa de la integridad corporativa consistiría en patrones de comunicación verbal y no verbal que estén abiertos a diferencias y desacuerdos conscientes de las relaciones humanas, guiado por un propósito comprometido en cívica cooperación, y promueve la prosperidad para todas comunidades.

Por su lado, Kennedy-Glans & Schulz (2010) definieron integridad corporativa como el alineamiento entre la intención explícita de la empresa de definir sus valores y su rol en la sociedad, y la manifestación de esta intención organizacional en los compromisos y acciones del personal corporativo.

El concepto de integridad en las empresas se refiere a un enfoque holístico de hacer negocios que involucra a la gerencia, empleados y accionistas en la adopción de acciones y estándares que brinden una defensa efectiva contra la corrupción y los abusos. Cuando una empresa tiene 'alta integridad', la conducta de los directores, la gerencia y los empleados se caracteriza por el cumplimiento de estándares éticos reconocidos a nivel mundial, el cumplimiento del espíritu y la letra de la ley y las regulaciones, y la promoción de valores centrales responsables (por ejemplo, honestidad, justicia y confiabilidad). El liderazgo ético, los

sistemas de cumplimiento anticorrupción y la supervisión reguladora son los ingredientes principales para la integridad corporativa (Transparency International, 2009).

Ivancevich, Lorenzi, Skinner, y Crosby (1997) señalaron el papel de la integridad corporativa a este respecto y afirman que dentro de la organización existe una filosofía que se convierte en parte de la cultura que refleja el enfoque de la empresa hacia la responsabilidad social. La integridad corporativa a menudo se percibe como el producto del liderazgo ético, el cumplimiento estricto y las regulaciones efectivas que previenen y sancionan las malas acciones. Si bien estos elementos son esenciales, cada uno por sí solo no es suficiente para abordar de manera integral y sostenible la amplia gama de riesgos de corrupción interrelacionados que enfrentan las empresas. Para que las empresas y los responsables políticos puedan trabajar eficazmente contra la corrupción corporativa, deben integrar estos componentes dentro de un "sistema de integridad corporativa".

Según Petrick y Quinn (2000), las cuatro dimensiones de la capacidad de integridad, son: (a) capacidad de integridad de proceso, (b) capacidad de integridad de juicio, (c) capacidad de integridad de desarrollo, (d) y capacidad de integridad del sistema. Las organizaciones desarrollan estas capacidades a través de costumbres; símbolos; lenguaje y modos; y prácticas operacionales generales. Mantener la capacidad de integridad corporativa requiere una auditoría periódica de integridad para verificar comportamientos desviados. La auditoría de integridad permite a las organizaciones mejorar su conciencia moral y su carácter, que posteriormente se manifiesta en conductas éticas como la verdad y la transparencia corporativa. La capacidad de integridad corporativa también garantiza que la organización considere seriamente su responsabilidad social, como la protección del medio ambiente y el desarrollo de infraestructura de la comunidad de acogida (Rodríguez, Castaño, Osorio, Zuluaga, & Duque, 2006). La cultura

de integridad corporativa determina los elementos clave del control interno y tiene un impacto significativo en todo el sistema de control interno. (Shu, Lin, & Chen, 2018).

Diversas partes interesadas del mercado más amplio y el entorno político forman parte de la construcción de un Sistema de Integridad Corporativa y proporcionan controles, equilibrios e incentivos complementarios. La implementación de una agenda política sobre integridad corporativa debe implicar el fortalecimiento de los componentes del sistema y trabajar con las partes interesadas para realizar su papel en el sistema. La avaricia, la imprudencia y la mala gestión de riesgos que caracterizaron la crisis financiera han aumentado la importancia de que las empresas tengan un sistema de integridad corporativa tan completo (Transparency International, 2009). La implementación de un Sistema de Integridad Corporativa prevé la gestión por medio de un gobierno corporativo, gobierno Corporativo se deriva de gobernar (Tricker 1984).

Como tal, el gobierno corporativo enfatiza temas relacionados con la claridad, integridad, moralidad, efectividad y responsabilidad en todos los aspectos de la conducta comercial de una empresa (Khas 2002). Además, cubre la división del poder y la rendición de cuentas, independientemente de la parte / partes ante las cuales una corporación es responsable (Haniffa & Cooke 2002). El gobierno corporativo es el proceso y la estructura utilizada para dirigir, administrar el negocio y asuntos de la compañía para mejorar la prosperidad empresarial y la responsabilidad corporativa con el objetivo final de obtener el valor de los accionistas a largo plazo, teniendo en cuenta los intereses de otras partes interesadas. Ambas definiciones anteriores incorporan las palabras 'proceso y estructura para dirigir y administrar el negocio' con el propósito de enfatizar la división del poder y la rendición de cuentas entre los accionistas, la junta directiva y la administración, y consecuentemente tener un impacto en otras partes

interesadas como empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general (Pérez Espinoza, Espinoza Carrión, & Peralta Mocha, 2016).

En cuanto a sus objetivos, el buen gobierno corporativo tiene como objetivo mejorar la prosperidad empresarial, por lo que la responsabilidad es la clave para la legitimidad de todo el sistema corporativo (Cervantes, 2006). Las empresas tienen poder y el ejercicio de ese poder debe estar dentro de un marco de gobierno aceptado. Como tomadores de decisiones, la junta y la administración encargadas de dirigir y administrar el negocio de su empresa son responsables ante los propietarios de la empresa (Olcese, 2005).

La demanda de que las corporaciones, las organizaciones en general y las personas en particular actúen como dicen que actuarán es esencial para la demanda de integridad. Las corporaciones son organizaciones de personas. Tienen propósitos y misiones que no son simplemente las de sus miembros. Pueden perseguir esos propósitos y misiones de maneras más o menos eficientes y éticas. Pueden tener culturas disfuncionales o culturas florecientes que apoyan a sus empleados (Rodríguez et al, 2006). Una organización que hace lo que se supone que debe hacer de manera eficiente, cuya cultura no es disfuncional, y que practica lo que predica, ciertamente parece ser una organización que exhibe al menos alguna forma de integridad. En tal caso, la integridad se refiere a la consistencia o coherencia de la organización en cuestión (Brenkert, the need for corporate integrity, 2004).

Dado que las corporaciones son administradas por agentes humanos a través de estructuras y reglas que pueden cambiarse a la luz de los fines u objetivos que se han elegido, parece plausible atribuir integridad en alguna forma moral, aunque bajo las circunstancias apropiadas, también a las corporaciones. Sin embargo, son solo estas circunstancias las que son cruciales. Es posible que una organización haya hecho exactamente lo que dijo que haría, lo hizo

de manera eficiente y de acuerdo con un fin que adoptó, y, sin embargo, sus acciones podrían seguir siendo las de una organización muy perniciosa e insensible (Brenkert, the need for corporate integrity, 2004).

La integridad está estrechamente vinculada con la ética empresarial y las formas de responsabilidad social. Pero esto necesita ser elaborado más a fondo de la integridad personal o corporativa que es diferente de simplemente seguir la ley. La visión legal, o de cumplimiento, de las responsabilidades de las empresas recibió un impulso considerable como resultado de los escándalos corporativos, sin embargo, otros identifican la integridad corporativa como una forma general de actuar moralmente; por ejemplo, De George (1993) ha identificado la integridad con actuar moralmente.

La integridad corporativa se convierte virtualmente en sinónimo de moralidad corporativa. Dar una cuenta de uno es dar una cuenta de la otra. La integridad implica cosas de coraje moral e incluso heroísmo. La integridad corporativa está ligada a procesos de razonamiento que involucran a otras partes interesadas, así como a cuentas que describen y justifican lo que se hizo. En resumen, la integridad tanto a nivel individual como corporativo está vinculada con varias medidas de responsabilidad. Cómo se soluciona esto con las corporaciones, a través de mecanismos de informes y prácticas de auditoría de ciertos tipos; medidas para abordar las asimetrías de información, los conflictos de intereses y los códigos de ética; y las formas de compromiso con otras instituciones que buscan promover un comportamiento ético y responsable en los negocios (Brenkert, the need for corporate integrity, 2004).

Gobierno Corporativo. Es una expresión que se refiere ampliamente a los procesos, leyes, o reglas, por las cuales las compañías son reguladas, controladas, y operadas. El caso *Enron Corporation* de fraude contable delimitó el inicio de la búsqueda de un buen gobierno

corporativo en las empresas. Es por ello que este constructo invoque una estructura de incentivos y responsabilidad para el ejercicio de la autoridad y el control dentro de una empresa, y es un hecho que en los negocios organizados han existido durante mucho tiempo. En la Figura 2 se puede observar que el Gobierno Corporativo está enlazado con la integridad corporativa de las empresas como marco teórico.

Indicador de gobierno corporativo	Directores	Percepciones de gobierno corporativo	Integridad corporativa	Rendimiento corporativo
	Remuneración del Director			
	Responsabilidad y auditoría			
	Accionistas	Informes de gobierno corporativo		
	Ética y responsabilidad empresarial			
	Capital intelectual			
	Divulgar			

Figura 2.

Cuadro Teórico del Índice de Integridad Corporativa de Malasia.

Adaptado de "Development of a Corporate Integrity Assessment Instrument using Corporate Governance Indicators in Malaysia," por A. Ismail, 2013.

(<https://pdfs.semanticscholar.org/55c1/89c8c4de74b082a44c0f533cf4776cbb1c60.pdf>)

Compliance. La ética basada en el cumplimiento está compuesta por principios y códigos éticos nacidos de regulaciones gubernamentales. La autoridad de gobierno de una empresa (Junta de Directores) debe estar bien informada. Es necesario que una empresa cuente con un programa de cumplimiento y ética y adopte una postura proactiva en cuanto a su administración y monitoreo. Una organización debe cumplir con ciertos estándares para que se considere que ha cumplido con el programa mínimo de ética y cumplimiento, para la prevención y detección de

conductas delictivas con normas y políticas, a fin de ser comunicadas, a una junta de supervisión del programa de ética y cumplimiento; para el monitoreo y auditoría del mismo. Por otra parte es necesario que se realicen de forma rutinaria ciertas auditorias para verificar la efectividad del programa, para que en el futuro se implementen contramedidas para evitar una ocurrencia similar (Geddes, 2017).

Cabe precisar que el cumplimiento corporativo es en gran medida voluntario. Ningún Estado tiene los recursos o la capacidad de vigilar todas las actividades corporativas, ni esto sería prudente o efectivo. Por el contrario, el objetivo de la regulación normalmente será fomentar una conducta responsable de manera voluntaria, a través de incentivos y sanciones diseñadas para impulsar las buenas prácticas (Meza & Jiménez Montes, 2015).

En la Tabla 2 se presenta un resumen de las principales definiciones y conceptos de Integridad.

Principales definiciones y conceptos de Integridad	Referencia
El valor de integridad existe cuando hay una consistencia entre las prácticas de gobierno corporativo y las percepciones de gobierno corporativo.	Ismail (2013)
Integridad viene del latín <i>Integras</i> : intacto, entero, armonía y valores.	Montefiore y Vines (1999)
"La acción que un profesional ejerce en sus tareas de manera adecuada, cuidadosa y responsable, teniendo en cuenta todos los intereses relevantes"	Karssing (2007)

Principales definiciones y conceptos de Integridad
Referencia

De alguna manera se ha unido el concepto de "integridad" de forma a incluir los atributos morales.

Brenkert (2004)

Una persona íntegra actúa de acuerdo a principios morales importantes y de forma consistente y coherente durante el tiempo.

Maak (2008)

Integridad involucra actuar de acuerdo con un código moral de principios.

Becker (1998)

La integridad está ligada a tres conceptos: superación de inconsistencias, superación de insuficiencias y superación de incompatibilidades; consecuentemente sus trabajadores sufrirán menos por efectos de conflictos y ambigüedades.

Amann y Stachowicz-Stanusch (2012)

Ellos sugieren el uso del término con el sentido de "una virtud que no es moralmente buena o mala en sí, pero que es necesaria para alcanzar la rectitud moral.

Palanski e Yammarino (2009)

Patrones de comunicación verbal y no verbal que estén abiertos a diferencias y desacuerdos conscientes de las relaciones humanas, guiado por un propósito comprometido en cívica cooperación, y promueve la prosperidad para todas comunidades.

Brown (2006)

El alineamiento entre la intención explícita de la empresa de definir sus valores y su rol en la sociedad, y la manifestación de esta intención organizacional en los compromisos y acciones del personal corporativo.

Kennedy-Glans & Schulz (2010)

Principales definiciones y conceptos de Integridad	Referencia
El liderazgo ético, los sistemas de cumplimiento anticorrupción y la supervisión reguladora son los ingredientes principales para la integridad corporativa	Transparency International (2009)
Para que las empresas y los responsables políticos puedan trabajar eficazmente contra la corrupción corporativa, deben integrar estos componentes dentro de un "sistema de integridad corporativa".	Ivancevich, Lorenzi, Skinner, y Crosby (1997)
Las cuatro dimensiones de la capacidad de integridad, son: capacidad de integridad de proceso, capacidad de integridad de juicio, capacidad de integridad de desarrollo y capacidad de integridad del sistema.	Petrick y Quinn (2000)
La capacidad de integridad corporativa también garantiza que la organización considere seriamente su responsabilidad social, como la protección del medio ambiente y el desarrollo de infraestructura de la comunidad de acogida	Rodríguez, Castaño, Osorio, Zuluaga, & Duque (2006)
La cultura de integridad corporativa determina los elementos clave del control interno y tiene un impacto significativo en todo el sistema de control interno.	Shu, Lin, & Chen (2018)
La implementación de un Sistema de Integridad Corporativa prevé la gestión por medio de un gobierno corporativo.	Tricker (1984)

Tabla 2

Definiciones y Conceptos de Integridad

2.3 Modelos de Integridad Corporativa en el Mundo

2.3.1 Modelos de Integridad Corporativa en Europa y Estados Unidos

El instrumento de autoevaluación de Dubinsky y Richter (2008), servía de apoyo a las pequeñas y grandes empresas a establecer su CIS (*Corporate Integrity System*). Mediante esta herramienta, las organizaciones pueden evaluar y medir su grado de mejora en ser una obligación formal y transparente con la ética y la integridad en las organizaciones. Este instrumento señala puntos de referencia globales con enfoque universal de la ética e integridad en el lugar de trabajo.

Estos puntos de referencia se pueden utilizar en organizaciones con fines de lucro, sin fines de lucro, gubernamentales y de la sociedad civil, en el lugar que sea y que a los individuos les importe que sus lugares de trabajo sean reconocidos por su compromiso con la acción ética. Utilizando los puntos de referencia como parte de una evaluación organizacional, se puede decidir entre las categorías brindadas, no todas deben aplicarse, ni deben ser evaluadas por igual. Los espacios de referencia manifiestan las prácticas empresariales triunfantes emergentes. Si, se cambia y cambiarán con el tiempo, desarrollando a medida que todas las prácticas laborales crezcan y mejoren. Las organizaciones que realizan valoraciones semejantes pueden considerar estas evaluaciones comparativas como prescriptivas de firmeza o simplemente como descriptivas de las mejores prácticas actualizadas (Dubinsky & Richter, 2008).

La ética y la integridad se reseñan como un compromiso con la inclinación y la acción moral en todos los semblantes de cómo se preside y administra una empresa. La moralidad y la honradez refieren los deberes de cómo las organizaciones se relacionan con los equipos interesados. Se establecen estilos distinguidos entre la obediencia legal y la ética e integridad. La

ejecución del cumplimiento legal figura las condiciones mínimas y útiles para cumplir con la ley y evitar el castigo (Dubinsky & Richter, 2008).

El desempeño legal se centra en lo que se tiene derecho a hacer. A forma de discordancia, la ética y la integridad detallan las elecciones morales que los individuos y las organizaciones pueden ejecutar por igual. Una orientación en la ética y la integridad brinda a una empresa y a sus colaboradores cuando aplican en un área donde la ley no es clara (Dubinsky & Richter, 2008).

Al inicio de la década de 1990 *Bench Marks for Diversity* publicó por primera vez por la *Tennessee Valley Authority* (TVA) refiriéndose a la base de una investigación muy creativa. Por consiguiente, Julie O'mara y Alan Richter renovaron, reconfiguraron e lograron internacionalizar la técnica inicial para hacer los *Puntos de Referencia de Diversidad Global e Inclusión* (2006). La idea detrás de este instrumento innovador era crear en las organizaciones, las estrategias para la diferenciar e integrar técnicas para la Diversidad e Inclusión Global y estructurarla nuevamente hacia la ética e integridad.

1. Visión y objetivos. Abarca la definición de la empresa y perspectiva de la moral e integridad, así como de la articulación estable de la filosofía inferior de la institución sobre la conducta ética y moral, y de qué, manera estos intereses están constituidos en el eje de la organización.
2. Liderazgo. Resguarda los compromisos del liderazgo de la empresa en los ajustes, explora y apoyo de las iniciativas de ética e integridad de la organización. Examina cómo los gerentes son responsables de promover la ética y la integridad. Esta categoría incluye una evaluación del "tono desde la cima" de la organización tanto en el nivel ejecutivo como en el de gobierno.

3. Infraestructura. Explora la manera en que la institución organiza su función de ética e integridad para que se puedan cumplir sus objetivos. Esta categoría cubre cómo se ordenan, otorgan recursos humanos, así como también de sus relaciones formales e informales de exposición de informes. Esta condición también contiene las funciones y responsabilidades de los integrantes fijados para implementar la función de ética e integridad.
4. Cumplimiento legal, políticas y normas. Contiene las leyes, políticas, reglas y orientación que establecen el marco legal para los sistemas de ética e integridad de la organización, en este rubro se mide el marco interno que genera el nivel para la conducta ética. Además, el desempeño del marco legal externo, determinado por las diferentes jurisdicciones de carácter legal donde aplica la empresa. Esta categoría incluye los sistemas y controles utilizados para garantizar y demostrar que los empleados y la organización cumplen legalmente. Lo ideal es que la institución ha traducido sus responsabilidades legales en una guía práctica concreta que sea ejecutable.
5. Cultura organizacional: Inicia la cultura en el ámbito organizacional general y cómo promueve la conducta ética en el contexto de la misión, visión, estructura y estrategia de la organización. Esta condición explora el nivel en el cual una organización se orienta en moldear a su cultura organizacional (tanto las reglas escritas como visuales que imponen cómo se ejecuta el trabajo y se alcanzan los objetivos) y si dicha cultura origina efusivamente un comportamiento conducta ética. Esta categoría aborda cómo se define la cultura (la historia y las tradiciones de la organización), quién conserva y moldea la cultura, cómo se mide la cultura y el grado en que los empleados encuentran que la cultura apoya la ética y la integridad.

6. Medidas disciplinarias y de recompensa. Representa cómo la empresa la forma en la cual se deben cumplir sus estándares de conducta ética y comportamiento con integridad. Esta categoría aborda las recompensas y los castigos, los estímulos que originan el comportamiento ético y las medidas disciplinarias tomadas. Esta categoría incluye cómo la organización promueve la conducta ética a través de su proceso de evaluación del desempeño y si la conducta ética está vinculada a la compensación y / u otros tipos de beneficios no lucrativos.
7. Denuncias. Averigua cómo la organización alienta a las personas (tanto internas como externas a la entidad) a hablar y hacer informes de conducta cuestionable. Esta categoría explora los métodos y protecciones ofrecidos a las personas que desean informar a la organización sobre posibles comportamientos no éticos, mala conducta o acciones ilegales. Incluye la realización de informes confidenciales y anónimos, y los sistemas utilizados por la organización para proteger a los denunciantes de represalias o represalias.
8. Medición, investigación y evaluación. Valora cómo se mide la ética y la integridad, si la empresa realiza investigaciones para apuntalar destrezas de ética que crean una cultura de ética e integridad, y los procesos de evaluación de la organización en torno a la ética, la integridad y la cultura organizacional. Esta clase incluye el encargo de la organización con la mejora continua, basada en evaluaciones comparativas y otras metodologías de evaluación.
9. Asesoramiento y apoyo confidencial. Describe cómo la organización brinda asesoramiento ético confidencial, neutral, profesional e independiente a los empleados, supervisores, gerentes, ejecutivos, miembros de los órganos de gobierno y otras partes con mucho interés.
10. Formación y educación en ética. Explora la conciencia de ética e integridad, la capacitación y educación para el desarrollo de habilidades, y la integración de dicha capacitación en el

desarrollo general de todos los empleados. Esta categoría incluye la provisión de capacitación relacionada con la ética y el desarrollo de habilidades a lo largo del ciclo de vida de los miembros del personal, y el grado en que estas iniciativas se integran en otros compromisos de capacitación de toda la organización.

11. Comunicaciones de ética. Representa cómo se articula y promueve la iniciativa de ética e integridad, tanto interna como externamente. Esta cualidad cubre cómo la organización define a sus partes interesadas y cómo orienta sus mensajes clave a audiencias distintas.
12. Responsabilidad social corporativa. Cubre los esfuerzos de la organización para establecer vínculos e invertir en las comunidades y partes interesadas con las que interactúa. Esta categoría también cubre las relaciones gubernamentales, la conciencia ambiental, la sostenibilidad y el impacto en la comunidad (O'Mara & Richter, 2006).

En junio de 2020, el US Department of Justice actualizó el documento que sirve de base para la evaluación de programas de compliance corporativos, documento integrante de los Principios para el Juicio Federal de Organizaciones Empresariales, del Manual de Justicia. Según este documento, las empresas deben ser analizadas de acuerdo a “la adecuación y efectividad del programa de compliance en el momento de la ofensa, bien como en el momento de la decisión judicial”. Según el Manual de Justicia, los programas de compliance deben responder, de manera general, las siguientes preguntas:

1. ¿El programa de compliance corporativo está bien diseñado?

Este punto es responsable por identificar si el programa es adecuadamente diseñado con foco en la máxima efectividad para la prevención y detección de transgresiones por los empleados y si la gerencia de la corporación está aplicando el programa o si está alentando o

presionando sus empleados para que comentan una mala conducta. Para el análisis de este punto, se dividen en seis categorías:

1. Análisis de Riesgos: como la compañía identifica, analiza y define su perfil de riesgo y con qué grado de escrutinio cada programa es desarrollado internamente. A su vez, es subdividido en:
 - a. Gerenciamiento de riesgos de procesos.
 - b. Asignación de recursos de acuerdo al (nivel de) riesgo.
 - c. Actualizaciones y revisiones.
 - d. Lecciones aprendidas.
2. Políticas y Procedimientos: las políticas y procedimientos dan contenido y efecto a las normas éticas, de manera a reducir los riesgos identificados. Además de identificar la presencia de un Código de Conducta, se debe evidenciar que las políticas y procedimientos incorporan la cultura de compliance en las operaciones diarias de la empresa. Se subdivide en:
 - a. Diseño.
 - b. Exhaustividad (capacidad de comprender todos los riesgos identificados en el análisis de riesgo).
 - c. Accesibilidad.
 - d. Responsabilidad por integración operacional.
 - e. Puntos de control.
3. Entrenamiento y Comunicación: entrenamientos periódicos y certificación para todos los directores, oficiales y empleados con funciones relevantes y, cuando relevante,

socios del negocio. El entrenamiento debe ser adecuado a las necesidades de la corporación y debe ocurrir antes de la ocurrencia de incidentes.

- a. Entrenamiento en riesgos.
 - b. Forma / Contenido / Efectividad del Entrenamiento.
 - c. Comunicación de actos de mala conducta.
 - d. Disponibilidad de orientación.
4. Estructura de Reportes Confidenciales y Proceso de Investigación: existencia de un mecanismo eficiente en donde los empleados pueden reportar anónimamente o confidencialmente cualquier brecha en el código de conducta de la compañía, política o sospecha de actos de mala conducta. Eso incluye que la empresa implemente medidas proactivas para la creación de un ambiente de trabajo donde no exista el miedo de retaliación y/o la protección para los denunciantes. Además, la empresa debe implementar medidas de investigación de dichas denuncias.
- a. Efectividad del mecanismo de reporte.
 - b. Investigación adecuada y realizada por el personal calificado.
 - c. Respuesta de la investigación.
 - d. Recursos y trazabilidad de los resultados.
5. Gestión de Terceras Partes (Terceros): aplicación de la debida diligencia para cualquier tercera parte que se relacione con la empresa (agentes, consultores, distribuidores, proveedores, etc.).
- a. Procesos integrados y basados en riesgos.
 - b. Controles apropiados.
 - c. Gestión de relacionamientos.

- d. Acciones reales y consecuencias.
6. Fusiones y Adquisiciones: realizar procesos de debida diligencia para cualquier proyecto de adquisición, para reforzar los controles internos y remediar actos de mala conducta en todos los niveles de la organización.
- a. Procesos de due diligence.
 - b. Integración en procesos de fusiones y adquisiciones.
 - c. Procesos que conectan due diligence con Implementación.
2. ¿Se está aplicando el programa con seriedad y buena fe? ¿En otras palabras, el programa tiene los recursos adecuados y el empoderamiento de funciones efectivo?

Hasta un programa de compliance bien diseñado puede ser mal sucedido debido a su proceso de implementación, así que es importante que se haga la verificación cuanto a los niveles de “implementación, revisión, de manera apropiada y efectiva”. Para eso, es necesario identificar si la empresa ha dispuesto a los auditores los documentos, análisis y los resultados de los esfuerzos realizados por la empresa en el ámbito de la implementación del programa de compliance, bien como si los empleados fueron adecuadamente informados sobre el programa y si están convencidos de que la empresa está comprometida con el sistema.

1. Compromiso de la Alta y Media Administración: la efectividad del programa de compliance requiere un alto nivel de compromiso de los más altos niveles de liderazgo de la empresa (gerencias y directorios).
- a. Conducta.
 - b. Compromiso compartido.
 - c. Supervisión.

2. Autonomía y Recursos: una buena implementación requiere una autoridad y estatura adecuadas, es decir calidad de los recursos (seniority), cantidad de los recursos disponibles (personal) y la autonomía que este equipo tenga del equipo gerencial para la toma de decisiones cuanto al programa de compliance.
 - a. Estructura.
 - b. Seniority y nivel.
 - c. Experiencia y calificaciones.
 - d. Fondo y recursos.
 - e. Recursos y accesos
 - f. Autonomía.
 - g. Funciones de compliance subcontractadas.
 3. Incentivos y Medidas Disciplinarias: el establecimiento de incentivos de compliance o, de ser el caso, de desincentivos para el caso de no-compliance. La empresa debe establecer comunicaciones que transmiten a sus empleados que conductas antiéticas no son toleradas y tendrán consecuencias.
 - a. Procesos de recursos humanos.
 - b. Aplicación de forma consistente.
 - c. Sistema de incentivos.
3. ¿Si el programa de compliance corporativo funciona en la práctica?

Finalmente, se debe verificar la adecuación y efectividad del programa de compliance en el momento de la ofensa, bien como en el momento de la decisión judicial. Los auditores son responsables por validar si el programa está funcionando efectivamente en el momento de la

ofensa, especialmente donde la falla no fue inmediatamente identificada. Como consecuencia, es posible generar cambios en los riesgos de compliance y en sus medidas de remediación.

1. Mejora Continua, Pruebas Periódicas y Revisión: capacidad del programa de mejorar y evolucionar, es decir, si el programa es capaz de revelar áreas de riesgos y de potenciales ajustes, evaluando la fuerza de los controles y/o si las auditorías periódicas están funcionando de acuerdo al previsto.
 - a. Auditorías internas.
 - b. Pruebas de control.
 - c. Actualizaciones y evolución.
 - d. Cultura de compliance.
2. Investigación de Malas Conductas: existencia de un buen mecanismo para realizar extensivas investigaciones en caso de alegaciones o sospecha de mala conducta por la empresa, sus empleados o agentes relacionados.
 - a. Investigación con alcance adecuado y por personal calificado.
 - b. Respuesta a investigaciones.
3. Análisis y Remediación de Cualquier Mala Conducta Subyacente.

Finalmente, uno de los marcos si el sistema de compliance está funcionando efectivamente en toda la empresa es si ésta realiza un análisis exhaustivo de la causa de la mala conducta y toma las acciones necesarias de forma y en tiempo adecuados.

- a. Análisis de causa.
- b. Debilidades previas.
- c. Sistemas de pago (o fondeo de la mala conducta).
- d. Gestión de proveedores.

- e. Indicaciones previas.
- f. Remediación.
- g. Responsabilidad.

2.3.2 Modelos de Integridad Corporativa en Malasia

El cuestionario de evaluación de integridad corporativa (CISM) es una herramienta que fue colocada a disposición por el Instituto de Integridad de Malasia (IIM) a fines de 2010 para facilitar a las organizaciones evaluar y medir su progreso en un compromiso formal y transparente con la ética y la integridad en el sitio de trabajo. En esta metodología, se utilizan técnica de doce categorías globales del Sistema de Integridad Corporativa (CIS). Para cada categoría, hay más referencias que hacen un total de 214 elementos. Estas doce categorías que constituyen los puntos de referencia reflejan las prácticas organizacionales exitosas emergentes. Las prácticas en cada categoría se muestran como 100%. Para cada calidad, los puntos de referencia se dividen en cinco niveles que indican el progreso hacia las mejores prácticas en esa categoría. El dato de 0% mayormente simula una organización que está comenzado a enfocarse en esta consideración ética específica. Los niveles del 25% al 100% muestran progresivamente dónde puede ubicarse una organización a medida que mejora en esa categoría, y finalmente alcanzan el 100%, o nivel de mejores experiencias.

1. Visión y objetivos.
2. Liderazgo.
3. Infraestructura.
4. Cumplimiento legal, políticas y normas.
5. Cultura organizacional.
6. Medidas disciplinarias y de recompensa.

7. Medición, investigación y evaluación.
8. Asesoramiento y apoyo confidencial.
9. Formación y educación en ética.
10. Comunicaciones de ética.
11. Denuncias.
12. Responsabilidad social corporativa.

2.4 Modelos de Integridad Corporativa a Nivel de Latinoamérica

2.4.1 Integridad Corporativa en México

Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad (MCCI) y Transparencia Mexicana (TM) presentaron, en México el documento IC500, un instrumento para analizar las políticas de integridad corporativa de las 500 empresas más grandes de México. Este consta de un cuestionario de 26 preguntas relativas a Informes sobre el programa anticorrupción (ACP), Transparencia organizacional (OT), y Reporte país por país (CBC) (International Transparency, 2019). El cuestionario se ha desarrollado con metodología TRAC, de Transparencia Internacional.

El factor ACP (Informe de Programa de Anticorrupción) indica las cualidades del programa anticorrupción de una empresa, las mismas que deben ser de conocimiento público, asimismo, está establecido en los Principios Comerciales de Transparencia Internacional, lo que implica que se ajuste a las pautas internacionales de buenas prácticas en programas anticorrupción. Consta de 13 preguntas en el marco del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Guía de presentación de informes sobre el décimo principio del Pacto Global de las Naciones Unidas (UNGC) y en los lineamientos de, por ejemplo, las Reglas de la CPI de lucha anticorrupción (International Transparency, 2019).

Por otra parte, el factor OT está destinado a reconocer los detalles de la estructura organizacional de una empresa, información tanto de la matriz como de sus subsidiarias consolidadas y, también, sus participaciones no consolidadas (International Transparency, 2019).

Finalmente, mediante el factor CBC se debe poder tener acceso a información sobre ingresos y egresos corporativos, a nivel nacional e internacional. Los principios empresariales exigen que los pagos a los gobiernos, país por país, sean públicos. Esta fase del cuestionario consta de cinco preguntas y requieren que se profundice más que en principios empresariales y normas anticorrupción, por lo tanto, revelan las formas de actuación empresarial y su ajuste a los requisitos de: (a) declaración de ingresos/ventas, (b) de gastos de capital, (c) ingresos antes de impuestos, (d) impuesto a la renta, y (e) contribuciones de la comunidad (International Transparency, 2019).

Con base en el artículo 25 de la Nueva Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), dada en México, se diseñaron políticas públicas de integridad respecto de las personas morales, con énfasis en aquellas que hagan transacciones con el Estado, para lo cual se recopiló una serie referida a mejores prácticas internacionales, según siete criterios, para “una nueva cultura de integridad empresarial en México”:

1. Un manual de organización y procedimientos en el que se distingan claramente las funciones y responsabilidades por área, así como el orden de jerarquía de toda la estructura. Para establecer y usar los controles adecuados es necesaria la participación informada de cada persona, para lo cual es necesario que el estudio muestre claridad y concreción respecto de todos los procesos y métodos de toda la estructura.

2. Un código de conducta: debe ser conocido por todos los miembros de la estructura, a fin de esclarecer la manera adecuada de desempeñar tareas, la conducta positiva y asertiva que se

busca, y los límites de actuación. Este código, con el objetivo de que sea apropiado por todos y cada miembro, en primer lugar, debe surgir de la participación de los mismos. Asimismo, debe considerar las directrices corporativas y normativas para, posteriormente, ser socializado en toda la estructura y, finalmente, debe contar con sistemas y mecanismos de aplicación real.

3. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría: para poder conocer el nivel de aplicación y efectividad de las medidas anteriores, es necesario revisar que se estén cumpliendo. Es importante tener una estructura cohesionada, que no se vea afectada por intereses particulares, a través de estas primeras tres medidas interdependientes.

4. Sistemas adecuados de denuncia: ante la falta de cumplimiento de las dos primeras medidas es necesario saber que se cuenta con los medios para corregir inconductas, ya sea adentro de la estructura como ante las autoridades estatales. Este sistema debe contemplar la aplicación de procesos disciplinarios y las consecuencias de faltar a la legislación mexicana. Cada miembro de la estructura debe saber que cuenta con acceso a un sistema seguro y eficaz para denunciar, revertir y reducir comportamientos inadecuados.

5. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad antes mencionadas: Para hacer más eficaces las medidas anteriores no es suficiente que sean apropiadas por los miembros de la estructura, es decir, por participar de su diseño y por su conocimiento de estos: se hace necesario atender el valor del entrenamiento y capacitación para su aplicación, es decir, ejercitar al personal a través de prácticas con ejemplos reales y situaciones concretas. Este sistema debe servir para comprobar la utilidad del código de conducta.

6. Políticas de recursos humanos destinadas a mantener la integridad de la corporación. Estas deben considerar el riesgo que representa incorporar a personas que hayan observado

conductas negativas en empresas anteriores o que tengan antecedentes judiciales. Estas políticas no podrán permitir ningún tipo de discriminación por origen, género, condición social, credo, opinión, edad, capacidades especiales, salud, etc. o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y los derechos y libertades de las personas. Los antecedentes penales solo deben ser considerados para la evaluación de riesgo y para evitar discriminación.

7. Mecanismos que aseguren en todo momento la claridad y publicidad de sus intereses. Toda persona tiene intereses particulares, y su incorporación a una organización no implica la renuncia a éstos, por lo tanto, para que no entren en conflicto con los intereses de la empresa, es necesario que haya claridad en las comunicaciones, es decir, desde ambas partes, lo que se espera y lo que se puede hacer (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2018).

La LGRA no impone estas medidas como obligatorias ni tiende a la intervención del Estado en su implementación, sino recomienda su incorporación en los procesos corporativos para que el desarrollo de una empresa ejerza y demuestre integridad a través de una política empresarial correctamente fundamentada y con la que se pueda determinar responsabilidades y consecuencias (Instituto Mexicano para la Competitividad, 2018). Las siguientes son las dimensiones del IC500 del índice de integridad de México: código de ética, programa anticorrupción, compromiso contra la corrupción, sistema de denuncia, fraude, políticas de viáticos y de regalos, mención específica de empleados y directivos, política exclusiva para socios y proveedores, idioma de la información (divulgación).

2.4.2 Integridad Corporativa en Chile

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), invitó a Chile a ser parte de esta organización, siempre y cuando desarrollase una ley para combatir el Cohecho a los funcionarios públicos de nacionalidad extranjera. La Ley 20.393 que se definió para entrar en

vigor a finales del 2009 es de índole penal, que instaure un método de gravamen punitivo de la persona jurídica frente a la atribución de determinados delitos. La ley determina que la persona jurídica es una organización compleja de funcionamiento que solicita de una organización para desempeñar sus fines y objetivos, la cual será categóricamente ejecutada por personas naturales hacia cualquier conducta que sancione penalmente a una personalidad jurídica en los crímenes de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho, y a los funcionarios dentro de esta empresa. En el 2016 Ley N° 20.931, se incorporó el delito de receptación (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, 2009).

El modelo de prevención de los delitos, Ley 20393 de Chile, indica que las empresas deberán contener, a lo menos, los siguientes elementos:

- 1) Designación de un encargado de prevención.
- 2) Definición de medios y facultades del encargado de prevención.
- 3) Establecimiento de un sistema de prevención de los delitos.
- 4) Supervisión y certificación del sistema de prevención de los delitos (Ley 20393).

Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, en los delitos de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Cohecho a funcionario público nacional o extranjero, 2009).

La Ley N°20.393 fue cambiada en noviembre de 2018 a través de la nueva la Ley N° 21.121, teniendo en cuenta: (a) apropiación indebida, (b) administración desleal, (c) cohecho entre privados, (d) negociación incompatible. El Estado Chileno estuvo enfocado en combatir la corrupción en el ámbito privado, para castigar a los casos de corrupción de la gobernanza corporativa; esta medida instituyó en las empresas chilenas a instaurar un modelo de prevención del cohecho privado y la negociación incompatible, en materia de integridad corporativa. (Ley

21.132 y modificación a la Ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica: el verdadero cambio de paradigma y la necesidad de vacancia legal futura, 2019).

2.4.3 Integridad Corporativa en Perú

En el 2011, Pipoli de Azambuja diseñó una escala de medición para el Perú, a fin de conocer la efectividad de las iniciativas empresariales socialmente responsables en relación con su imagen corporativa e indicadores financieros. Para imagen corporativa se considera índice de gobierno corporativo, es decir, clima laboral, calidad de procesos y responsabilidad ambiental, calificación de riesgo financiero e inversión directa en causas sociales. Y lo orientado a las finanzas, considera flujo de caja neto, ROE, ROA y Ventas Netas. El esquema demostró que las variables de imagen corporativa estaban asociadas a las de desempeño financiero, y que las estrategias de comunicación para RSE, mejoraban la imagen corporativa y esto se reflejaba en sus resultados financieros (Pipoli de Azambuja, 2011).

En Perú, se tiene el Decreto supremo 044-2018-PCM, que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, de 26 de abril del 2018, en orden con la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (DS 092-2017-PCM). El decreto supremo es un instrumento que se sostiene en 69 estrategias de prevención y sanción, así como otros fenómenos asociados y, también, para gestionar posibles riesgos de corrupción. Asimismo, el decreto fue producido de manera participativa y se contó con representantes de la CAN (Comisión de Alto Nivel Anticorrupción), instituciones públicas y representantes del sector privado y de la sociedad civil. Las estrategias del plan se enfocan en metas, indicadores y responsables. Finalmente, para su implementación a nivel estatal, implica el uso del Modelo de Integridad Pública, que involucra: compromiso de la alta dirección, gestión de riesgos, políticas de Integridad, claridad, datos abiertos y rendición de cuentas, controles internos, externo y

auditoria, comunicación y capacitación, canal de denuncias, supervisión y monitoreo del modelo de integridad, encargado del modelo de integridad. (Poder Judicial del Perú, 2018).

2.4.4 Integridad Corporativa en Brasil

El proceso de creación y consolidación de un modelo de Integridad Corporativa en Brasil ha sido un proceso gradual que ha venido tomando varios años, quizás desde el año 2001 con la constitución de la primera CPI – Comisión Parlamentar de Inquerito, para la investigación oficial de las denuncias de corrupción pública en el país. Pero, efectivamente, a nivel de normalización, no existe una legislación efectiva a nivel de transparencia y de integridad en el país.

Recién en el año 1998, con la publicación de la Ley 9.613, la Ley de Lavado de Dinero (posteriormente mejorada en 2012 por la Ley 12.683) es que el país empieza a tocar temas específicos de corrupción. Este fue el primer eslabón en el esfuerzo de combatir la criminalidad, incluyendo las empresas privadas con la imposición del registro y comunicación de información a los órganos públicos de fiscalización y regulación bancaria e financiera.

En 2003, se creó la Contraloría General de la Unión, con fines de auditoría y fiscalización. Paralelamente, se implementa de forma inédita, en 2004, el Portal de Transparencia del Gobierno Federal, uno de los mayores y más completos de su género en el mundo. Además de divulgar en base diaria, cada una de los gastos de la Administración Federal, el Portal fue gradualmente ampliado con la divulgación de las remuneraciones de todos los servidores públicos. De este momento en adelante, se desarrollan varias actividades de estímulo a la participación del ciudadano y al control social bien como de amplificación de una consciencia ciudadana y de la ética. En 2009, el Portal pasa a incluir todas las esferas de la República, lo equivalente a gobiernos regionales y municipales, lo que quedó conocida como Ley de Transparencia.

En 2013, con la aprobación de la Ley del Crimen Organizado, o la Ley de las Organizaciones Criminosas (Ley 12.850, de 2013), la lucha contra la corrupción ha tomado otra dimensión, con el uso del instrumento de colaboración eficaz, teniendo un papel decisivo en investigaciones de amplios esquemas de corrupción como el existente en la Petrobras y en otras empresas estatales, descubiertos por la Operación Lava Jato.

Finalmente, complementando esta etapa evolutiva de la legislación brasileña, en 2013 fue publicada la Ley 12.846, La Ley Anticorrupción o Ley de la Empresa Limpia.

Ella introduce de forma pionera en el marco jurídico nacional, la responsabilidad objetiva de la persona jurídica corrupta, por las infracciones que enumera, de acuerdo a su tipificación bastante amplia, prácticas en su interés, en detrimento de la Administración pública Nacional o Extranjera. Las sanciones son bastantes severas y, en y dimensión preventiva, ella da destacado peso en condición atenuante a la existencia de programas efectivos de integridad corporativa (Compliance anticorrupción) en la empresa responsable).

La adopción de tal norma en Brasil resultó de una combinación de factores, de los cuales se destacan varios compromisos internacionales asumidos, tales como el de la Convención de OCDE (contra el Soborno Transnacional) y el de la ONU (contra la corrupción en general).

Según tal Ley, el Programa de Integridad a ser implementado por las empresas debe seguir los siguientes parámetros:

- a) Compromiso de la alta dirección de la persona jurídica, incluidos los miembros del consejo, evidenciado por el apoyo visible e inequívoco al programa.
- b) Patrones de conducta, código de ética, políticas y procedimientos de integridad, aplicables a todos los empleados y administradores, independiente de cargo o función ejercidos.

- c) Patrones de conducta, código de ética y políticas de integridad extendidas, cuando necesario, a terceros, tales como, proveedores, prestadores de servicio, agentes intermediarios y asociados;
1. Entrenamientos periódicos sobre el programa de integridad;
 2. Análisis periódicos de riesgos para realizar adaptaciones necesarias al programa de integridad;
 3. Registros contables que reflejen de forma completa y precisa las transacciones de la empresa;
 4. Controles internos que aseguren la pronta elaboración y confiabilidad de reportes y demostrativos financieros de la empresa;
 5. Procedimientos específicos para prevenir fraudes y actos ilícitos en el ámbito de procesos licitatorios, en la ejecución de contratos administrativos o en cualquier interacción con el sector público, aún que intermediada por terceros, tales como pagos de tributos, fiscalizaciones, u obtención de autorizaciones, licencias, permisos y documentos;
 6. Independencia, estructura y autoridad de la instancia interna responsable por la aplicación del programa de integridad y fiscalización de su cumplimiento;
 7. Canales de denuncia de irregularidades, abiertos y ampliamente divulgados a funcionarios y terceros, y de mecanismos destinados a la protección de denunciantes de buena-fe;
 8. Medidas disciplinarias en caso de violación del programa de integridad;
 9. Procedimientos que aseguren la pronta interrupción de irregularidades o infracciones detectadas y la tempestiva corrección de los daños generados;

10. Diligencias apropiadas para contratación y, si fuera el caso, supervisión, de terceros, tales como, proveedores, prestadores de servicio, agentes intermediarios y asociados;
11. Verificación, durante los procesos de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones societarias, de la ejecución de irregularidades o actos ilícitos o de la existencia de vulnerabilidades en las empresas involucradas;
12. Monitoreo constante del programa de integridad visando su mejoría con foco en la prevención, detección y combate a ocurrencia de actos lesivos previstos en el art. 5° de la Ley n° 12.846, de 2013 ; y
13. Transparencia de la persona jurídica cuanto a donaciones para candidatos y partidos políticos.

En la Figura 3 se encuentra un resumen de los modelos de integridad corporativa que fueron revisados como parte de la elaboración de este documento.

Europa y US	US DoJ	Malasia	Mexico	Chile	Perú	Brasil (Ley 12.846 y D.P. 8.420)	Brasil (Ethos)
Visión y objetivos	-	Visión y objetivos	-	-	-	-	Visión y Estrategia
Liderazgo	Compromiso de la Alta y Media Administración Políticas y Procedimientos Autonomía y Recursos	Liderazgo	-	-	Compromiso de la Alta Dirección	Compromiso de Alta Dirección	Gobernanza
Infraestructura	-	Infraestructura	-	-	-	-	-
Cultura organizacional	-	Cultura organizacional	Políticas de recursos humanos destinadas a mantener la integridad de la corporación	-	-	-	Practicas de Operación y Gestión
Responsabilidad social corporativa	-	Responsabilidad social corporativa	Mecanismos que aseguren en todo momento la claridad y publicidad de sus intereses	Encargado de Prevención	Controles Interno, externo y auditoria	Verificación en caso de fusiones, adquisiciones, reestructuraciones societarias	-
Medidas disciplinarias y de recompensa	Incentivos y Medidas Disciplinarias	Medidas disciplinarias y de recompensa	Manual de Organización y Procedimientos Código de Conducta	Supervisión y certificación del sistema de prevención de los delitos	Claridad, datos abiertos y rendición de cuentas	Registros contables	Prestación de Cuentas
-	-	-	-	-	-	Demostrativos Financieros	Prestación de Cuentas Relación con Comunidades y su Desarrollo
-	Estructura de Reportes Confidenciales y Proceso de Investigación	-	-	-	-	Procedimientos para procesos de licitación	Cuestiones Relativas al Consumidor
-	Análisis y Remediación de Cualquier Mala Conducta Subyacente	-	-	-	-	Codigo de Etica, Políticas y Procedimientos	Medio Ambiente
Medición, investigación y evaluación	Mejora Continua, Pruebas Periodicas y Revisión	Medición, investigación y evaluación	Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría	Sistema de prevención de delitos	Encargado del modelo de integridad	Medidas disciplinarias	Conducta
Denuncias	Investigación de Malas Conductas	Denuncias	Sistemas adecuados de denuncia	-	Gestión de Riesgos Políticas de Integridad	-	-
Comunicaciones de ética	-	Comunicaciones de ética	Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad	-	Supervisión y monitoreo del modelo de integridad	Análisis de riesgo y adaptaciones del programa de integridad	-
Formación y educación en ética	-	Formación y educación en ética	-	-	Canal de denuncias	Controles internos y Monitoramiento continuo	-
-	-	-	-	-	Comunicación y capacitación	Canal de denuncias	-
-	-	-	-	-	-	Entrenamientos periodicos sobre programa de integridad	-

Figura 3. Resumen de los Modelos de Integridad Corporativa revisados

2.5 Resumen

Se puede apreciar la importancia de contar con sistemas que aseguren altos niveles de integridad en las empresas, según la literatura mundial. Asimismo, la consideración de dimensiones en la Integridad, como la Visión Estratégica, el establecimiento de Controles Internos, Canales de Denuncias, son puntos comunes en algunos de los modelos.

Por ello, es fundamental garantizar que el Índice de Integridad efectivamente represente los varios componentes necesarios para la conformación de una empresa a ética, transparente y, finalmente, íntegra. Estas dimensiones o pilares deben ser analizados de manera separada, de tal forma que todos los aspectos puedan ser recopilados y comprendidos dentro de la investigación y, consecuentemente, dentro del índice compuesto.

2.6 Conclusiones

El concepto de Integridad Corporativa aun es objeto de grande discusión por varios autores a nivel mundial, que puede estar sujeto a una interpretación más o menos amplia dependiendo del contexto (país, valores, costumbres, etc.). Por ello, para su interpretación y medición por medio de un índice, se estima conveniente la aplicación de la metodología de construcción de índices compuestos, con el fin de poder desagregar sus componentes y ahondar en el análisis.

Como parte de la literatura, se ha revisado el *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide* elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2008). Este manual de desarrollo de índices compuestos presenta una propuesta teórica, por lo que se ha considerado como referencia y base para la presente investigación y análisis metodológico del Capítulo III.

Capítulo III: Metodología

El presente capítulo presenta la metodología que se utilizará para la propuesta de construcción del Índice de Integridad Corporativa. La metodología está basada en la propuesta de Índices compuestos de la OCDE (2008).

3.1. Metodología de Índices Compuestos Propuesta por la OCDE

Los indicadores compuestos proporcionan ventajas para analizar información, puesto que es un índice desarrollado de manera simple y enfocado en diversas dimensiones, y realizar un seguimiento histórico evaluando y comparando su comportamiento (Martínez Rizo, 2010). Evaluar indicadores y asociar índices independientes, sin estandarización analítica, complica el proceso, a la inversa de lo que se logra a través de los índices compuestos, los mismos con los que se puede comparar evaluaciones entre países y se universaliza la información (Actis di Pasquale & Balsa, 2017).

3.1.1. Marco Teórico

Atan, Alam, & Said (2016) en su validación del índice de integridad corporativa para empresas sin fines de lucro, desarrollaron primero una validez de los datos que se prueba a través de varios estándares de diagnóstico; la adecuación de datos es probada por la prueba *Kaiser-Meyer-Olkin*. La normalidad de los datos es probada por asimetría y un análisis de curtosis; y la homocedasticidad de datos es probada por la prueba F y Prueba de esfericidad de Bartlett. Una correlación al análisis se lleva a cabo para verificar un problema de multicolinealidad, la fiabilidad de los datos es probada usando la prueba alfa de Cronbach.

Se utilizará la metodología de elaboración de indicadores compuestos del Manual Para Construcción de Índices Compuestos de la OCDE (2008), lo que proporcionará el marco teórico, cuyos pasos serán, según el manual, los que a continuación se presentan:

1. Instituir un Marco Teórico y establecer pilares.
2. Elegir los Componentes del Indicador (Variables).
3. Examinar y Atribuir la Data desaparecida.
4. Procesar la estructura de data mediante un Análisis Multivariado.
5. Regulación de la Data (estandarización).
6. Fijación de Pesos.
7. Examen de Sensibilidad y Refrendo o robustez del Indicador.
8. Regreso al Examen de Data.
9. Correlación con Otros Indicadores.
10. Hallazgo y análisis de Resultados.

El primer y más importante paso, considerando que los conceptos a analizar pueden estar mal planteados y, por lo tanto, mal medidos (OCDE, 2008), es corregir el planteamiento y redefinir conceptos, en este caso, la Integridad Corporativa. Asimismo, es necesario establecer la estructura de componentes que se desea medir — exceptuando aquello de lo que ya se ha obtenido información — que definen el concepto a medir, el proceso y los criterios para obtener el índice compuesto, lo cual es sostenido por el marco teórico, que tiene que ser lo más preciso posible conceptualmente. En las siguientes fases se debe plantear la estrategia para ajustar la medición de los componentes, pero la conceptualización será la base más firme e idónea.

En etapas posteriores se procede a determinar la mejor estrategia para aproximar la medición de dichos componentes, pero el marco teórico debe procurar ser conceptualmente acertado más allá de la factibilidad operativa. En definitiva, el paso de marco teórico debe concluir con: (a) la definición del concepto principal a medir, otorgando una comprensión clara del fenómeno bajo análisis; (b) los componentes que determinan al fenómeno bajo análisis

claramente definidos, etapa en la cual es sugerencia de la OCDE (2008) la inclusión de expertos y grupos de interés en la medida de lo posible; y finalmente (c) el establecimiento de criterios de selección claros para los indicadores que componen el índice, los cuales deben facilitar la decisión posterior respecto a qué indicadores deberán ser incluidos y cuáles no.

3.1.2. Selección de Componentes del Indicador

Según el manual para elaboración de indicadores compuestos de la OCDE (2008), es importante definir criterios de selección de variables para cada indicador, a fin de que, asimismo, estos sean o no considerables. Estas variables deben ser optadas, en nitidez y comunicación clara, por su relevancia, solidez analítica, pertinencia y accesibilidad, todas, a su vez, según los conceptos previamente establecidos en el marco teórico. Sin embargo, para decidir las variables, cabrían subjetividades por ausencia o inclusión de datos cualitativos provistos por encuestas y/o entrevistas, lo cual se recomienda que sea abordado con cuidado para no presentar distorsiones estadísticas basadas en correlación o susceptibilidades. Las recomendaciones consideran la falta de datos relevantes, lo cual no debe restringir la confección del índice ni que tenga un sustento firme. Por estos motivos, la OCDE recomienda, además, el uso de variables proxy o de aproximación estadística (2008). El proceso de selección de datos debe concluir reflejando: (a) la verificación calificada de los componentes disponibles, (b) el resultado del análisis de las cualidades y defectos de cada componente seleccionado, y (c) una tabla con el resumen de características por variable.

3.1.3 Imputación de Datos

La imputación requiere, en general, de un componente aleatorio para ser aplicado de correctamente. Es posible que sea necesario imputar datos en caso de que la base de datos de origen de la información contenga omisiones, por motivos aleatorios o no, respecto de empresas

o personas a analizar, a partir de la naturaleza de la omisión, o que se revele sesgos y/o errores, para lo cual, el compendio de la OCDE (2008) recomienda hacerlo mediante un procedimiento que se basa en la inexistencia de un valor. Ante un valor ausente por motivos aleatorios, se puede resolver que es completamente aleatorio (es decir mediante se suscite un acontecimiento del tipo MCAR (*Missing Completely at Random*) completamente desaparecido al azar) si este no depende de la variable de interés ni de cualquier variable de la muestra. Si el valor ausente no depende de la variable de interés, pero está ligada a otra variable de la muestra, como en el caso de preguntas relacionadas en un sondeo (“pasar a la pregunta ‘x’ si su respuesta es ‘y’”), se considera que la ausencia es aleatoria (es decir, es un dato desaparecido al azar, Missing at Random, MAR) significa que la propensión a que falte un punto de datos no está relacionada con los datos faltantes, pero está relacionada con algunos de los datos observados. (OCDE, 2008).

3.1.4 Análisis Factorial

Este método consiste en un examen de las variables que combinan el índice y logra ejecutarse a través una sucesión de técnicas de análisis multivariado. Las tres metodologías formuladas por el compendio de la OCDE (2008) son: (a) Análisis de Clúster, (b) Coeficiente Alfa de Cronbach, y (c) el análisis de componentes principales. Los datos se analizan mediante estadística descriptiva, análisis factorial.

3.1.5 Normalización de Datos

Para evitar que se añada información de bases distintas en un mismo índice compuesto, se normaliza los datos, es decir, si hay variables monetarias y variables temporales u otras escalas, el manual de la OCDE (2008) propone el uso de algunas de entre nueve alternativas:

1. La clasificación es la técnica de normalización más simple. Este método no se ve afectado por los valores atípicos y permite que el desempeño de los países se siga a lo largo del tiempo en términos de posiciones relativas (clasificaciones).
2. La estandarización (o puntajes z) convierte los indicadores a una escala común con una media de cero y una desviación estándar de uno.
3. El método Min-Max que normaliza los indicadores para que tengan un rango idéntico [0, 1] restando el valor mínimo y dividiendo por el rango de los valores del indicador
4. La distancia a una referencia mide la posición relativa de un indicador dado con respecto a un punto de referencia.
5. La escala categórica que asigna una puntuación para cada indicador.
6. Indicadores que señalan por encima o por debajo de la media se transforman de tal manera que los valores alrededor de la media reciben 0, mientras que los que están por encima / por debajo de cierto umbral reciben 1 y -1 respectivamente.
7. Métodos para indicadores cíclicos. Los resultados de las encuestas de tendencia empresarial generalmente se combinan en indicadores compuestos para reducir el riesgo de señales falsas.
8. Opiniones, en el que se pide a los gerentes de empresas de diferentes sectores y de diferentes tamaños que expresen su opinión sobre el desempeño de su empresa.
9. El porcentaje de diferencias anuales durante años consecutivos representa el crecimiento porcentual con respecto al año anterior en lugar del nivel absoluto. (Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), 2008)

3.1.6 Ponderación y Agregación

Esta alternativa implica el establecimiento de medidas para calcular el valor ponderado de cada sustento del índice que se pretenda agregar a un resultado global, es decir, considerando que

la selección de la metodología para la elección de medidas puede impactar significativamente en el resultado final del índice (OCDE, 2008). Los métodos de ponderación para un índice compuesto pueden definirse como de: 1. pesos iguales, 2. estadísticos y/o, 3. participativos. No obstante, el tipo de metodología de diseño de un índice compuesto, la falta de un único método de ponderación objetivo no significa precisamente la invalidez del índice (OCDE, 2008).

Nuevamente, el marco teórico debe ser el sustento del procedimiento y validar con claridad el método de ponderación empleado, y de la validación estadística resultante que permita probar la eficacia de la metodología para alcanzar los objetivos de los diseñadores del índice compuesto.

3.1.7 Validación del Índice y Análisis de Sensibilidad

Con el uso del análisis factorial se estudiará las variables a escala Likert. Para extraer los factores se ha usado el método del componente principal, que contiene el enfoque que convierte las variables correlacionadas en un nuevo grupo de componentes no relacionados entre sí (Morales Vallejo, 2011). Los factores son la combinación lineal de estos componentes, lo que revela la varianza de los datos. Luego siguió la extracción con el método de rotación Varimax con normalización de Kaiser. Este enfoque evita contingencias respecto de la "indeterminación de factores" asociada al análisis factorial (Mejia Trejo, 2017). Se puede obtener un resumen empírico del conjunto de datos de este método (Lopez Roldan & Fachelli, 2015). Para evaluar la factorabilidad de los datos se utilizó dos medidas estadísticas: la Prueba de Esfericidad de Bartlett (Bartlett 1954) y la medida de adecuación de muestreo de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Kaiser, 1974).

3.1.8 Análisis de los Resultados

A fin de lograr una idea integral y amplia del origen del resultado en cada localidad, país o empresa, que pueda posteriormente dirigir nuevos análisis e investigaciones a futuro, como

correlaciones o nuevos planteamientos de modelo teórico, la recomendación fundamental de la OCDE (2008) es desagregar el índice en sus pilares o subíndices. Aunque uno de los principales atributos de un indicador compuesto es su capacidad para añadir resultados y reunir diversas dimensiones en una sola categoría comparable, y para contribuir con la toma de decisiones políticas (OCDE, 2008), es importante su valor en lo que respecta a elementos de comprensión profunda de las dinámicas interrelacionadas, para identificar lo que aporta independientemente cada componente.

El análisis de cada pilar del índice de manera disgregada, asimismo, lleva a identificar mejor las ventajas y desventajas del índice propuesto y de cada unidad en análisis. Según la OCDE (OCDE, 2008), no hay establecida una forma única ni óptima de exponer los resultados de tal modo que favorezcan la determinación de ventajas y desventajas, aunque usualmente se incluya gráficos semáforo, diagramas radiales, descomposiciones cromáticas u ordinales que organizan y categorizan los resultados.

Finalmente, el índice tendría que ser desagregado en sus componentes principales y analizado a través de gráficos; identificaría el pilar que determina los resultados del indicador compuesto por caso, por si el resultado global es regido por un subconjunto de componentes específicos, y sería claro respecto de la importancia relativa de cada pilar del índice (OCDE, 2008).

3.1.9 Conexión con Otros Indicadores

La alternativa adicional recomendada por la OCDE (2008) para analizar resultados obtenidos a través del índice compuesto es la comparación entre indicadores o variables que se acerquen posiblemente al fenómeno en estudio (OCDE, 2008). Comúnmente el índice en construcción medirá un fenómeno según la esperanza de correlación con otras variables o

indicadores del marco teórico. Asimismo, comparar los resultados del índice compuesto desarrollado mediante un gráfico de dispersión, con una variable como el PBI de un país, o la rentabilidad de una empresa, por ejemplo, permite esclarecer el valor del índice y ampliar el análisis de los resultados globales obtenidos, posibilitando, además, nuevas vías de investigación (OCDE, 2008). Finalmente, con el uso del análisis de sensibilidad y/o gráficos de dispersión que develen correlación de datos y conclusiones, debe analizarse el índice compuesto y las variables e indicadores comparables.

3.1.10 Visualización de los Resultados

La visualización de resultados y recomendada por la OCDE (2008) es relevante dada la capacidad de análisis y conclusiones, y es uno de los atributos esenciales de la elaboración de un índice compuesto. Es importante decidir la representación gráfica y/o de tablas para transmitir las conclusiones pretendiendo que el proceso de construcción del índice sea productivo. La OCDE (2008) recomienda alternativas tabulares y gráficas para la exposición de los resultados.

Las alternativas comprenden el uso de tablas que muestren resultados por país o empresa de mayor a menor, lo mismo que es útil para comparar, en el mismo índice, resultados en diversos momentos. Asimismo, es útil también un gráfico de barras con los objetos de análisis en el eje vertical y los resultados en el eje horizontal, o la alternativa de un conjunto de barras complementario que muestre las metas o resultados objetivo por país, o resultados de otros momentos del mismo índice. La tercera alternativa remite al uso de gráficos de línea a fin de visualizar conductas en determinados periodos de tiempo. Y, finalmente, la cuarta alternativa trata de la utilización de gráficos radiales, los mismos que ayudan a identificar resultados conglomerados o tendencias de agrupación, y/o contrastes entre resultados ideales y resultados de países u organizaciones. Para cerrar esta etapa debe haberse seleccionado y diseñado un

conjunto de instrumentos tabulares o gráficos que representen los resultados finales del índice compuesto, conjunto que debe ser capaz de transmitir con claridad y precisión la información deseada (OCDE, 2008).

En la Figura 4 se encuentran los pasos de la metodología OCDE utilizada para la elaboración del Índice de Integridad Corporativa.

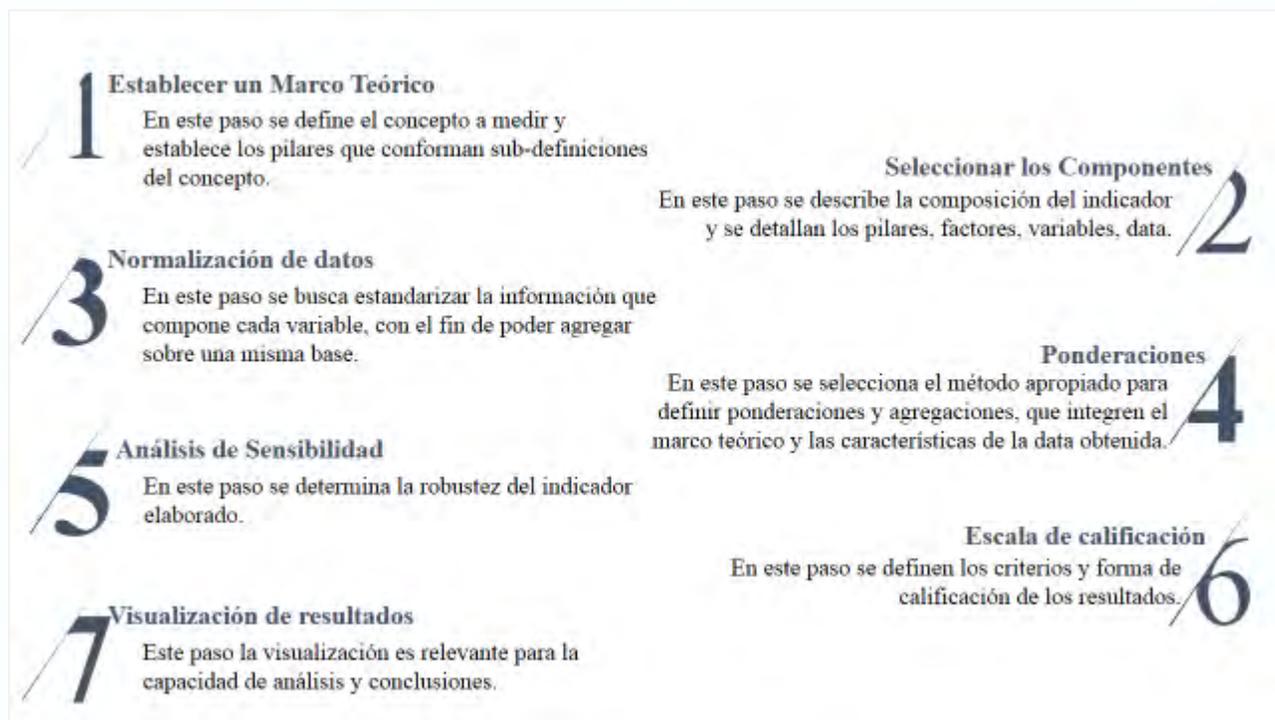


Figura 4.

Pasos de la metodología a implementar en la propuesta del IIC

Capítulo IV: Elaboración del Índice de Integridad Corporativa

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y un alcance descriptivo; se considera que tiene un enfoque cuantitativo porque pretende medir variables con referencia a magnitudes, es decir, su objetivo es el cálculo del valor del índice de integridad corporativa, el alcance es descriptivo porque su finalidad es describir la realidad que es objeto de estudio, sus características, hechos, situaciones y circunstancias en las que se encuentran las empresas encuestadas.

4.1 Definición de Integridad Corporativa

La definición de Integridad corporativa no posee una versión única, según la literatura revisada a lo largo del capítulo II y de todo este trabajo de investigación.

De esta forma, alcanzando el objetivo específico de definir la Integridad Corporativa, la presente investigación la define como el conjunto de prácticas y políticas corporativas, voluntariamente definidas, que reflejan el código moral de principios y valores establecidos por la empresa, de acuerdo a las leyes vigentes. El enfoque es integral, involucrando todos los niveles de la empresa, desde los accionistas e inversionistas, directores y empleados, permeando hasta toda su cadena de valor: proveedores, empresas de la competencia, comunidades, clientes, etc. Asimismo, este conjunto de prácticas permite generar valor, no solo para la empresa, pero también para para todos sus stakeholders, y genera una percepción de ética, transparencia e integridad de la empresa en la sociedad.

4.2 Modelo del Índice de Integridad Corporativa

Los pilares son los componentes más importantes del Índice de Integridad Corporativa y han sido determinados a partir del análisis previo del estudio. La postulación y establecimiento

de los pilares responde al proceso regular de construcción de índices y la validación de los mismos es respaldada por el juicio de expertos. En la Figura 5 se puede observar el modelo del Índice de Integridad Corporativa definido.



Figura 5.

Modelo del Índice de Integridad Corporativa.

4.3 Componentes del Índice de Integridad Corporativa

Para la determinación de los pilares se consideraron como referencia a los siguientes modelos: (a) Modelos de Integridad Corporativa en Europa y Estados Unidos, (b) Modelo de Evaluación de Programas Corporativos de Compliance según el Department of Defense de Estados Unidos, (c) Modelos de Integridad Corporativa en Malasia, (d) Integridad Corporativa en México, (e) Integridad Corporativa en Chile, (f) Integridad Corporativa en Perú y (g) Modelos de Integridad en Brasil (Ver Tabla 3).

Pilares propuestos para el Índice de Integridad Corporativa	Europa y US	US DoJ	Malasia	México	Chile	Perú	Brasil	Brasil
							(Ley 12.846 y D.P. 8.420)	(Ethos)
Visión Estratégica	x		x			x	x	x
Gobierno Corporativo		x					x	x
Cultura Organizacional	x	x	x	x				x
Información Accesible						x	x	x
Stakeholders	x	x	x				x	x
Sistema de Integridad	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 3

Análisis de Componentes de Modelos de Integridad Corporativa

4.4. Pilares

Los pilares identificados para el Índice de Integridad Corporativa, por su vez, son compuestos por factores y variables, de tal forma que puedan soportar y expresar el concepto de integridad en las empresas. Esas dimensiones son: (a) Visión y Estrategia, (b) Buen Gobierno Corporativo, (c) Cultura Organizacional, (d) Información Accesible, (e) Stakeholders y (f) Sistema de Integridad.

A continuación, se desarrolla cada pilar del Índice de Integridad Corporativa y se sustenta su selección y componentes:

4.4.1. Visión Estratégica

El primer pilar busca reflejar el propósito de la empresa, y que este propósito esté basado en valores claros y en una búsqueda constante de generación de valor para sus accionistas, bien

como para la sociedad. Además, que estos conceptos estén compartidos, difundidos, y entendidos por todos de la organización.

4.4.2. Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo determina el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa, en específico, la Junta directiva. En concreto, como la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, estipulan las reglas por las que se rige los principales procesos de toma de decisiones sobre la compañía, con foco en la generación de valor.

4.4.3. Cultura Organizacional

El tercer pilar, referente a Cultura Organizacional, se refiere a la medición de cómo la empresa ha establecido su conjunto de acciones que apoyan la conducción del negocio. Eso se traduce, en especial, en las prácticas de gestión de recursos humanos, puesto que la Integridad está íntimamente ligada a la conducta del ser humano. La práctica fomentada por la empresa y como los empleados actúan reflejará directamente el índice de integridad corporativa.

4.4.4. Información Accesible

El cuarto pilar se refiere a la capacidad de la empresa en ser transparente con sus informaciones, especialmente si realizado de manera voluntaria. Aquí se incluyen no solamente las informaciones financieras de la empresa, pero también las informaciones reportadas a los inversionistas y accionistas, bien como aquellas publicadas en medios de comunicación sobre productos y servicios ofrecidos por la empresa.

4.4.5. Stakeholders

El penúltimo pilar se refiere a la capacidad de la empresa en mantener relaciones íntegras con los varios actores de la sociedad con quien interactúa: proveedores, empresas de la competencia, agencias del Estado, el Medio Ambiente y la Sociedad como un todo, de forma que la empresa sea un agente transformador y generador de valor en sus relaciones.

4.4.6. Sistema de Integridad

El pilar de Sistema de Integridad busca complementar y formalizar el sistema implementado por la empresa. Los demás aspectos contemplan temas específicos de propósito, planeamiento y monitoreo, operaciones, transparencia de informaciones y como la empresa se relaciona con los varios actores. En este pilar, se hace el hincapié de la necesidad de un sistema formal que garantice estándares claros y medibles para prácticas que fomenten la integridad y la anticorrupción en todos los ambientes en que la empresa se mueve.

4.5. Factores y Variables

Los factores son los conceptos en que se descompone cada pilar del Índice de Integridad Corporativa y que a su vez se subdividen en distintas variables. Estas variables son las que permiten medir o recopilar la información de cada factor.

El establecimiento de factores y variables tiene como fin brindar sustento y confiabilidad en el Índice de Integridad Corporativa propuesto. Para ello, los criterios en consideración para cada factor y variable son los siguientes:

1. El contenido de la información debe pertenecer a los canales de comunicación oficiales de las empresas que se encuentran siendo evaluadas, con el fin de asegurar la confianza y calidad del resultado.

2. La información que se obtiene por medio de una institución ajena a la empresa analizada debe corresponder a entidades de probada confiabilidad y transparencia en el manejo de la información que comparten.
3. El resultado también se puede obtener por medio de recopilación de datos; es decir, mediante el resultado de percepciones a través de una encuesta realizada a representantes de alto nivel de las empresas analizadas.

En consecuencia, con el análisis de factores y variables, a continuación, se presenta a detalle los correspondientes a cada pilar del Índice de Integridad Corporativa:

Los factores que corresponde al pilar Visión Estratégica son: (a) Visión, Misión y Valores; y (b) Planeamiento Estratégico. En la Figura 6 se muestran los factores y variables correspondientes.



Figura 6.

Factores y Variables del Pilar Visión Estratégica

Los factores que corresponde al pilar Gobierno Corporativo son: (a) Dirección del negocio, (b) Buen Gobierno y (c) Fusiones y Adquisiciones. En la Figura 7 se muestran los factores y variables correspondientes.



Figura 7.

Factores y Variables del Pilar Gobierno Corporativo

Los factores que corresponde al pilar Cultura Organizacional son: (a) Políticas Organizacionales, (b) y (b) Canales de Comunicación. En la Figura 8 se muestran los factores y variables correspondientes.



Figura 8.

Factores y Variables del Pilar Cultura Organizacional.

Los factores que corresponde al pilar Información Accesible son: (a) Informes y Auditorías y (b) Divulgación. En la Figura 9 se muestran los factores y variables correspondientes.



Figura 9.

Factores y Variables del Pilar Información Accesible.

Los factores que corresponde al pilar Stakeholders son: (a) Relacionamiento Empresarial y (b) Relacionamiento con la Sociedad. En la Figura 10 se muestran los factores y variables correspondientes.

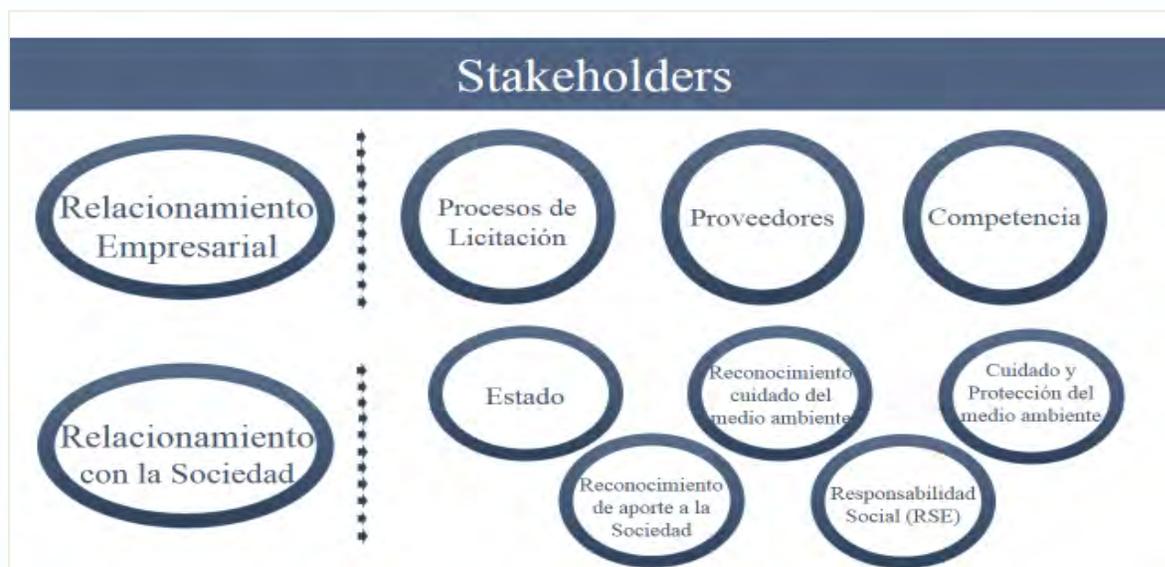


Figura 10.

Factores y Variables del Pilar Stakeholders.

Los factores que corresponde al pilar Sistema de Integridad son: (a) Prácticas Anticorrupción, (b) Control y Capacitación y (c) Prevención y Sanciones. En la Figura 11 se muestran los factores y variables correspondientes.



Figura 11.

Factores y Variables del Pilar Sistema de Integridad.

En la Tabla 4, se visualiza los factores que componen el pilar Visión Estratégica, sus variables, y sus respectivas ponderaciones.

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
	Visión	30%	Comparte la visión de la organización.	Web empresa
Visión, Misión y Valores	Misión	30%	Comparte la misión de la organización.	Web empresa
	Valores	40%	Comparte los valores que rigen la organización.	Web empresa

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
	Objetivos Organizacionales	30%	Los objetivos organizacionales de la empresa describen claramente las actividades comerciales centrales.	Encuesta IIC
Planeamiento Estratégico	Revisión del Plan	30%	La Junta Directiva revisa periódicamente los objetivos estratégicos de la empresa.	Encuesta IIC
	Eficacia del plan	40%	Las actividades de la empresa concuerdan con la visión, misión y objetivos estratégicos.	Encuesta IIC

Tabla 4*Componentes del Pilar: Visión Estratégica*

En la Tabla 5 se describen las definiciones de cada factor, para el pilar Visión Estratégica.

Variable	Definición
Visión	La puntuación depende de si cuenta con una visión clara, consistente y la comparte con sus empleados y la sociedad.
Misión	La puntuación depende de si cuenta con una misión clara, consistente y la comparte con sus empleados y la sociedad.
Valores	La calificación depende de si comparte sus valores y entre ellos se encuentran: la integridad, la transparencia, la honestidad o la ética.
Objetivos Organizacionales	Los Objetivos de la empresa reflejan el desarrollo de sus actividades.
Revisión del Plan	La compañía tiene un modelo de negocio claro que genera valor a los accionistas y a la sociedad.

Variable	Definición
Eficacia del plan	La compañía desarrolla actividades que se perciben como consecuentes a lo que manifiesta.

Tabla 5*Definición de Variables del Pilar: Visión Estratégica*

En la Tabla 6, se visualiza los factores que componen el pilar Gobierno Corporativo, sus variables, y sus respectivas ponderaciones.

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
Dirección del Negocio	Accionistas	50%	Información actualizada de quienes son los principales accionistas	Web empresa
	Directorio	50%	Información actualizada de quienes son los principales miembros del directorio	Web empresa
	Proceso de Toma de Decisión	20%	La Junta Directiva tiene un cronograma formal de asuntos específicamente reservado para sus decisiones.	Encuesta IIC
Buen Gobierno	Nombramiento de Ejecutivos	20%	Los procedimientos de la compañía para el nombramiento y reelección de la Junta Directiva son claros, formales y transparentes.	Encuesta IIC
	Sucesiones	20%	Los procedimientos de la compañía para la planificación de la sucesión; incluido el nombramiento, la capacitación y la fijación de la compensación de la Junta Directiva de reemplazo, son claros, formales y transparentes.	Encuesta IIC
	Inversiones	20%	En el informe anual se divulga información suficiente sobre la comprensión del directorio para salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la compañía.	Encuesta IIC
	Compliance	20%	El directorio tiene claro un sistema de compliance de acuerdo a normas internacionales	Web empresa

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
Fusiones y Adquisiciones	Fusiones	50%	La empresa cuenta con un segmento en su web para informar de forma relevante el detalle de sus fusiones	Web empresa
	Adquisiciones	50%	La empresa determina como se realizan las adquisiciones de compañías al grupo	Web empresa

Tabla 6

Componentes del Pilar: Gobierno Corporativo

En la Tabla 7 se describen las definiciones de cada factor, para el pilar Gobierno Corporativo.

Variable	Definición
Accionistas	El criterio de calificación depende de si informa quienes son los principales accionistas.
Directorio	El criterio de calificación depende de si comparte información actualizada de quienes son los principales miembros de su directorio.
Proceso de Toma de Decisión	La empresa determina cómo se realiza el proceso para la toma de decisiones importantes.
Nombramiento de Ejecutivos	La organización comprende de forma clara cómo se realiza el nombramiento de ejecutivos.
Sucesiones	La empresa determina cómo se realiza el proceso de sucesión de miembros de directorio.

Variable	Definición
Inversiones	La empresa comparte con sus accionistas y principales interesados información relevante acerca de las inversiones importantes.
Compliance	El criterio de puntuación depende si la compañía comparte información del Sistema de Compliance en la organización.
Fusiones	La calificación depende de si la compañía comparte información acerca de los procesos de fusiones en que se encuentra involucrada y además brinda detalles.
Adquisiciones	La calificación depende de si la compañía comparte información acerca de los procesos de adquisiciones en que se encuentra involucrada y además brinda detalles.

Tabla 7

Definición de Variables del Pilar: Gobierno Corporativo

En la Tabla 8, se visualiza los factores que componen el pilar Cultura Organizacional, sus variables, y sus respectivas ponderaciones.

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
Políticas Organizacionales	Clima	25%	La empresa cuenta con reconocimientos por el clima laboral	Web empresa
	Remuneraciones	25%	La compañía tiene en cuenta las condiciones salariales y laborales dentro de la industria.	Encuesta IIC
	Desarrollo	25%	La Junta Directiva aprueba la asignación de una gran cantidad de recursos a la capacitación y desarrollo de sus empleados.	Encuesta IIC
	Prácticas de Operación y Gestión	25%	Hay un esfuerzo continuo para mejorar las actividades relacionadas con la calidad en la organización.	Encuesta IIC

Canales de Comunicación	Comunicaciones internas	50%	La empresa cuenta con canales de comunicaciones internas	Web empresa
	Presencia en web/redes	50%	Tiene información redes sociales (lk,fb,ig,tw)	Web empresa

Tabla 8*Componentes del Pilar: Cultura Organizacional*

En la Tabla 9 se describen las definiciones de cada factor, para el pilar Cultura Organizacional.

Variable	Definición
Clima	La puntuación depende de los reconocimientos que presenta la empresa al respecto.
Remuneraciones	La compañía tiene una política atractiva de remuneraciones e incentivos reconocida por sus empleados.
Desarrollo	La empresa establece políticas claras de RRHH, considerando temas de selección, capacitación, desarrollo y promoción de su personal.
Prácticas de Operación y Gestión	En la organización se reconoce e identifica el uso y buenas prácticas de operación y gestión.
Comunicaciones internas	La calificación depende de si existen canales de comunicación adecuada como intranet, boletines, mensajes, etc.
Presencia en web/redes	La puntuación depende de su presencia activa en las redes sociales más populares (LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram o TikTok).

Tabla 9*Definición de Variables del Pilar: Cultura Organizacional*

En la Tabla 10, se visualiza los factores que componen el pilar Información Accesible, sus variables, y sus respectivas ponderaciones.

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
Informes y Auditorías	Comunicación con inversionistas	20%	La compañía mantuvo una comunicación regular y efectiva con los accionistas a través de informes anuales.	Encuesta IIC
	Informes Financieros Auditados	20%	La compañía comparte sus Informes Financieros auditados	Mercados de Valores
	Publicación de Informes	20%	La compañía pública sus resultados financieros, aun cuando no exista la obligatoriedad de su publicación.	Encuesta IIC
	Auditorías Internas	20%	El comité de auditoría de la compañía evalúa anualmente la idoneidad de la auditoría interna mediante la revisión del alcance y los resultados de la auditoría, la rentabilidad de la auditoría, la independencia y la objetividad de los auditores.	Encuesta IIC
Divulgación	Auditorías Externas	20%	La empresa realiza auditorías externas periódicas conforme procedimiento específico	Web empresa
	Reportes	25%	La empresa divulga reportes de su desempeño con información suficiente y periodicidad para los fines pertinentes	Web empresa
	Hechos de importancia	25%	Categoriza y expresa el hecho de importancia financiero	Mercados de Valores
	Acciones y Valores	25%	La empresa presenta información de cotizaciones de sus acciones	Bolsa de Valores

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
	Publicidad	25%	La empresa realiza campañas de marketing y publicidad anunciando verdaderamente su producto / servicio y respetando	Web empresa

Tabla 10*Componentes del Pilar: Información Accesible*

En la Tabla 11 se describen las definiciones de cada factor, para el pilar Información Accesible.

Variable	Definición
Comunicación con inversionistas	La compañía establece mecanismos para comunicarse de manera transparente y oportuna con sus inversionistas e interesados.
Informes Financieros Auditados	La calificación depende de si la empresa comparte sus cuatro Informes Financieros auditados.
Publicación de Informes	La compañía comparte información acerca de Reportes e Informes sin necesidad de estar obligados.
Auditorías Internas	La empresa realiza auditorías internas periódicas conforme procedimientos específicos.
Auditorías Externas	La puntuación depende de si la empresa informa realizar auditorías externas periódicas conforme procedimientos específicos.
Reportes	La calificación depende de si la compañía comparte información oportuna y relevante por medio de Reportes y de cuántos.
Hechos de importancia	La puntuación depende del detalle del hecho y de la categorización de lo publicado.
Acciones y Valores	El criterio de calificación depende si la empresa cotiza en bolsa y la difusión de sus valores inscritos.

Variable	Definición
Publicidad	La calificación depende si cumple con promocionar de forma veraz y adecuada acerca de sus servicios y/o productos.

Tabla 11

Definición de Variables del Pilar: Información Accesible

En la Tabla 12, se visualiza los factores que componen el pilar Stakeholders, sus variables, y sus respectivas ponderaciones.

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
Relacionamiento Empresarial	Procesos de Licitación	40%	La compañía cuenta con una política de buenas prácticas de competencia establecida y publicada internamente, que considera el impedimento para:- Fijación de precios, dumping, licitaciones fraudulentas (colusión), establecimiento de restricciones o cuotas de producción, y división de mercado por clientes, proveedores, territorios.- Obtención de ventajas competitivas indebidas en cualquier local que actúe, sacando provecho de las condiciones sociales locales indiscriminadamente en la relación con terceros.	Encuesta IIC
	Proveedores	30%	La compañía incentiva a su cadena de suministros a desarrollar sostenibilidad y generar reportes al respecto.	Encuesta IIC
	Competencia	30%	La compañía cuenta con un proceso formal y estructurado para lidiar con situaciones de incumplimiento de la política de buenas prácticas de competencia.	Encuesta IIC
Relacionamiento con la Sociedad	Estado	20%	La compañía incentiva que su personal interno mantenga relaciones transparentes con el poder público.	Encuesta IIC

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
	Reconocimiento cuidado del medio ambiente	20%	La compañía cuenta con algún reconocimiento o certificación sobre el cuidado del medio ambiente	Web empresa
	Cuidado y Protección del Medio Ambiente	20%	La compañía cuenta con evidencias de que evalúa los impactos sociales y ambientales en el proceso de toma de decisión.	Encuesta IIC
	Reconocimiento de aporte a la sociedad	20%	La compañía cuenta con algún reconocimiento o certificación como empresa Socialmente Responsable	Web empresa
	Responsabilidad Social (RSE)	20%	La compañía publica su reporte de sostenibilidad integrado, demostrando el vínculo entre RSE / sostenibilidad y la generación de valor al negocio y a la sociedad.	Encuesta IIC

Tabla 12

Componentes del Pilar: Stakeholders

En la Tabla 13 se describen las definiciones de cada factor, para el pilar Stakeholders.

Variable	Definición
Procesos de Licitación	La empresa establece procedimientos claros para evitar fraudes o malas conductas en los procesos de licitación.
Proveedores	La compañía busca extender y asegurar sus buenas prácticas de operación y las de sus proveedores.
Competencia	La empresa promueve un conjunto de buenas prácticas de competencia dentro de su rango de acción empresarial.
Estado	La organización promueve y fomenta las relaciones transparentes con entidades y personal del Estado.

Variable	Definición
Reconocimiento cuidado del medio ambiente	La puntuación depende de los reconocimientos por sus buenas prácticas y acciones en favor del medioambiente.
Cuidado y Protección del Medio Ambiente	La empresa considera los aspectos medioambientales en su operación y toma las precauciones necesarias para su correcta mitigación.
Reconocimiento de aporte a la sociedad	La calificación depende de los reconocimientos por sus buenas prácticas y acciones en favor del desarrollo y bienestar de la sociedad.
Responsabilidad Social (RSE)	La empresa considera los aspectos de responsabilidad social en su operación y toma las medidas necesarias.

Tabla 13

Definición de Variables del Pilar: Stakeholders

En la Tabla 14, se visualiza los factores que componen el pilar Sistema de Integridad, sus variables, y sus respectivas ponderaciones.

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
	Análisis de Riesgos	20%	La compañía cuenta con una matriz de riesgos para monitorear impactos.	Encuesta IIC
Prácticas Anticorrupción	Prevención	20%	La compañía cuenta con la certificación ISO 37001: Sistemas de Gestión Anti soborno anticorrupción	Web empresa
	Código de Ética	15%	La compañía estableció un código de ética con conocimiento de sus empleados y toda su cadena de valor.	Encuesta IIC

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
	Políticas y Procedimientos	15%	La compañía cuenta con un área, comité o responsable por las actividades de compliance/programa de integridad con independencia y autonomía necesarias para el ejercicio de sus funciones e influencia en los procesos de toma de decisión.	Encuesta IIC
	Código de Ética y Procedimientos para Proveedores	15%	La compañía también aplica su Política de Integridad en los contratos suscritos con terceros.	Encuesta IIC
	Código de Ética y Procedimientos para Clientes	15%	La compañía aplica su Política de Integridad en los contratos suscritos con sus clientes.	Encuesta IIC
Control y Capacitación	Comunicación Interna (Integridad)	40%	La compañía dispone de una Política de Integridad y un Sistema de Integridad y los divulga a sus empleados mediante website, intranet, material impreso, etc.	Encuesta IIC
	Capacitación	30%	La compañía mantiene un plan de capacitación sobre los temas de integridad y combate la corrupción de empleados, terceros y socios estratégicos.	Encuesta IIC
	Controles Internos	30%	La compañía establece metas y objetivos corporativos relacionados al cumplimiento de resultados del Sistema de Integridad.	Encuesta IIC
Prevención y Sanciones	Monitoreo	40%	La compañía somete su Sistema de Integridad a procesos independientes de evaluación externa.	Encuesta IIC
	Medidas Disciplinarias, Sanciones y Recompensas	30%	La Política prevé y aplica medidas disciplinarias y sanciones punitivas para las violaciones al código de ética y al programa de integridad, de forma proporcional a la gravedad de los actos cometidos, siendo aplicables a todos los empleados, incluyendo líderes y miembros del Consejo.	Encuesta IIC

Factor	Variable	Ponderación	Unidad de medición	Fuente
	Canal de Denuncias	30%	La compañía cuenta con un procedimiento formal y transparente de reclamación, que garantice la confidencialidad del denunciante.	Encuesta IIC

Tabla 14*Componentes del Pilar: Sistema de Integridad*

En la Tabla 15 se describen las definiciones de cada factor, para el pilar Sistema de Integridad.

Variable	Definición
Análisis de Riesgos	Se tienen identificados los principales riesgos y sus posibles impactos en la organización.
Prevención	La puntuación depende de si la compañía cuenta con certificaciones anticorrupción.
Código de Ética	La empresa posee un código de ética según la legislación vigente y lo dispone a todo su personal.
Políticas y Procedimientos	La compañía dispone de una Política de Integridad y procedimientos correspondientes para su correcta implementación.
Código de Ética y Procedimientos para Proveedores	La empresa posee un código de ética según la legislación vigente y lo dispone entre sus proveedores.
Código de Ética y Procedimientos para Clientes	La empresa posee un código de ética según la legislación vigente y lo dispone a todos sus clientes.
Comunicación Interna (Integridad)	La compañía facilita por medio de sus canales de comunicación las políticas y prácticas de Integridad.
Capacitación	La compañía facilita la capacitación y actualización constante en temas relacionados a Integridad para el personal.

Variable	Definición
Controles Internos	La empresa tiene adecuados controles para asegurar los cumplimientos de Integridad.
Monitoreo	La compañía facilita las evaluaciones a sus procesos y políticas de Integridad.
Medidas Disciplinarias, Sanciones y Recompensas	Existen medidas que promueven y prevén el accionar íntegro de los miembros de la organización.
Canal de Denuncias	La compañía posee y facilita los mecanismos que promueven la protección y seguridad para presentar denuncias.

Tabla 15

Definición de Variables del Pilar: Sistema de Integridad

4.5.1 Recolección de Datos

Para el desarrollo del contenido de los factores y variables de Índice de Integridad Corporativa las fuentes consultadas son primarias y secundarias. Estas corresponden a información compartida por las empresas en sus distintos canales de comunicación, información compartida por terceros y los resultados obtenidos en la encuesta de percepción de Integridad Corporativa.

4.6. Normalización de Datos y Agregación del Índice

La normalización de los datos es un objetivo fundamental para el fin de obtener una aceptable consistencia en los resultados del Índice de Integridad Corporativa, debido a las diferentes escalas en que se puede encontrar la data. Asimismo, al contar con fuentes primarias y secundarias, basándose en lo recomendado para el establecimiento de indicadores de la OCDE, para la normalización de la data del Índice de Integridad Corporativa se establece el método de re-escalamiento, el cual es conocido también como mínimo – máximo y es uno de los más utilizados y aceptados para este tipo de análisis.

Este método convierte los indicadores a una unidad adimensional con intervalo [0,1]; en base a ello, la variable con el más bajo resultado obtiene un valor de cero “0”, la variable con el más alto resultado obtiene un valor de uno “1”; y las demás variables obtienen un valor en el rango de cero a uno según su desempeño. La fórmula correspondiente a este método es:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \min_j(X_{ij})}{\max_j(X_i) - \min_j(X_i)}$$

$\max_j(X_i)$ = es el máximo valor de X_{ij} obtenido para las unidades de análisis.

$\min_j(X_i)$ = es el mínimo valor de X_{ij} obtenido para las unidades de análisis.

Z_{ij} = es el resultado de la normalización.

4.7. Ponderaciones y Criterios de Ponderación

La ponderación es un proceso importante en la definición del Índice de Integridad Corporativa ya que permite asignar los pesos a cada variable y con ello se obtienen los resultados para el análisis del estudio. Mediante esta asignación se permite realizar un juicio de valor sobre las variables al determinar su grado de importancia e impacto en el análisis.

Según el manual para la construcción de índices compuestos de la OCDE (2008), existen diferentes técnicas para asignar los pesos de ponderación a cada variable, con diferentes niveles de éxito según su aplicación. Así entonces, los principales métodos son: (a) métodos de pesos equitativos, según el cual todas las variables tienen el mismo grado de importancia; (b) métodos estadísticos o basados en la data misma, que otorgan más peso a aquellas variables que cuentan con una mayor data y (c) métodos participativos o basados en el marco de referencia, que incorporan impresiones generales del marco teórico sobre los pilares y variables que cuentan con una mayor relevancia.

Para el Índice de Integridad Corporativa propuesto se ha considerado el método de ponderación de pesos equitativos, para los pilares y factores, al considerarse el más transparente y adecuado para el estudio elaborado. En cuanto a las variables, como principal criterio de ponderación se ha considerado su impacto en integridad y en las preguntas de la encuesta también se ha empleado el método de ponderación de pesos equitativos.

4.8. Metodología para la Encuesta de Percepción del Índice de Integridad Corporativa

El objetivo de la encuesta es medir la percepción de la Integridad Corporativa desde el interior de la propia organización. Para ello, en base a todos los pilares del índice, se han establecido preguntas conforme a los distintos factores, para poder así complementar la información que comparte la propia organización; así como también, para complementar la información que se encuentra disponible en las fuentes externas que han sido consideradas para el estudio.

4.8.1. Cuestionario de la Encuesta de Percepción

El cuestionario utilizado para las empresas seleccionadas para este estudio abarca los seis pilares del Índice de Integridad Corporativa y está conformado por 30 afirmaciones.

Dichas afirmaciones fueron calificadas en base a la puntuación de la escala de Likert distribuida en cinco niveles: (a) Muy en desacuerdo, (b) En desacuerdo, (c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (d) De acuerdo y (e) Muy de acuerdo.

Para poder llevar a cabo la encuesta de percepción, se ha enviado una solicitud formal informando los fines académicos del estudio; así como también, se ha coordinado con los directivos seleccionados para desarrollar los cuestionarios las aprobaciones y permisos correspondientes de cada organización, con el fin de asegurar la confidencialidad y manejo responsable de la información brindada.

En la Tabla 16 se encuentran las 30 afirmaciones que fueron objeto de la encuesta enviada a las empresas.

Factor	N°	Afirmación
	1	Los objetivos organizacionales de la empresa describen claramente las actividades comerciales centrales.
Planeamiento Estratégico	2	La Junta Directiva revisa periódicamente los objetivos estratégicos de la empresa.
	3	Las actividades de la empresa concuerdan con la visión, misión y objetivos estratégicos.
	4	La Junta Directiva tiene un cronograma formal de asuntos específicamente reservado para sus decisiones.
Buen Gobierno	5	Los procedimientos de la compañía para el nombramiento y reelección de la Junta Directiva son claros, formales y transparentes.
	6	Los procedimientos de la compañía para la planificación de la sucesión; incluido el nombramiento, la capacitación y la fijación de la compensación de la Junta Directiva de reemplazo, son claros, formales y transparentes.
	7	En el informe anual se divulga información suficiente sobre la comprensión del directorio para salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la compañía.
Políticas Organizacionales	8	La compañía tiene en cuenta las condiciones salariales y laborales dentro de la industria.
	9	La Junta Directiva aprueba la asignación de una gran cantidad de recursos a la capacitación y desarrollo de sus empleados.
	10	Hay un esfuerzo continuo para mejorar las actividades relacionadas con la calidad en la organización.
Informes y Auditorías	11	La compañía mantuvo una comunicación regular y efectiva con los accionistas a través de informes anuales.
	12	La compañía publica sus resultados financieros, aún cuando no exista la obligatoriedad de su publicación.
	13	El comité de auditoría de la compañía evalúa anualmente la idoneidad de la auditoría interna mediante la revisión del alcance y los resultados de la auditoría, la rentabilidad de la auditoría, la independencia y la objetividad de los auditores.

Factor	N°	Afirmación
Relacionamiento Empresarial	14	La compañía cuenta con una política de buenas prácticas de competencia establecida y publicada internamente, que considera el impedimento para:- Fijación de precios, dumping, licitaciones fraudulentas (colusión), establecimiento de restricciones o cuotas de producción, y división de mercado por clientes, proveedores, territorios.- Obtención de ventajas competitivas indebidas en cualquier local que actúe, sacando provecho de las condiciones sociales locales indiscriminadamente en la relación con terceros.
	15	La compañía incentiva a su cadena de suministros a desarrollar sostenibilidad y generar reportes al respecto.
	16	La compañía cuenta con un proceso formal y estructurado para lidiar con situaciones de incumplimiento de la política de buenas prácticas de competencia.
Relacionamiento con la Sociedad	17	La compañía incentiva que su personal interno mantenga relaciones transparentes con el poder público.
	18	La compañía cuenta con evidencias de que evalúa los impactos sociales y ambientales en el proceso de toma de decisión.
	19	La compañía publica su reporte de sostenibilidad integrado, demostrando el vínculo entre RSE / sostenibilidad y la generación de valor al negocio y a la sociedad.
Prácticas Anticorrupción	20	La compañía cuenta con una matriz de riesgos para monitorear impactos.
	21	La compañía estableció un código de ética con conocimiento de sus empleados y toda su cadena de valor.
	22	La compañía cuenta con un área, comité o responsable por las actividades de compliance/programa de integridad con independencia y autonomía necesarias para el ejercicio de sus funciones e influencia en los procesos de toma de decisión.
	23	La compañía también aplica su Política de Integridad en los contratos suscritos con terceros.
Control y Capacitación	24	La compañía aplica su Política de Integridad en los contratos suscritos con sus clientes.
	25	La compañía dispone de una Política de Integridad y un Sistema de Integridad y los divulga a sus empleados mediante website, intranet, material impreso, etc.
	26	La compañía mantiene un plan de capacitación sobre los temas de integridad y combate la corrupción de empleados, terceros y socios estratégicos.

Factor	N°	Afirmación
	27	La compañía establece metas y objetivos corporativos relacionados al cumplimiento de resultados del Sistema de Integridad.
	28	La compañía somete su Sistema de Integridad a procesos independientes de evaluación externa.
Prevención y Sanciones	29	La Política prevé y aplica medidas disciplinarias y sanciones punitivas para las violaciones al código de ética y al programa de integridad, de forma proporcional a la gravedad de los actos cometidos, siendo aplicables a todos los empleados, incluyendo líderes y miembros del Consejo.
	30	La compañía cuenta con un procedimiento formal y transparente de reclamación, que garantice la confidencialidad del denunciante.

Tabla 16

Factores y Afirmaciones para la encuesta del IIC

4.8.2. Validación de la Encuesta de Percepción

La validación del cuestionario de precepción del Índice de Integridad Corporativa se ha realizado mediante el análisis del coeficiente Alfa de Cronbach con el fin de evaluar la consistencia en las respuestas de cada pregunta del cuestionario.

Así entonces, como se puede observar en la Tabla 17, el resultado que se obtiene al evaluar el coeficiente Alfa de Cronbach a la encuesta de percepción es de 0.878, lo cual demuestra la consistencia de las respuestas del cuestionario.

Alfa de Cronbach	Suma de Varianzas individuales	Varianza Total	N° de elementos
0,878	1,510	9,972	30

Tabla 17

Alfa de Cronbach de la Encuesta de Percepción de Integridad Corporativa

4.8.3. Análisis de Consistencia Interna

El análisis de la consistencia interna de los datos se realiza mediante el análisis de la correlación de las variables de los factores y según la metodología de la OCDE, mantener las que obtengan un resultado mayor a 0.9. Para efectos de la aplicación del modelo propuesto, se realizaron los análisis correspondientes; sin embargo, dada la relevancia conceptual de las variables y al número reducido de la muestra, se optó por mantener las variables.

Según se puede apreciar en la Tabla 18 se puede apreciar el análisis de correlación del factor “Planeamiento Estratégico”.

	Afirm1	Afirm2	Afirm3
Afirm1	1		
Afirm2	0.387	1	
Afirm3	0.968	0.500	1

Tabla 18

Correlaciones del factor “Planeamiento Estratégico”

En la Tabla 19 se puede apreciar el análisis de correlación del factor “Buen Gobierno”.

	Afirm4	Afirm5	Afirm6	Afirm7
Afirm4	1			
Afirm5	0.739	1		
Afirm6	0.234	0.632	1	
Afirm7	0.408	0.718	0.978	1

Tabla 19

Correlaciones del factor “Buen Gobierno”

En la Tabla 20 se puede apreciar el análisis de correlación del factor “Políticas Organizacionales”.

	Afirm8	Afirm9	Afirm10
Afirm8	1		
Afirm9	0.739	1	
Afirm10	0.250	0.369	1

Tabla 20

Correlaciones del factor “Políticas Organizacionales”

En la Tabla 21 se puede apreciar el análisis de correlación del factor “Informes y Auditorías”.

	Afirm11	Afirm12	Afirm13
Afirm11	1		
Afirm12	0.965	1	
Afirm13	0.388	0.316	1

Tabla 21

Correlaciones del factor “Informes y Auditorías”

En la Tabla 22 se puede apreciar el análisis de correlación del factor “Relacionamiento Empresarial”.

	Afirm14	Afirm15	Afirm16
Afirm14	1		
Afirm15	0.410	1	
Afirm16	0.843	0	1

Tabla 22

Correlaciones del factor “Relacionamiento Empresarial”

En la Tabla 23 se puede apreciar el análisis de correlación del factor “Relacionamiento con la Sociedad”.

	Afirm17	Afirm18	Afirm19
Afirm17	1		
Afirm18	0.878	1	
Afirm19	0.610	0.568	1

Tabla 23

Correlaciones del factor “Relacionamiento con la sociedad”

En la Tabla 24 se puede apreciar el análisis de correlación del factor “Prácticas Anticorrupción”.

	Afirm20	Afirm21	Afirm22	Afirm23	Afirm24
Afirm20	1				
Afirm21	0.791	1			
Afirm22	0.447	0.707	1		
Afirm23	0.500	0.632	0.894	1	
Afirm24	0.500	0.632	0.894	0.700	1

Tabla 24

Correlaciones del factor “Prácticas Anticorrupción”

En la Tabla 25 se puede apreciar el análisis de correlación del factor “Control y Capacitación”.

	Afirm25	Afirm36	Afirm27
Afirm25	1		
Afirm36	-0.267	1	
Afirm27	0.956	-0.132	1

Tabla 25

Correlaciones del factor “Control y Capacitación”

En la Tabla 26 se puede apreciar el análisis de correlación del factor “Prevención y Sanciones”.

	Afirm28	Afirm29	Afirm30
Afirm28	1		
Afirm29	0.343	1	
Afirm30	0.243	0.707	1

Tabla 26

Correlaciones del factor “Prevención y Sanciones”

4.8.4. Análisis de Validez y Confiabilidad de los Resultados

Para el análisis y validación de la confiabilidad de los datos, se realizó el análisis del alfa de Cronbach y se procedió a evaluar la bondad del ajuste con ayuda de la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin [KMO]. Para hallar estos valores se hizo uso del software SPSS.

En el caso del análisis del alfa de Cronbach, lo recomendable es obtener un resultado superior a 0,8 para ser considerado con un grado de confiabilidad alto. En la aplicación de dicho análisis, 5 de los 9 factores alcanzaron un grado de confiabilidad alto. Los 4 factores restantes alcanzaron un puntaje entre 0,6 y 0,8; que a pesar de no ser un puntaje óptimo, es considerado como un grado moderado de confiabilidad; de esta forma, estos factores se mantienen para el desarrollo del estudio.

La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas y permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. El estadístico KMO varía entre 0 y 1 buscando que idealmente los valores se encuentren por encima de un 0,6.

El objetivo de la presente investigación es desarrollar un modelo de integridad corporativa y aplicarlo a un grupo de empresas, replicando la metodología de OCDE. Cabe indicar que, dado el tamaño reducido de la muestra, no es foco del estudio comprobar que esta es estadísticamente válida.

En la tabla 27, se puede apreciar los resultados del análisis de confiabilidad del factor “Planeamiento Estratégico”.

Factor	Alfa de Cronbach	KMO	Variable de medición	Alfa de Cronbach (Si se elimina la variable)
Planeamiento Estratégico	0.818	0.482	Objetivos Organizacionales	0.571
			Revisión del Plan	0.938
			Eficacia del plan	0.545

Tabla 27

Validez y Confiabilidad del factor “Planeamiento Estratégico”

En la tabla 28, se puede apreciar los resultados del análisis de confiabilidad del factor “Buen Gobierno”.

Factor	Alfa de Cronbach	KMO	Variable de medición	Alfa de Cronbach (si se elimina la variable)
Buen Gobierno	0.861	0.469	Proceso de Toma de Decisión	0.901
			Nombramiento de Ejecutivos	0.766
			Sucesiones	0.826
			Inversiones	0.780

Tabla 28

Validez y Confiabilidad del factor “Buen Gobierno”

En la tabla 29, se puede apreciar los resultados del análisis de confiabilidad del factor “Políticas Organizacionales”.

Factor	Alfa de Cronbach	KMO	Variable de medición	Alfa de Cronbach (si se elimina la variable)
Políticas Organizacionales	0.674	0.555	Remuneraciones	0.453
			Desarrollo	0.400
			Prácticas de Operación y Gestión	0.738

Tabla 29

Validez y Confiabilidad del factor “Políticas Organizacionales”

En la tabla 30, se puede apreciar los resultados del análisis de confiabilidad del factor “Informes y Auditorías”.

Factor	Alfa de Cronbach	KMO	Variable de medición	Alfa de Cronbach (si se elimina la variable)
Informes y Auditorías	0.790	0.519	Comunicación con inversionistas	0.270
			Publicación de Informes	0.333
			Auditorías Internas	0.981

Tabla 30

Validez y Confiabilidad del factor “Informes y Auditorías”

En la tabla 31, se puede apreciar los resultados del análisis de confiabilidad del factor “Relacionamiento Empresarial”.

Factor	Alfa de Cronbach	KMO	Variable de medición	Alfa de Cronbach (si se elimina la variable)
Relacionamiento Empresarial	0.669	0.313	Procesos de Licitación	0.000
			Proveedores	0.894
			Competencia	0.582

Tabla 31

Validez y Confiabilidad del factor “Relacionamiento Empresarial”

En la tabla 32, se puede apreciar los resultados del análisis de confiabilidad del factor “Relacionamiento con la Sociedad”.

Factor	Alfa de Cronbach	KMO	Variable de medición	Alfa de Cronbach (si se elimina la variable)
Relacionamiento con la Sociedad	0.711	0.661	Estado	0.656
			Cuidado y Protección del Medio Ambiente	0.478
			Responsabilidad Social (RSE)	0.818

Tabla 32

Validez y Confiabilidad del factor “Relacionamiento con la Sociedad”

En la tabla 33, se puede apreciar los resultados del análisis de confiabilidad del factor “Prácticas Anticorrupción”.

Factor	Alfa de Cronbach	KMO	Variable de medición	Alfa de Cronbach (si se elimina la variable)
Prácticas Anticorrupción	0.892	0.445	Análisis de Riesgos	0.904
			Código de Ética	0.866
			Políticas y Procedimientos	0.851

Código de Ética y Procedimientos para Proveedores	0.861
---	-------

Código de Ética y Procedimientos para Clientes	0.861
--	-------

Tabla 33

Validez y Confiabilidad del factor “Prácticas Anticorrupción”

En la tabla 34, se puede apreciar los resultados del análisis de confiabilidad del factor “Control y Capacitación”.

Factor	Alfa de Cronbach	KMO	Variable de medición	Alfa de Cronbach (si se elimina la variable)
Control y Capacitación	0.637	0.426	Comunicación Interna (Integridad)	-0.200
			Capacitación	0.977
			Controles Internos	-0.453

Tabla 34

Validez y Confiabilidad del factor “Control y Capacitación”

En la tabla 35, se puede apreciar los resultados del análisis de confiabilidad del factor “Prevención y Sanciones”.

Factor	Alfa de Cronbach	KMO	Variable de medición	Alfa de Cronbach (si se elimina la variable)
Prevención y Sanciones	0.650	0.560	Monitoreo	0.828
			Medidas Disciplinarias, Sanciones y Recompensas	0.375
			Canal de Denuncias	0.485

Tabla 35

Validez y Confiabilidad del factor “Prevención y Sanciones”

4.9. Escala de Calificación de los Resultados del Índice de Integridad Corporativa

En el desarrollo y elaboración de índices se cuenta una amplia diversidad de escalas de puntuaciones para la clasificación de los resultados obtenidos. Es así que, para el Índice de Integridad Corporativa propuesto en este estudio, se decidió establecer una escala con una calificación que requiere de una puntuación exigente para alcanzar los niveles altos que aseguren contar con una integridad corporativa, conforme se puede verificar en la Tabla 36.

Nivel de IIC		Puntaje IIC
Muy bajo		< 50
Bajo		$\geq 50 < 65$
Medio		$\geq 65 < 80$
Alto		$\geq 80 < 90$
Muy alto		≥ 90

Tabla 36

Puntaje del Índice de Integridad Corporativa según la Clasificación

4.10. Resumen

Según la metodología de índices compuestos de la OCDE (2008), el capítulo IV del presente estudio desarrolla creación de una Propuesta de Índice de Integridad Corporativa.

Para ello, y debido a que el concepto de Integridad Corporativa aún se encuentra en pleno desarrollo y estudio se ha considerado la literatura mundial disponible en temas de Transparencia Corporativa, Gobierno Corporativo, Compliance y algunos indicadores de Integridad ya existentes.

El IIC está compuesto de información de característica primaria y secundaria, en base fuentes oficiales y confiables, juicio de expertos y una encuesta dirigida a directivos de las empresas en análisis.

El análisis de la data obtenida ha sido trabajado con el programa estadístico SPSS y en base a ello se han considerado coeficientes de correlación, alfa de Cronbach y análisis KMO, mediante los cuales se ha determinado un grado de confiabilidad favorable para el estudio.

El Índice de Integridad Corporativa propuesto está compuesto por seis pilares, quince factores y cincuenta variables: (a) Visión estratégica, conformado por 2 factores y 6 variables; (b) Gobierno Corporativo, conformado por 3 factores y 9 variables; (c) Cultura Organizacional, conformado por 2 factores y 6 variables; (d) Información Accesible, conformado por 2 factores y 9 variables; (e) Stakeholders, conformado por 2 factores y 8 variables; y (f) Sistema de Integridad, conformado por 3 factores y 12 variables.

El IIC puede ser aplicado a cualquier empresa de cualquier sector a nivel global y en el siguiente capítulo del presente estudio se desarrolla su ejecución y análisis de resultados a un grupo de empresas.

Capítulo V: Aplicación del Índice de Integridad Corporativa

En esta etapa del estudio, posterior a la creación y validación de los componentes del índice, se procede con la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a un grupo de empresas de diferentes características y sectores.

Luego de haber obtenido la información requerida por el IIC se realiza el análisis de los resultados y se procede con su presentación según enfoque de resultados, a nivel general y de detalle, con el fin de obtener una visión completa y un panorama relevante con respecto a los resultados que se obtienen de las empresas evaluadas.

5.1 Análisis del Sector

La investigación del presente estudio considera para el análisis empresas de distintos sectores; ya que, la finalidad del mismo es que el Índice de Integridad Corporativa propuesto

pueda ser aplicado a cualquier empresa. Así entonces, las empresas evaluadas corresponden a los sectores Farmacéutico, Banca, Microfinanzas y Minería.

De igual modo, es importante resaltar que algunos sectores se encuentran en una coyuntura particular, al encontrarse empresas afectadas por temas que involucran la integridad de sus operaciones y sus directivos, lo cual brinda una oportunidad especialmente enriquecedora para medir sus resultados obtenidos luego del análisis del IIC.

5.2 Población Objetivo y Determinación de la Muestra

Para el desarrollo de esta investigación, debido a la coyuntura que afecta al mundo entero, producto de la pandemia del COVID 19 en el momento de la realización de la misma, se ha trabajado con un número reducido de seis empresas mediante una muestra por conveniencia, para probar el modelo estadístico, más que contar con una muestra estadísticamente válida. De igual modo, se considera una muestra importante ya que el Índice de Integridad Corporativa propuesto en el presente estudio no busca ser un aporte final y concluyente, sino por el contrario busca poner el tema en discusión para una mejora continua, con un mayor estudio y análisis de los resultados obtenidos.



Figura 12.

Empresas participantes del estudio.

Entre las principales características en común de las empresas evaluadas se puede resaltar: (a) son empresas de gran tamaño, (b) con importante facturación anual y (c) tienen presencia a nivel regional o global, conforme se puede observar en la Tabla 37. Las empresas participantes del estudio son: AKD International, Banco Fortaleza de Bolivia, Roche Farma (Perú), Aurex S.A., Agrobanco, Bancompartir.

Facturación Anual	Frecuencia	Porcentaje
Más de 50 millones de dólares	3	50%
Entre 21 y 50 millones de dólares	1	16%
Entre 6 y 10 millones de dólares	2	34%
Total	6	100%

Tabla 37

Facturación anual de las empresas

5.3 Recolección de Datos

Para la presente investigación, la recolección de datos se ha realizado con información obtenida de: (a) fuentes primarias, a través de encuestas realizadas a ejecutivos de alto nivel de las empresas participantes en el estudio; y (b) fuentes secundarias, relacionadas a los pilares que componen en el Índice de Integridad Corporativa propuesto, según las variables correspondientes. En la Tabla 38 están descritas las principales fuentes secundarias utilizadas para la elaboración del Índice de Integridad Corporativa (IIC).

Empresa / Institución	Página web
AKD International	http://www.akdrillinginternational.com/
Banco Fortaleza	https://www.bancofortaleza.com.bo/
Roche Farma (Perú)	https://www.roche.com.pe/
Aurex S.A.	http://aurex.com.pe/
Agrobanco	https://www.agrobanco.com.pe/
Bancompartir	https://www.mibanco.com.co/
Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)	https://www.smv.gob.pe/
Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI)	https://www.asfi.gob.bo/

Empresa / Institución	Página web
Superintendencia Financiera de Colombia (SFC)	https://www.superfinanciera.gov.co/
Bolsa de Valores de Lima (BVL)	https://www.bvl.com.pe/
Bolsa de Valores de Colombia (BVC)	https://www.bvc.com.co/
Bolsa Boliviana de Valores (BBV)	https://www.bbv.com.bo/

Tabla 38

Principales Fuentes secundarias del IIC

5.4. Resultados del Índice de Integridad Corporativa

5.4.1. Resultado Global del Índice de Integridad Corporativa

Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a las empresas participantes del estudio, el resultado global alcanzado es de 72 puntos de 100, el mismo que según la calificación del IIC se considera como un nivel medio.

Como parte del análisis de este resultado, según el puntaje obtenido por cada Pilar del IIC, se identifica que el puntaje más alto corresponde a los Pilares Visión Estratégica y Cultura Organizacional, con lo cual se observa que lo que las organizaciones buscan alcanzar y transmitir en estos aspectos está logrando un impacto positivo. Por otro lado, el menor puntaje de la aplicación del IIC corresponde al Pilar Stakeholders, lo cual evidencia el poco impacto en las acciones, en la comunicación y en los lineamientos de los procesos relacionados que tienen las empresas. (Ver Figura 13).

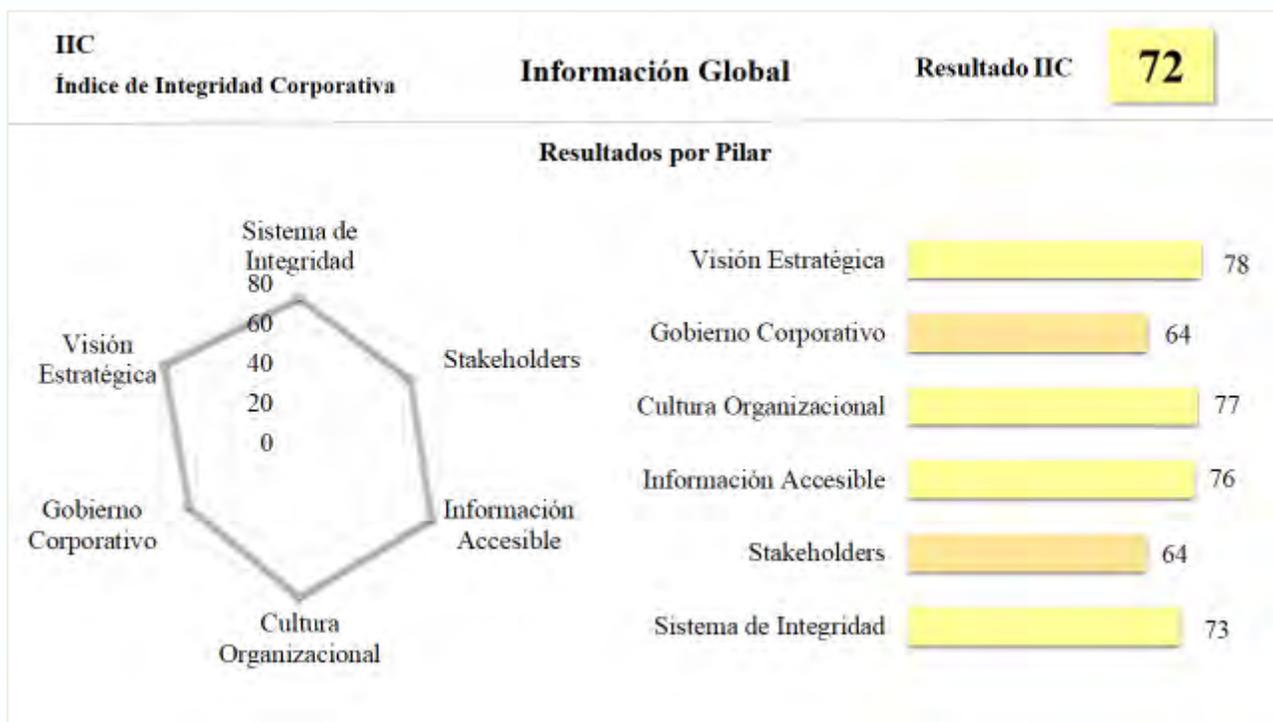


Figura 13.

Información Global del resultado por Pilar del IIC.

Asimismo, según el puntaje obtenido por cada empresa participante del IIC, la calificación más alta corresponde a la empresa Bancompartir, que ha logrado sus puntajes más altos en los Pilares Información Accesible y Visión Estratégica. Por otro lado, la empresa con el puntaje más bajo en el IIC ha sido Aurex S.A., que ha alcanzado sus puntajes más bajos en los Pilares Gobierno Corporativo e Información Accesible (Ver Figura 14).

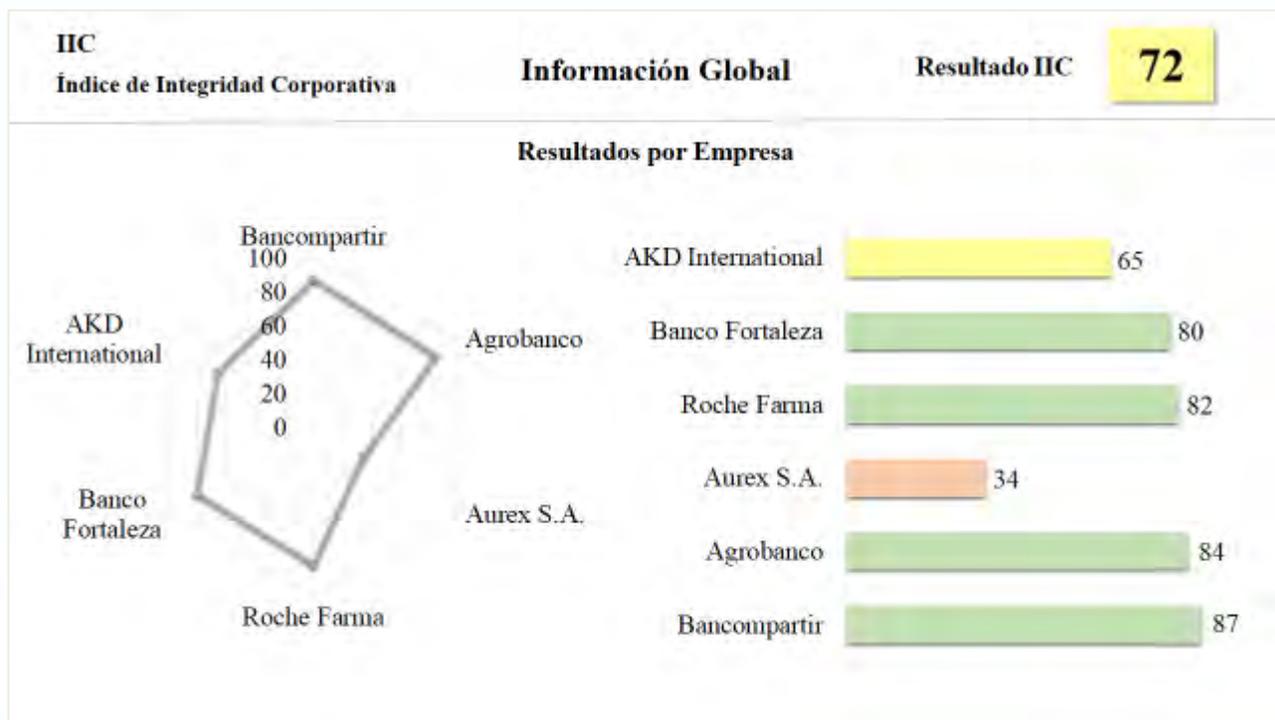


Figura 14.

Información Global del resultado por Empresa del IIC.

5.4.2. Resultado por Pilar del Índice de Integridad Corporativa

Visión Estratégica. Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a las empresas participantes del estudio, el resultado alcanzado de este pilar es el de mayor puntaje con 78 puntos de 100, el mismo que según la calificación del IIC se considera como un nivel medio.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje corresponde a las empresas Bancompartir, Banco Fortaleza y Agrobanco; con un nivel muy alto, mientras que la empresa Aurex S.A. obtuvo el menor puntaje con un nivel muy bajo según el IIC.

Asimismo, según el puntaje obtenido por cada factor, el factor Visión, Misión y Valores; ha logrado un nivel muy alto según el IIC. La variable con el mayor puntaje fue Valores, lo cual

demuestra que las organizaciones buscan reflejar la integridad, la transparencia, la honestidad y la ética (Ver Figura 15).

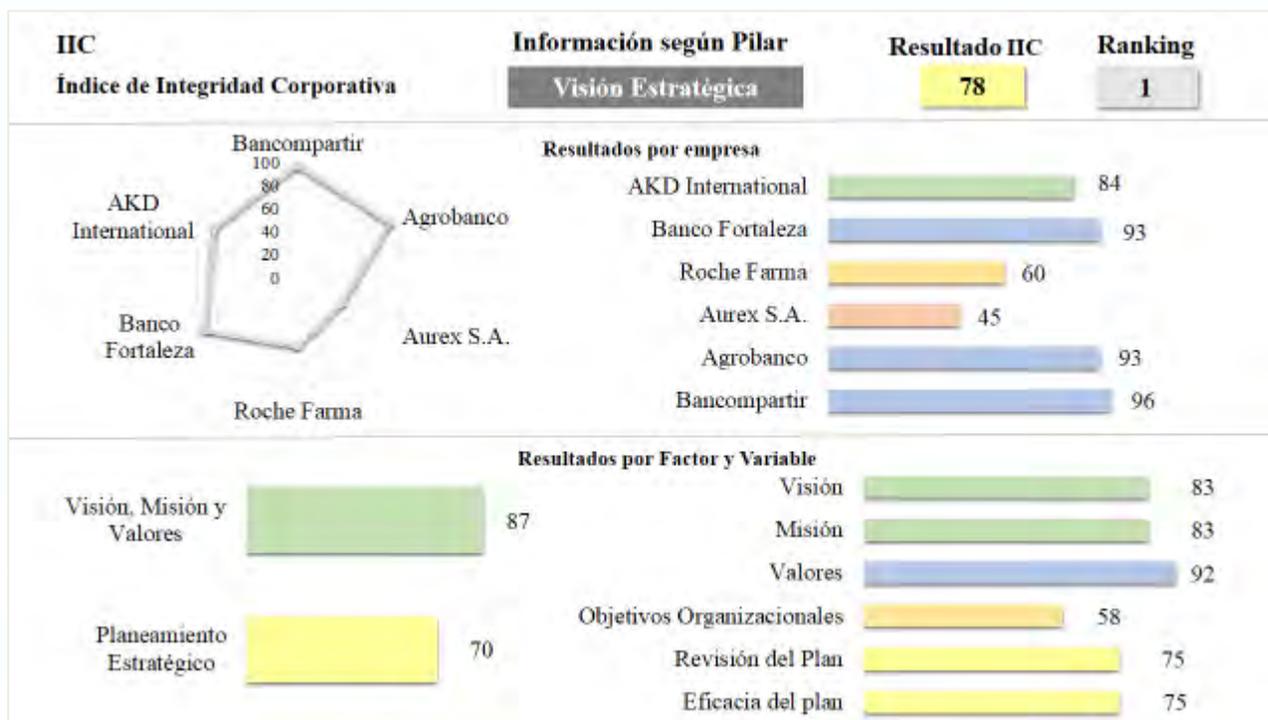


Figura 15.

Información según Pilar Visión Estratégica

Gobierno Corporativo. Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a las empresas participantes del estudio, el resultado alcanzado de este pilar es de 64 puntos de 100 y es uno de los dos pilares con menor puntaje, según la calificación del IIC se considera como un nivel bajo.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje corresponde a la empresa Agrobanco, con un nivel muy alto; mientras que, la empresa Aurex S.A. obtuvo el menor puntaje con un nivel muy bajo según el IIC.

Asimismo, según el puntaje obtenido por cada factor, el factor con mayor puntaje es Dirección del negocio, con un nivel medio según el IIC; mientras que, el factor Buen Gobierno

ha alcanzado un nivel muy bajo. La variable con el menor puntaje fue Compliance, lo cual evidencia que el Sistema no es compartido de forma adecuada o no tiene el impacto debido. (Ver

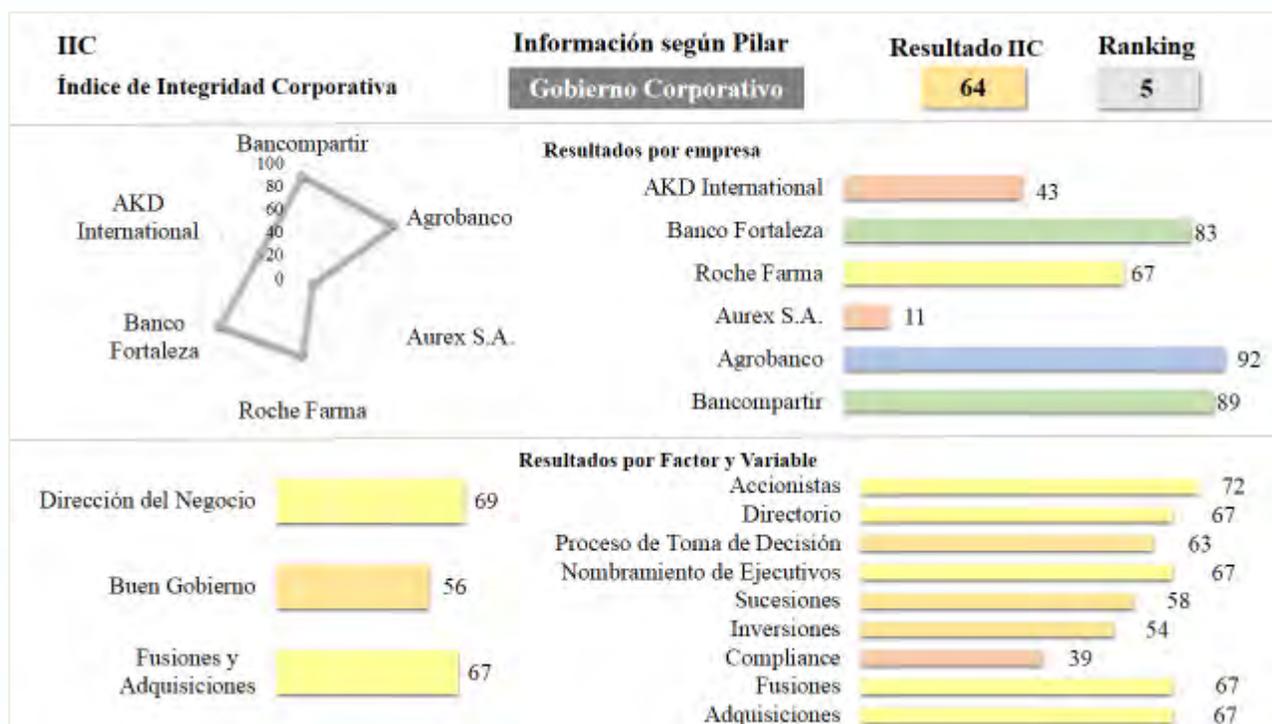


Figura 16).

Figura 16.

Información según Pilar Gobierno Corporativo.

Cultura Organizacional. Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a las empresas participantes del estudio, el resultado alcanzado de este pilar es de 77 puntos de 100, siendo uno de los dos pilares con el mayor puntaje y que según la calificación del IIC se considera como un nivel medio.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje corresponde a la empresa Bancompartir, con un nivel muy alto; mientras que, la empresa Aurex S.A. obtuvo el menor puntaje con un nivel muy bajo según el IIC.

Asimismo, según el puntaje obtenido por cada factor, los factores Canales de Comunicación y Políticas Organizacionales han alcanzado un nivel medio. La variable con el menor puntaje fue Desarrollo, con un nivel bajo según el ICC, lo cual evidencia que se requiere de un mayor incentivo de parte de las organizaciones al crecimiento y desarrollo de sus colaboradores. (Ver Figura 17).

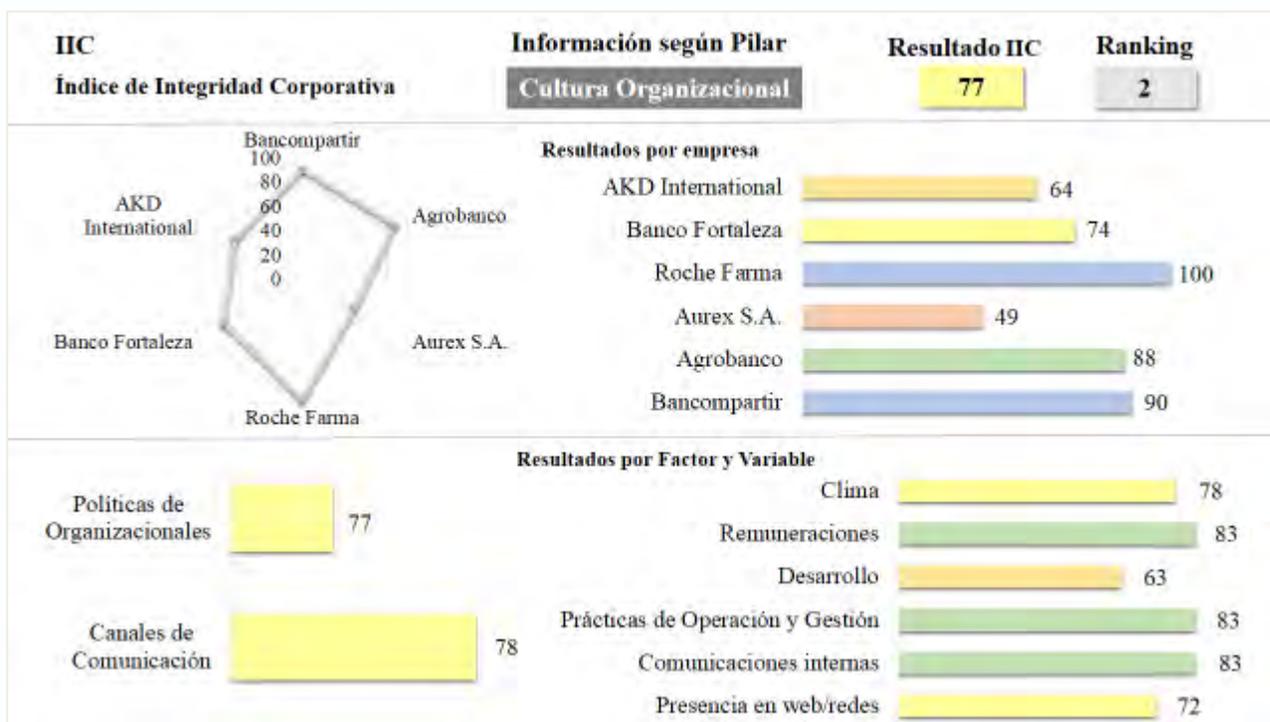


Figura 17.

Información según Pilar Cultura Organizacional

Información Accesible. Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a las empresas participantes del estudio, el resultado alcanzado de este pilar es de 76 puntos de 100, que según la calificación del IIC se considera como un nivel medio.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje corresponde a la empresa Banco Fortaleza, con un nivel muy alto; mientras que, la empresa Aurex S.A. obtuvo el menor puntaje con un nivel muy bajo según el IIC.

Asimismo, según el puntaje obtenido por cada factor, los factores Informes de Auditorías y Divulgación han alcanzado un nivel medio. La variable con el menor puntaje fue Acciones y Valores, con un nivel medio según el ICC, lo cual evidencia que se requiere de una mayor información sobre las cotizaciones y operaciones que desarrollan las empresas. (Ver Figura 18).

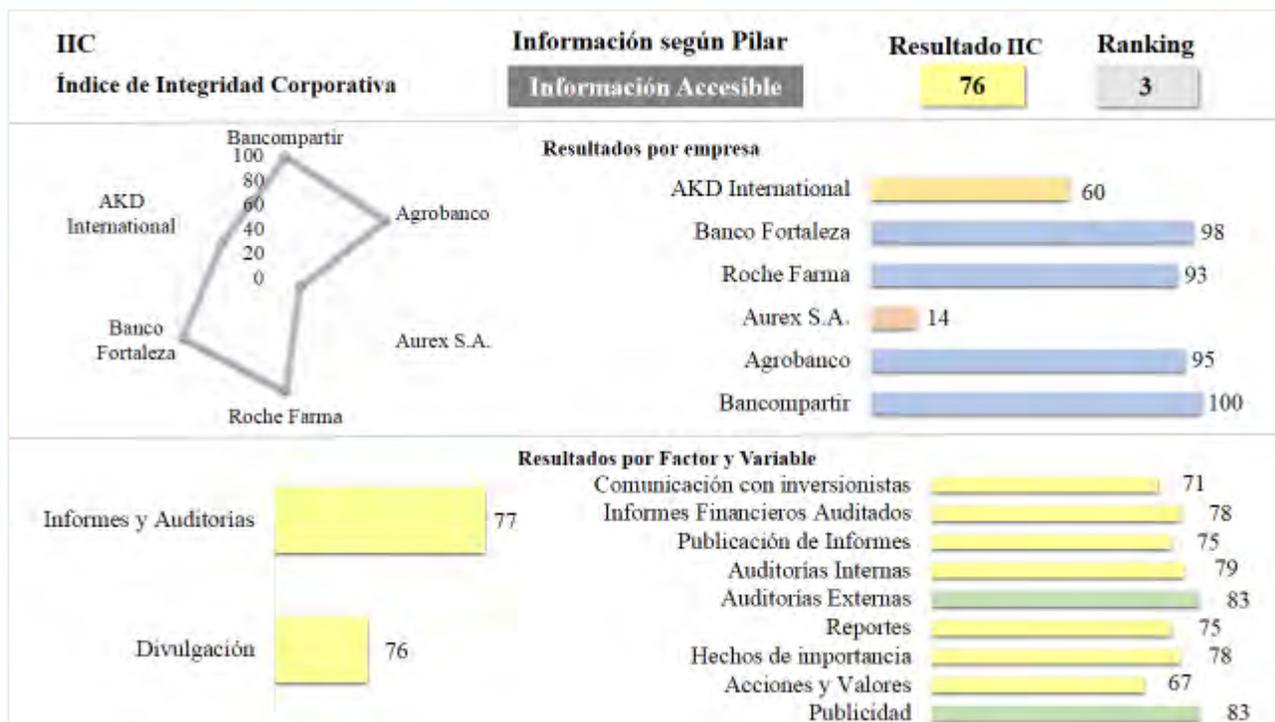


Figura 18.

Información según Pilar Información Accesible

Stakeholders. Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a las empresas participantes del estudio, el resultado alcanzado de este pilar es de 64 puntos de 100, siendo uno de los dos pilares con el menor puntaje alcanzado y que según la calificación del IIC se considera como un nivel bajo.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje corresponde a la empresa Roche Farma (Perú), con un nivel medio; mientras que, la empresa Aurex S.A. obtuvo el menor puntaje con un nivel muy bajo según el IIC.

Asimismo, según el puntaje obtenido por cada factor, el factor Relacionamiento con la Sociedad ha alcanzado un nivel medio; mientras que, el factor Relacionamiento Empresarial ha alcanzado un nivel bajo según el IIC. La variable con el menor puntaje fue Proveedores, con un nivel bajo según el ICC, lo cual evidencia que se requiere las organizaciones generen un mayor incentivo en toda su cadena para el desarrollo y establecimiento de mejores prácticas empresariales. (Ver Figura 19).

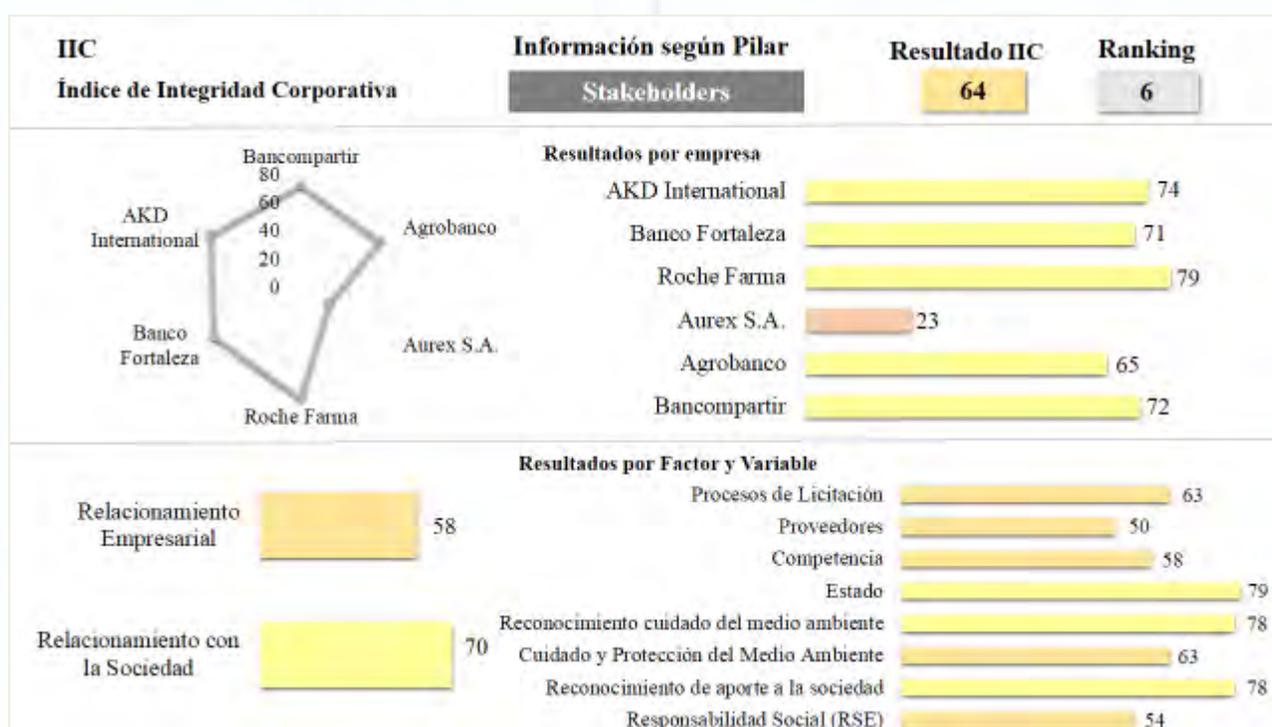


Figura 19.

Información según Pilar Stakeholders.

Sistema de Integridad. Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a las empresas participantes del estudio, el resultado alcanzado de este pilar es de 73 puntos de 100, que según la calificación del IIC se considera como un nivel medio.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje corresponde a la empresa Roche Farma (Perú), con un nivel muy alto; mientras que, la empresa Banco Fortaleza obtiene el menor puntaje con un nivel bajo según el IIC.

Asimismo, según el puntaje obtenido por cada factor, el factor con mayor puntaje es Prevención y Sanciones que ha alcanzado un nivel alto; mientras que, el factor con menor puntaje es Prácticas Anticorrupción que ha alcanzado un nivel bajo según el IIC. La variable con el menor puntaje fue Prevención, con un nivel muy bajo según el ICC, lo cual evidencia que las organizaciones aún no cuentan con certificaciones anticorrupción o antisoborno, que permitan tener sistemas de Integridad más sólidos. (Ver Figura 20).

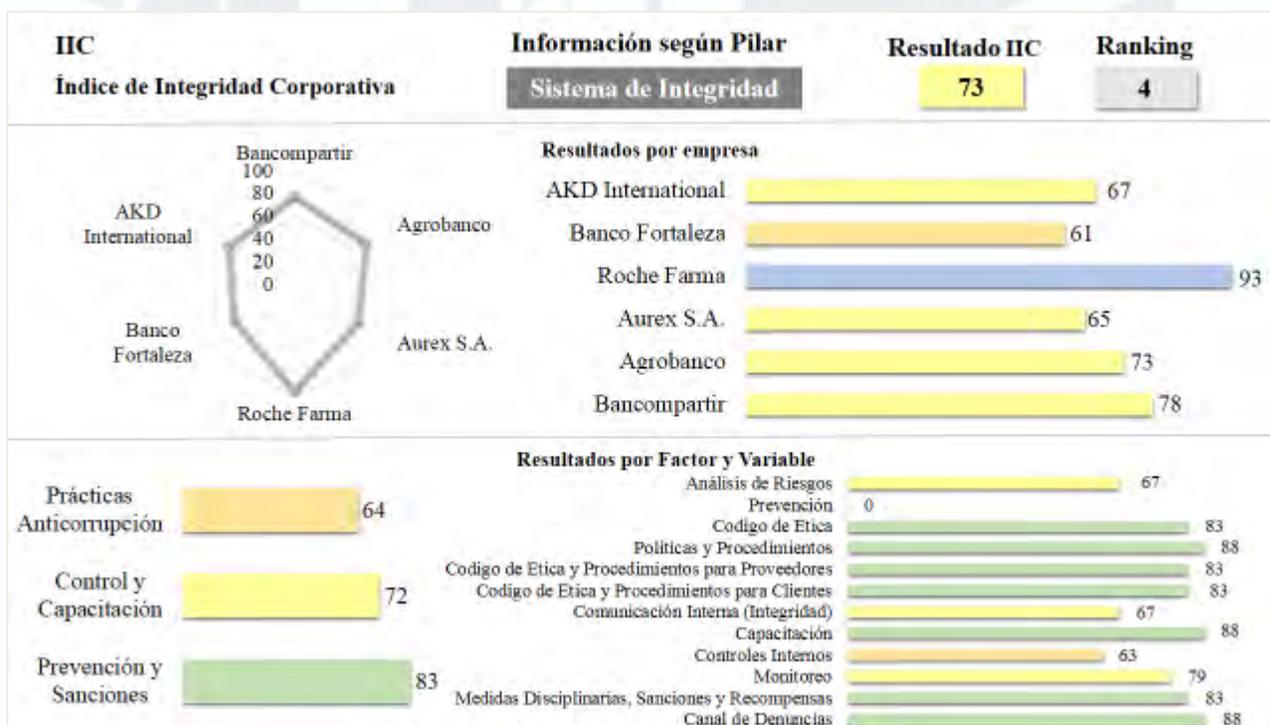


Figura 20.

Información según Pilar Sistema de Integridad.

5.4.3. Resultado por Empresa del Índice de Integridad Corporativa

Luego de aplicar el Índice de Integridad Corporativa a las empresas participantes del estudio, se obtiene como resultado que la empresa Bancompartir alcanza el mayor puntaje con 87 puntos de 100 y la empresa Aurex S.A. obtiene el menor puntaje con 34 puntos de 100. Con los puntajes obtenidos según la aplicación del IIC se muestra el ranking por empresas en la Tabla 39.

Ranking	Empresa	Resultado IIC
1	Bancompartir	87
2	Agrobanco	84
3	Roche Farma	82
4	Banco Fortaleza	80
5	AKD International	65
6	Aurex S.A.	34

Tabla 39

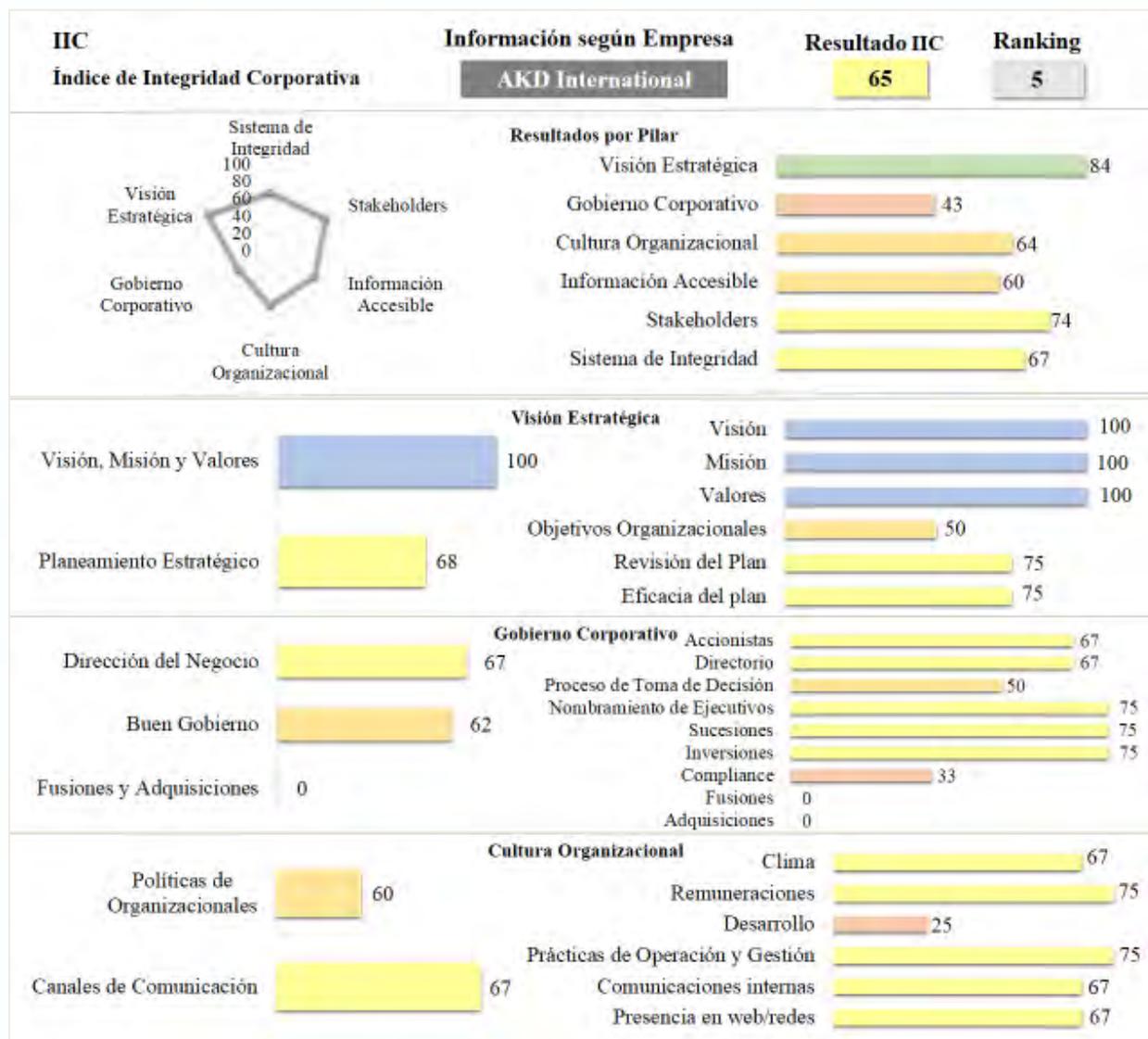
Ranking de Empresas del IIC

AKD International. Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a la empresa, el resultado alcanzado es de 65 puntos de 100, que según la calificación del IIC se considera como un nivel medio. Asimismo, según el ranking global de calificación de las empresas evaluadas, se ubica en el quinto lugar.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje corresponde al Pilar Visión Estratégica, con un nivel alto; mientras que, cuatro de los otros cinco Pilares restantes obtienen un nivel medio, según el IIC.

El Pilar Gobierno Corporativo es el que obtiene el menor puntaje, con un nivel muy bajo, según el IIC. El factor Fusiones y Adquisiciones obtiene la menor calificación lo cual se debe a

que la empresa no cuenta con información correspondiente a estos procesos. Asimismo, las variables proceso de Toma de Decisión y Compliance tienen bajas calificaciones por lo que se considera la empresa debe sensibilizar a sus colaboradores al respecto; así como también facilitar la información a los interesados (Ver Figura 21).



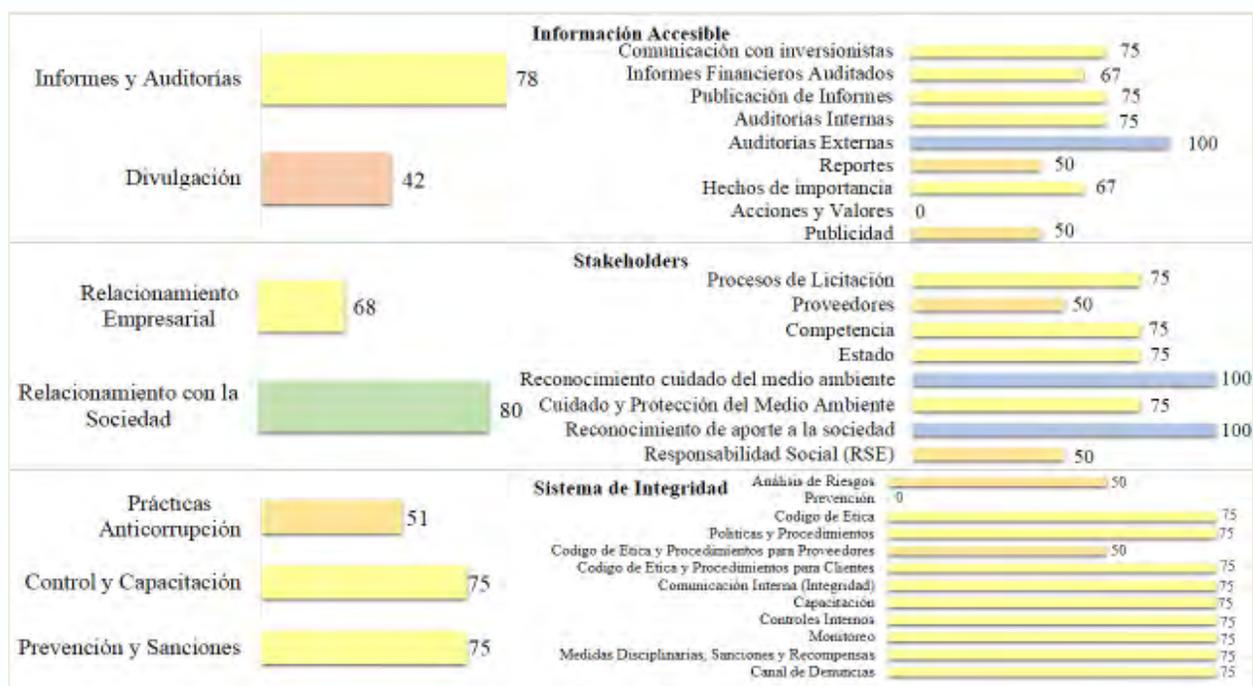


Figura 21.

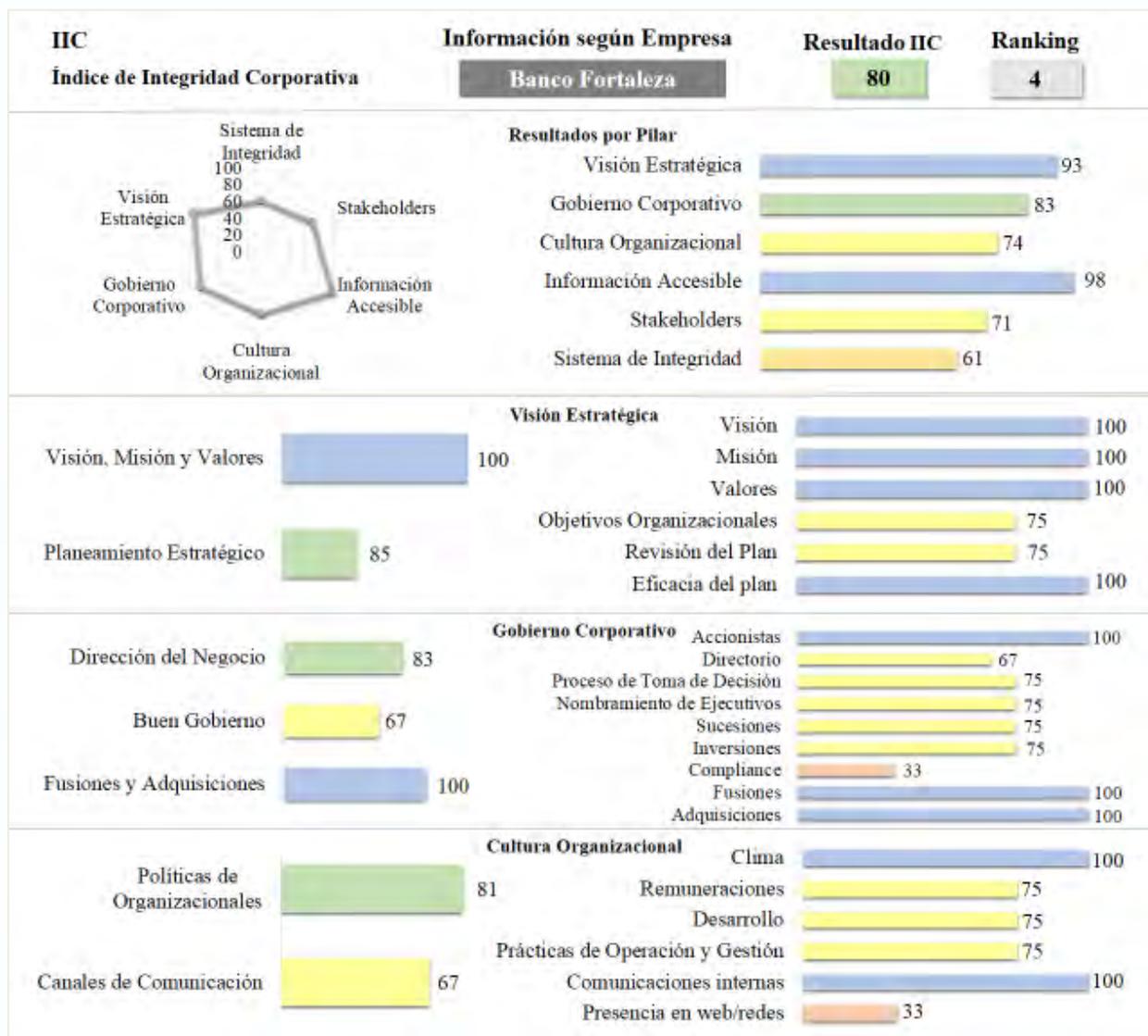
Información según empresa AKD International

Banco Fortaleza. Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a la empresa, el resultado alcanzado es de 80 puntos de 100, que según la calificación del IIC se considera como un nivel alto. Asimismo, según el ranking global de calificación de las empresas evaluadas, se ubica en el cuarto lugar.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje lo obtienen los Pilares Información Accesible y Visión Estratégica, con un nivel muy alto; mientras que, el Pilar Gobierno corporativo obtiene un nivel medio y los tres Pilares restantes obtienen un nivel medio de calificación, según el IIC.

El Pilar Sistema de Integridad es el que obtiene el menor puntaje, según los resultados, se observa que las variables Códigos de Ética y Procedimientos, para Clientes y Proveedores; y

Prevención, correspondientes al factor Prácticas Anticorrupción, alcanzan las calificaciones más bajas. Según ello, la empresa debe potenciar su sistema de Integridad fomentando la difusión de Códigos de Ética y Procedimientos (Ver Figura 22).



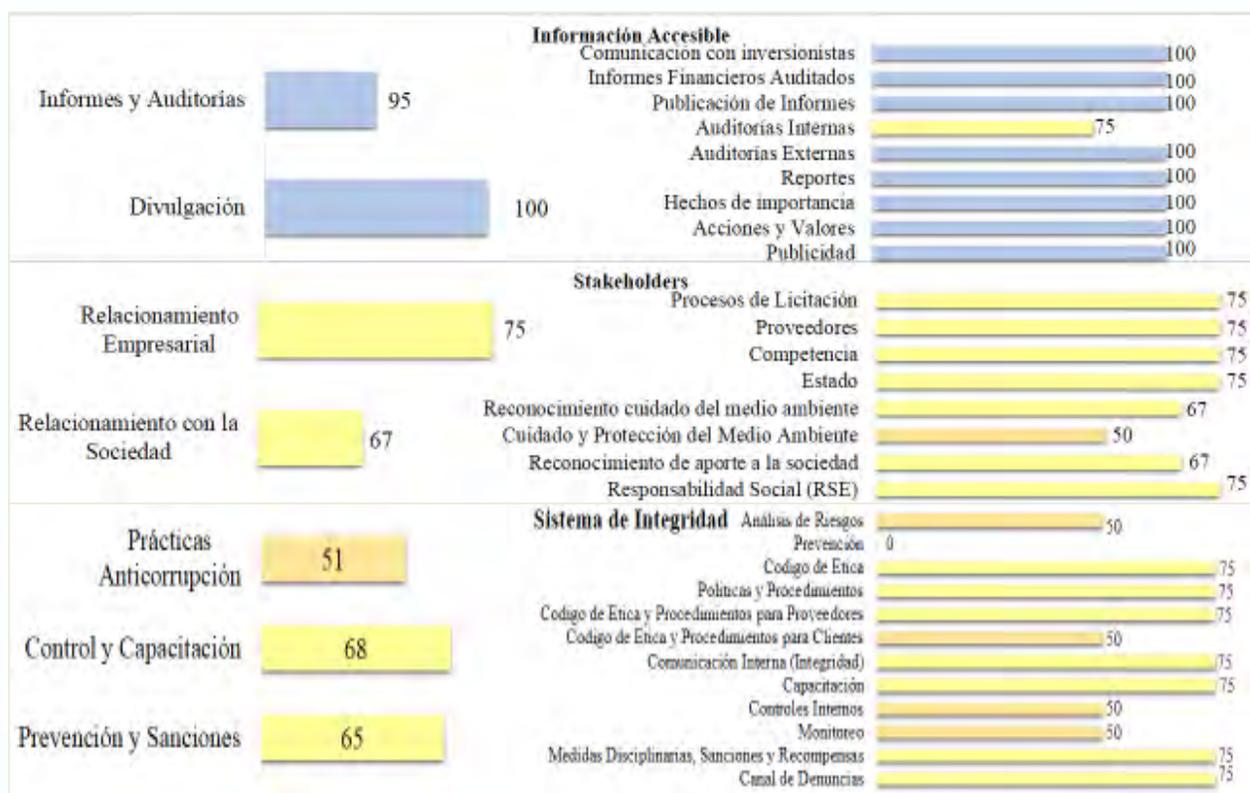


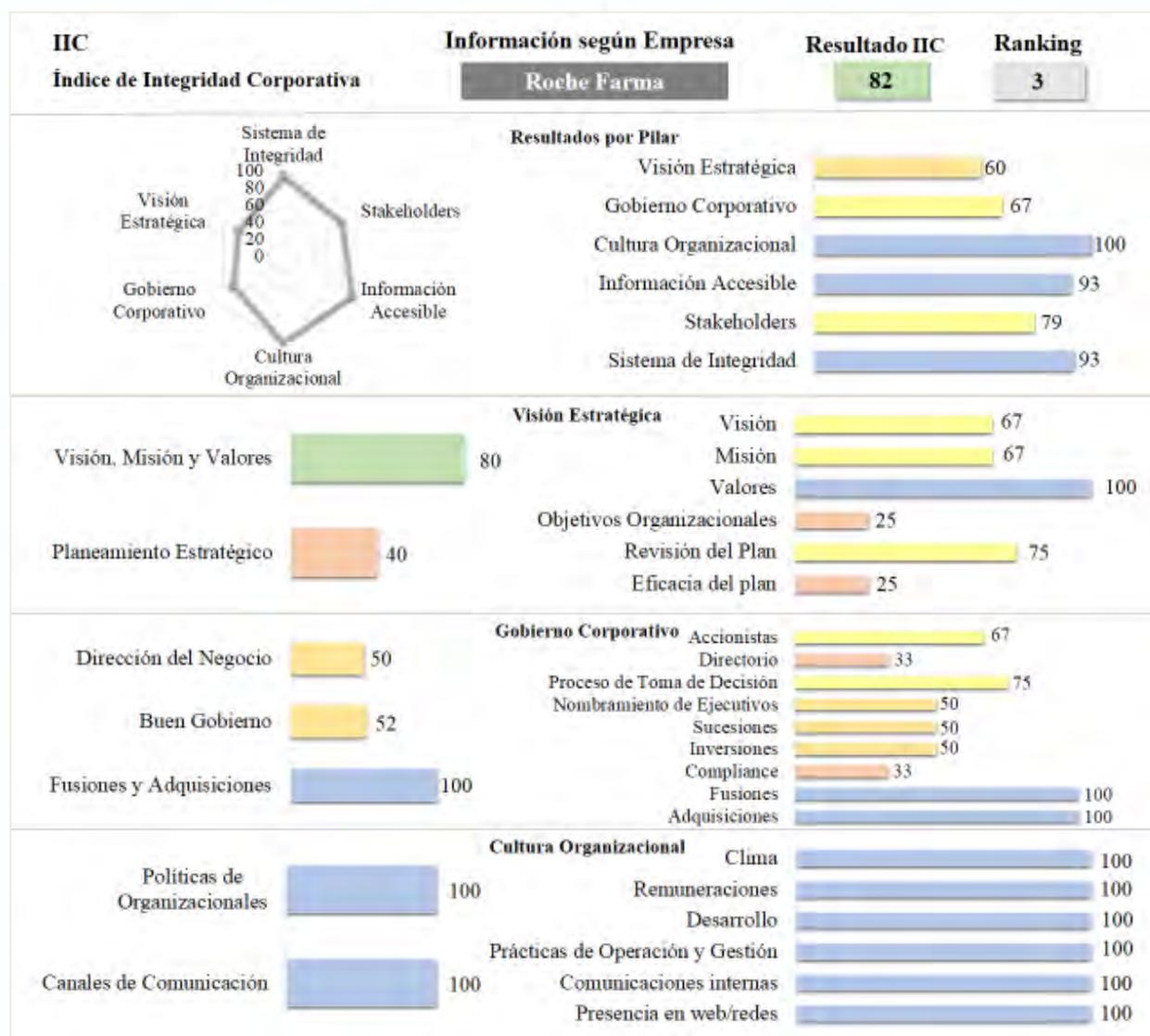
Figura 22.

Información según empresa Banco Fortaleza

Roche Farma (Perú). Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a la empresa, el resultado alcanzado es de 82 puntos de 100, que según la calificación del IIC se considera como un nivel alto. Asimismo, según el ranking global de calificación de las empresas evaluadas, se ubica en el tercer lugar.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje lo obtienen los Pilares Cultura Organizacional, Información Accesible y Sistema de Integridad, con un nivel muy alto; mientras que, los tres Pilares restantes obtienen un nivel medio de calificación, según el IIC.

El Pilar Visión Estratégica es el que obtiene el menor puntaje, según los resultados, se observa que la variable Objetivos Organizacionales, del factor Planeamiento Estratégico, es la que alcanza el menor puntaje. Según ello, la empresa debe revisar si sus objetivos organizacionales están realmente alineados con su visión y misión o si simplemente se trata de un tema de percepción o falta de una adecuada comunicación de los mismos a los miembros de la organización (Ver Figura 23).



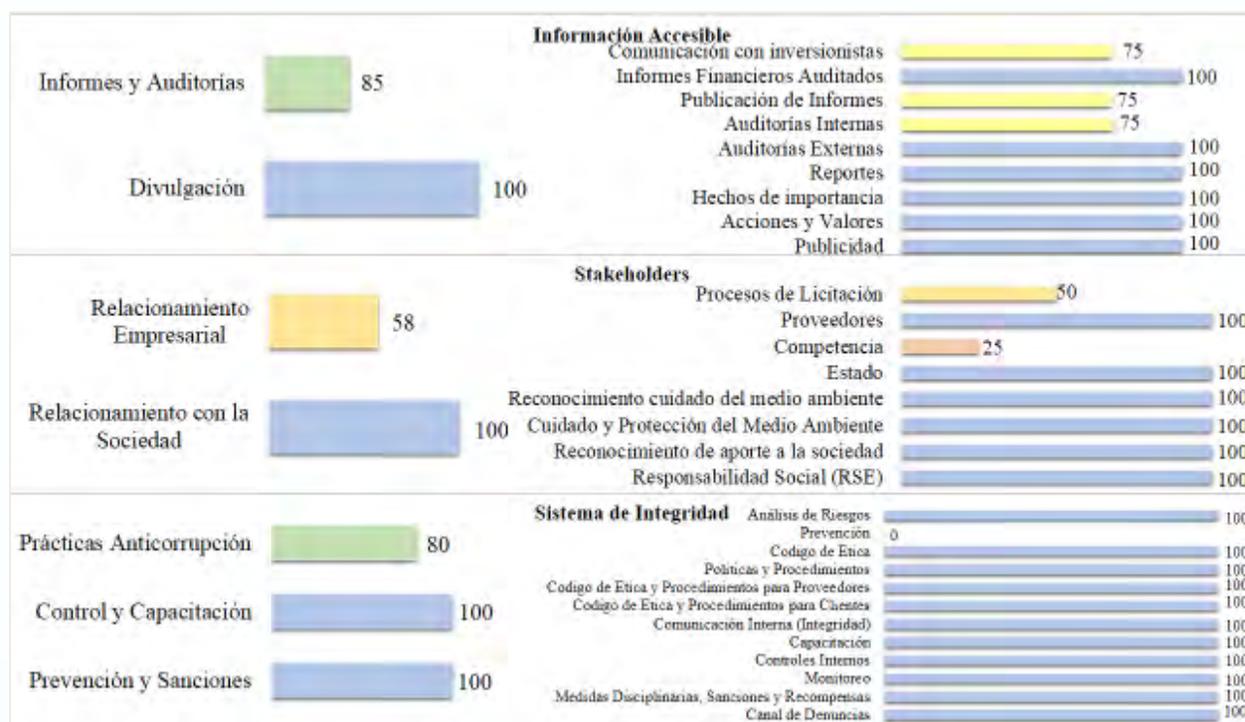


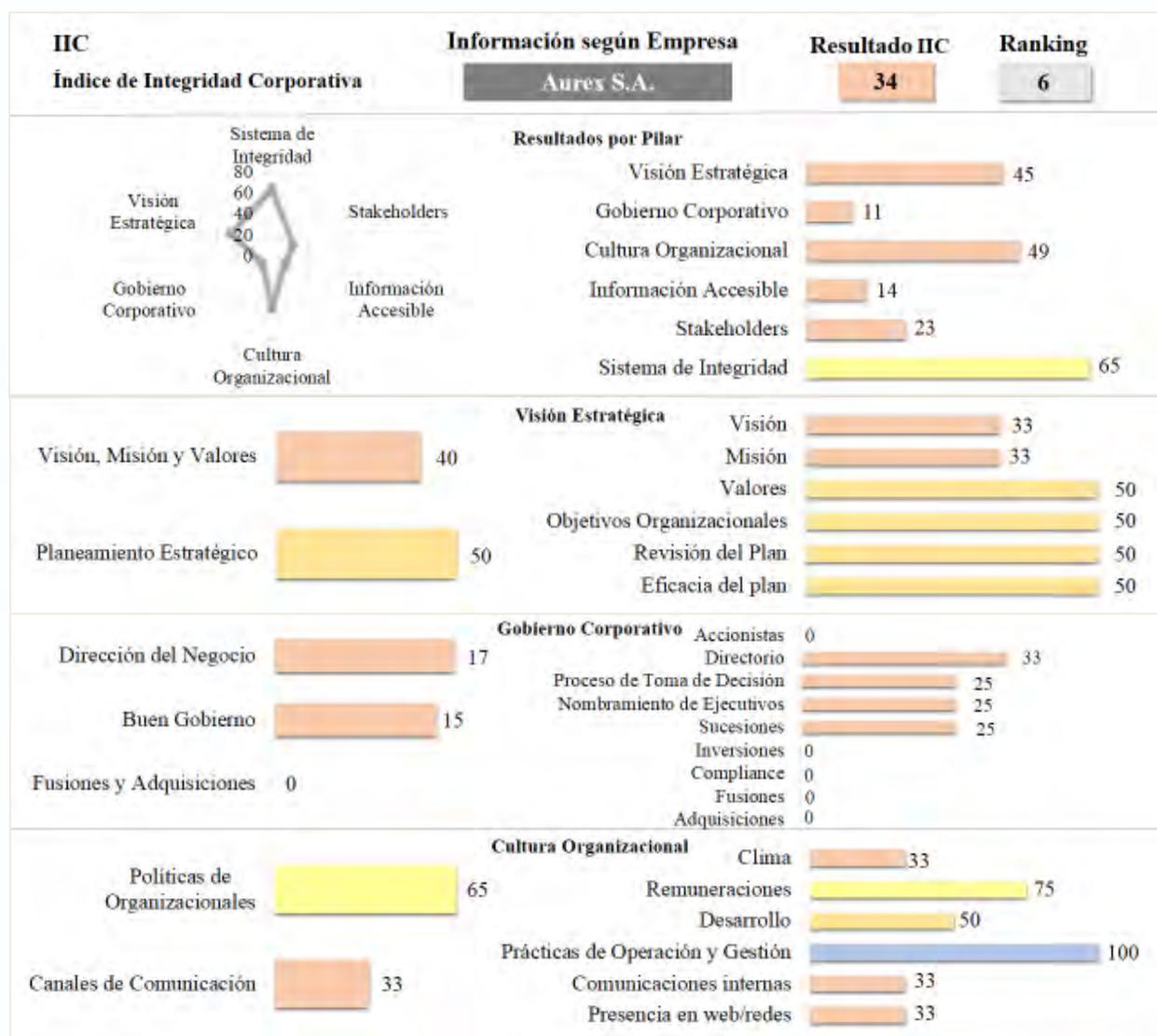
Figura 23.

Información según empresa Roche Farma

Aurex S.A. Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a la empresa, el resultado alcanzado es de 34 puntos de 100, que según la calificación del IIC se considera como un nivel muy bajo. Asimismo, según el ranking global de calificación de las empresas evaluadas, se ubica en el sexto lugar.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje lo obtiene el Pilar Sistema de Integridad, con un nivel medio; mientras que, los cinco Pilares restantes obtienen un nivel muy bajo de calificación, según el IIC.

Los Pilares Gobierno Corporativo e Información Accesible son los que obtienen el menor puntaje. Según ello, la empresa debe replantear sus medidas relacionadas al Buen Gobierno y Compliance, para que estas puedan ser transmitidas a toda la organización; así como también, compartir información relevante para un mayor conocimiento del estado de las operaciones desde un punto de vista tanto interno como externo (Ver Figura 24).



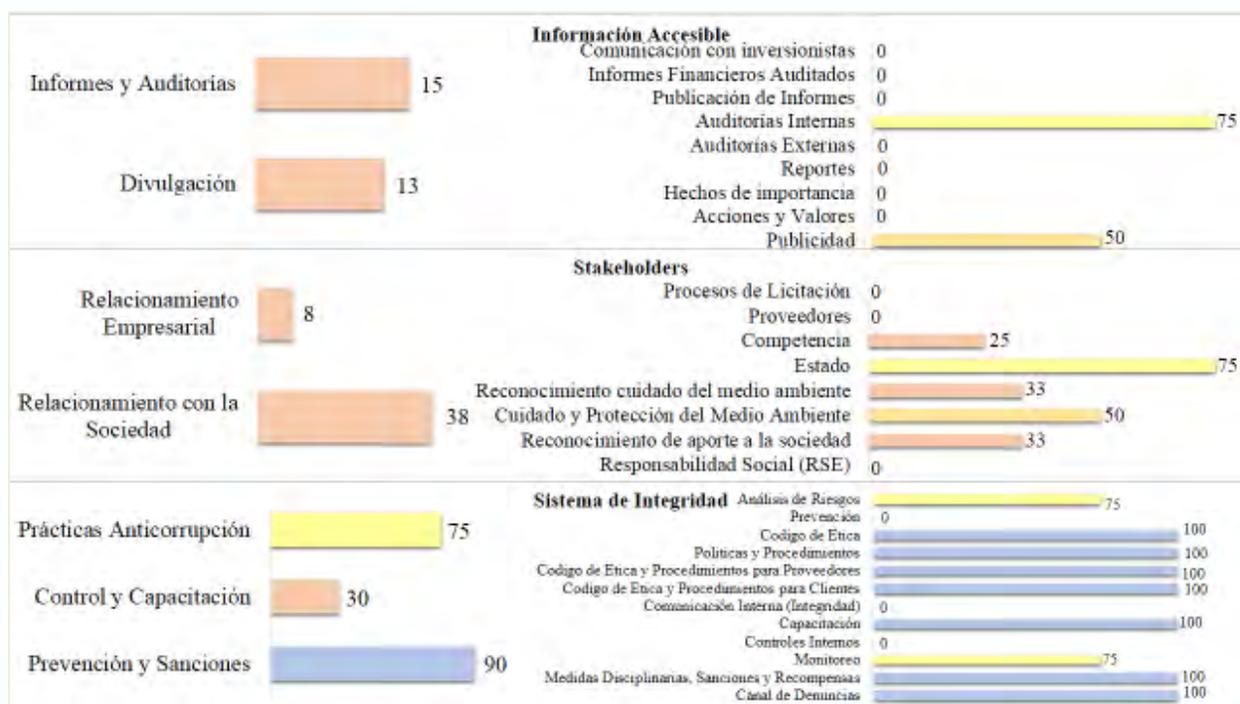


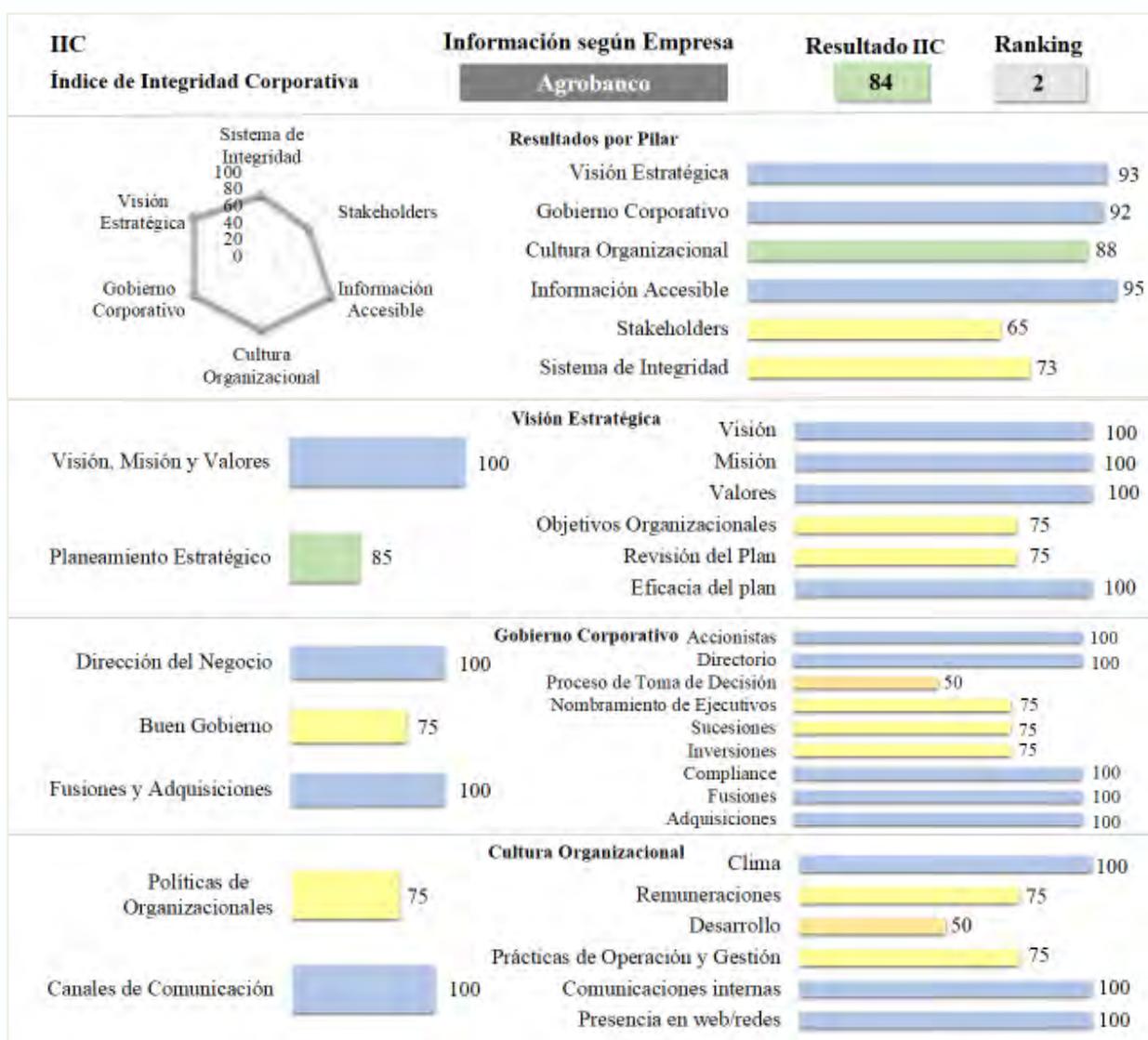
Figura 24.

Información según empresa Aurex S.A.

Agrobanco. Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a la empresa, el resultado alcanzado es de 84 puntos de 100, que según la calificación del IIC se considera como un nivel alto. Asimismo, según el ranking global de calificación de las empresas evaluadas, se ubica en el segundo lugar.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje lo obtienen los Pilares Visión Estratégica, Gobierno Corporativo e Información Accesible, con un nivel muy alto; mientras que, el Pilar Cultura Organizacional obtiene un nivel alto y los dos Pilares restantes obtienen un nivel medio de calificación, según el IIC.

El Pilar Stakeholders es el que obtiene el menor puntaje, según los resultados, se observa que el factor Relacionamiento Empresarial es la que cuenta con la variable más baja. Según ello, la empresa debe buscar reforzar los procesos y procedimientos con su cadena de proveedores, con el fin de poder estar alineados y desarrollar mejores prácticas en beneficio de todas las partes (Ver Figura 25).



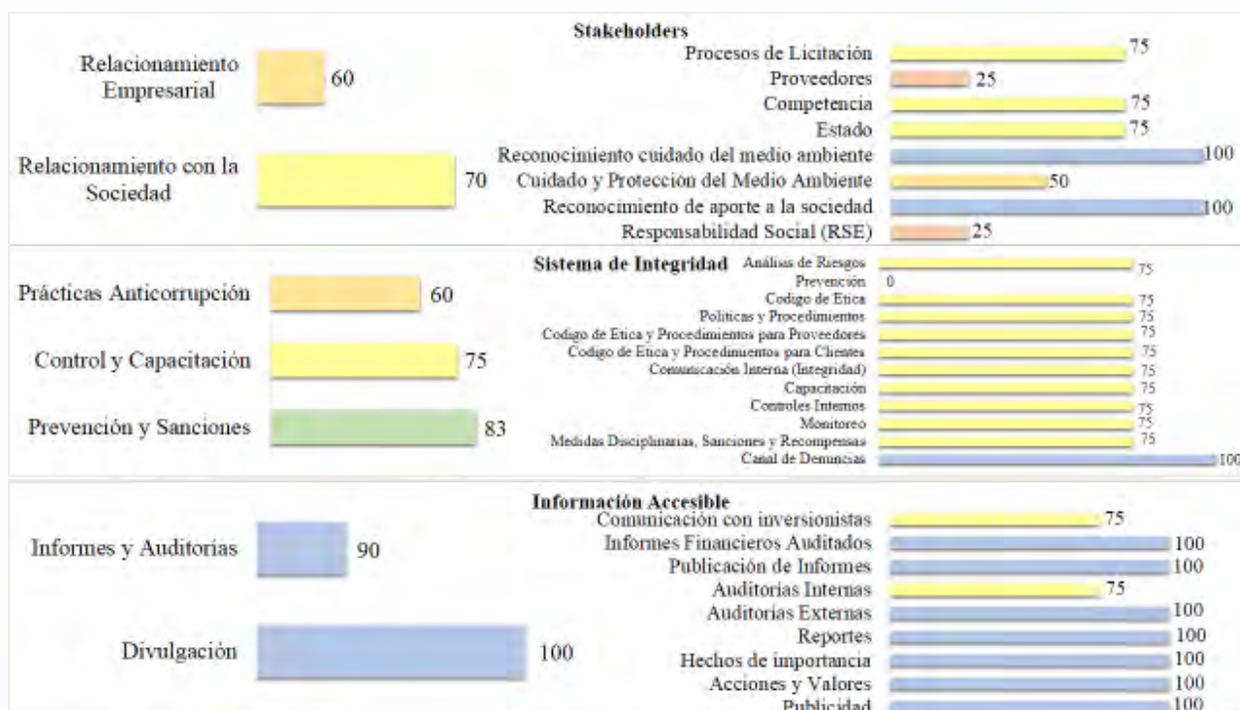


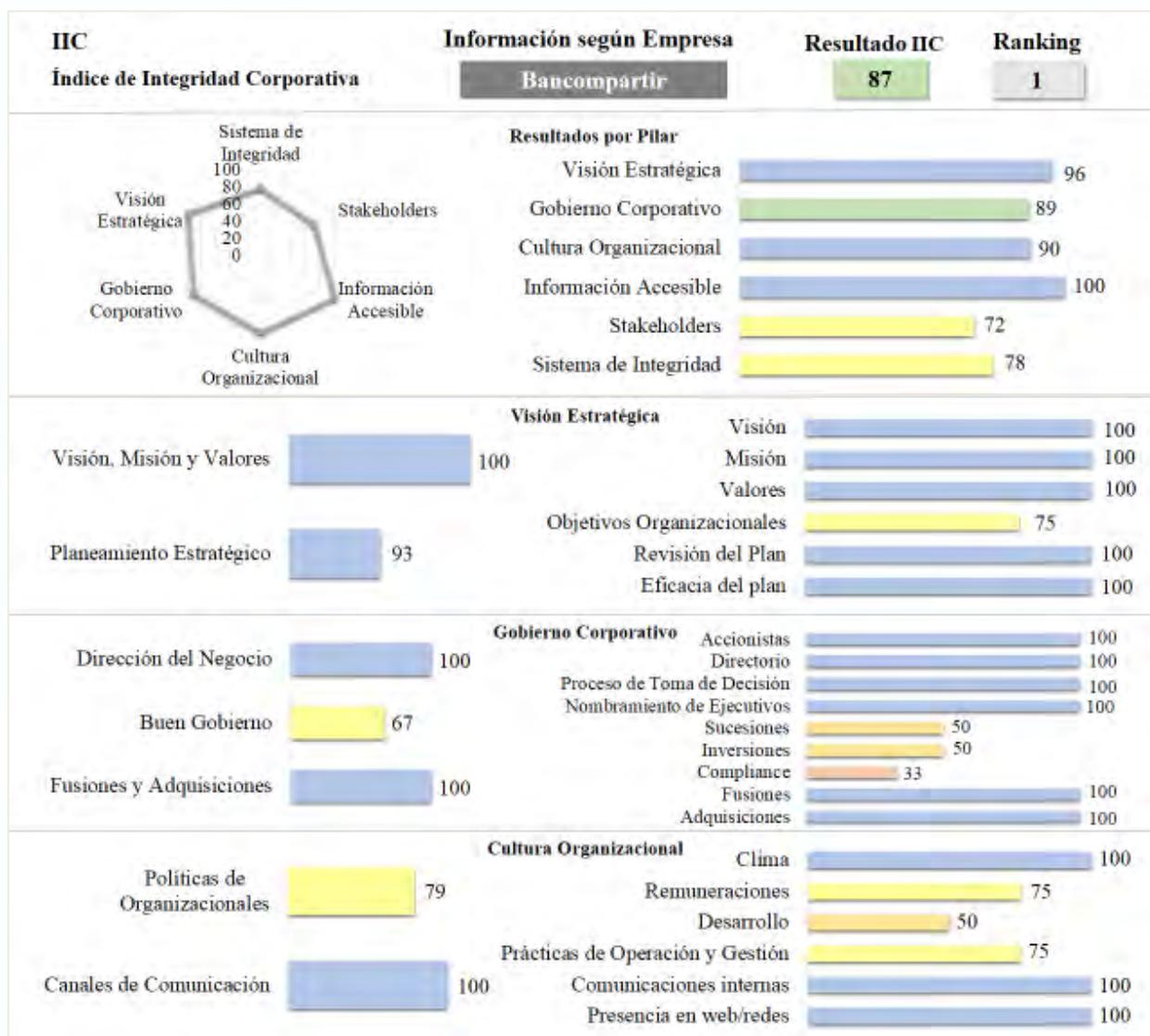
Figura 25.

Información según empresa Agrobanco

Bancompartir. Luego de la aplicación del Índice de Integridad Corporativa a la empresa, el resultado alcanzado es de 87 puntos de 100, que según la calificación del IIC se considera como un nivel alto. Asimismo, según el ranking global de calificación de las empresas evaluadas, se ubica en el primer lugar.

Como parte del análisis de este resultado, se identifica que el mayor puntaje lo obtienen los Pilares Información Accesible, Visión Estratégica y Cultura Organizacional con un nivel muy alto; mientras que, el Pilar Gobierno Corporativo obtiene un nivel alto y los dos Pilares restantes obtienen un nivel medio de calificación, según el IIC.

El Pilar Stakeholders es el que obtiene el menor puntaje, según los resultados, se observa que el factor Relacionamiento con la Sociedad es el que cuenta con la variable más baja. Según ello, la empresa debe buscar reforzar su posicionamiento como empresa Socialmente Responsable y su apoyo al medio ambiente. Las campañas a favor de ello y logro de reconocimientos les permitirán potenciar estos aspectos (Ver Figura 26).



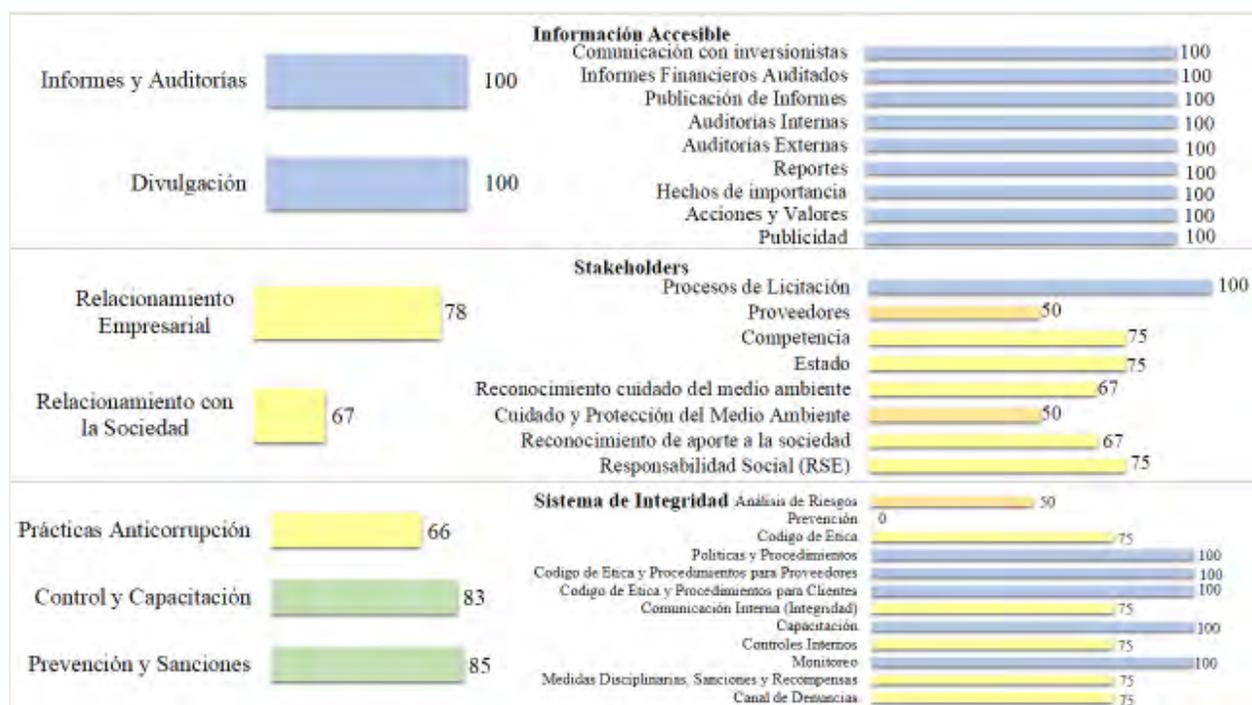


Figura 26.

Información según empresa Bancompartir

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

1. La presente investigación define la Integridad Corporativa como el conjunto de prácticas y políticas corporativas, voluntariamente definidas, que reflejan el código moral de principios y valores establecidos por la empresa, de acuerdo a las leyes vigentes. El enfoque es integral, involucrando todos los niveles de la empresa, desde los accionistas e inversionistas, directores y empleados, permeando hasta toda su cadena de valor: proveedores, empresas de la competencia, comunidades, clientes, etc. Asimismo, este conjunto de prácticas permite generar valor, no solo para la empresa, pero también para para todos sus stakeholders, y genera una percepción de ética, transparencia e integridad de la empresa en la sociedad.
2. El Índice de Integridad Corporativa ha sido desarrollado de tal manera que pueda ser aplicado a cualquier empresa, sin restricción geográfica, de sector económico, tamaño o de capital.
3. La consideración de los Pilares propuestos para el IIC (Visión Estratégica, Gobierno Corporativo, Cultura Organizacional, Información Accesible, Stakeholders y Sistema de Integridad) buscan asegurar una adecuada gestión de la Integridad en la organización con una visión holística, de forma a incluir toda la gestión de la empresa.
4. De las 6 empresas evaluadas, los índices más elevados corresponden a Bancompartir, Agrobanco y Roche Farma. Las instituciones del Banca, al estar reguladas tienen mayor interés en señalar la integridad de sus procesos y gestión. Roche Farma, por su parte, pertenece a un grupo multinacional, cuya matriz suiza cotiza en bolsa, y debe cumplir las directrices y exigencias establecidas por la corporación.

5. AK Drilling y Aurex, ambas mineras, obtuvieron los índices más bajos dentro de la muestra analizada. Ambas empresas poseen capital latinoamericano, con un accionista principal y mayoritario, y han ampliado sus operaciones sin tener una estrategia clara que haya tenido en cuenta los aspectos de gestión considerados en la medición del IIC. Adicionalmente, las empresas del sector minero de mediano tamaño usualmente no tienen incentivos para la implementación de sistemas de gestión que garanticen el cumplimiento de la integridad en sus operaciones, salvo cuando es un requisito de cliente.
6. Los Pilares Visión Estratégica y Cultura Organizacional obtuvieron los mayores puntajes en las evaluaciones realizadas. Esto se podría atribuir al hecho que estos pilares están basados en principios ya bastante conocidos de gestión estratégica y de control de procesos. Por otro lado, los Pilares Stakeholders y Gobierno Corporativo presentaron los menores resultados. Para el pilar Stakeholders, se supone que el foco de las empresas es la gestión interna y no externa de sus procesos. En el caso de Gobierno Corporativo, este resultado está fuertemente influenciado por los resultados obtenidos por AK Drilling y Aurex, lo que refuerza la debilidad cuanto a los procesos de gestión estratégica.
7. Por último, podemos concluir que El Índice de Integridad Corporativa que se propone en este documento es un punto de partida para su desarrollo en el Perú, a manera de inicio de su aplicación en el ámbito corporativo. En consecuencia, ideal sería contar con una iniciativa institucional que permita reclutar a un grupo mayor y más variado de empresas que tengan interés en señalar el nivel de integridad de su gestión.

6.2 Recomendaciones

1. Incluir el tema de integridad corporativa en la agenda gubernamental y promover su análisis y discusión. Consecuentemente, es importante promover la creación de una agencia regulatoria gubernamental independiente que lidere esta iniciativa.
2. Proponer su implementación a las empresas y generar interés en la sociedad, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con entidades que promuevan las buenas prácticas empresariales. De igual manera, buscar formas de generar incentivos para la implementación de medidas que promuevan la Integridad Corporativa (participación de los gremios, asociaciones y sindicatos).
3. Los Pilares, factores y variables propuestos, al fin y al cabo, proponen una guía de mejora continua para las empresas, en cuestión de Integridad. El accionar de la empresa debe ser guiado por los valores de la integridad y la ética, impulsados por sus accionistas, directores y gestores y transmitido así en toda la organización. Dicho esto, el Índice de Integridad Corporativa finalmente debe ser una mera traducción de las operaciones diarias y percibidas por la sociedad, clientes, proveedores y comunidad impactada por su trabajo.
4. Aplicar el modelo para una muestra más amplia puede generar nuevas conclusiones ya que permitiría el análisis profundo de problemas o fortalezas en cada sector o grupo específico de empresas, de manera a generar información que pueda ser usada para el proceso de mejora continua de sus operaciones.
5. Evaluar la posibilidad de ampliación del cuestionario, de forma a incluir las opiniones directas de los stakeholders, recogiendo, así, informaciones de todos los participantes de la cadena de valor de la empresa.

6. Contrastar los resultados de la medición del IIC con los estados financieros con el objetivo de identificar si existe una relación positiva entre el IIC y la rentabilidad de la empresa.
7. A las empresas evaluadas, considerar la importancia de todo lo desarrollado en este estudio y reevaluar de forma consciente su desempeño para su condición actual y futura con respecto al puntaje obtenido según el Índice de Integridad Corporativa propuesto.



Referencias

- Actis di Pasquale, E., & Balsa, J. (2017). La técnica de escalamiento lineal por intervalos: una propuesta de estandarización aplicada a la medición de niveles de bienestar social. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa* (23), 164–193. Recuperado de <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/2691/2147>.
- Amann, W. S.-S. (2012). *Integrity in Organizations: Building the Foundations for Humanistic Management*. Springer. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=0UkhAQAAQBAJ&dq=Integrity+in+Organizations:+Building+the+Foundations+for+Humanistic+Management+amann&source=gbs_navlinks_s.
- Atan, R., Alam, M., & Said, J. (2016). Prácticas de integridad corporativa y responsabilidad de no-Organizaciones de Beneficios en Malasia. *International Journal of Social Economics*, 44(12), 2271-2286. doi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSE-09-2016-0260/full/html>.
- Avolio, B. (2015). *Métodos Cualitativos de Investigación: Una Aplicación al Estudio de Caso*. Lima, Peru: Centrum Publishing.
- Aziz, T. A. (1999). Malaysia Incorporated: Ethics on Trial. *Australian Journal of Public Administration*, 58, 19–25. doi: : 10.1111/1467-8500.00123.
- Baur, D. (2008). *Corporate Integrity*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1259947.
- Brenkert, G. (2004). *Corporate Integrity and Accountability*. SAGE Publications. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=fLR1AwAAQBAJ>.

- Brenkert, G. (2004). *the need for corporate integrity*. Recuperado de https://in.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/5018_book_item_5018.pdf.
- Brown, M. (2005). *Corporate integrity: rethinking organizational ethics and leadership*. Cambridge University Press. Recuperado de <https://epdf.pub/corporate-integrity-rethinking-organizational-ethics-and-leadership.html> .
- Cervantes, M. (2006). El Gobierno Corporativo en las empresas del estado peruano. *Derecho & Sociedad*, (27), 190-197. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/17093>.
- Cioffi, J. W. (2000). Governing globalization? The state, law and structural change in corporate governance. *Journal Law Society* 27(4), 572-600. doi: 10.1111 / 1467-6478.00168 .
- Decreto Supremo N° 44-2018-PCM Plan Nacional de Integridad y Lucha Contra la Corrupción 2018-2021. (2018). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-nacional-de-integridad-y-decreto-supremo-n-044-2018-pcm-1641357-2/>.
- Dubinsky, J., & Richter, A. (2008). *Global Ethics & Integrity Benchmarks*. Recuperado de http://www.qedconsulting.com/assets/globalethicsandintegritybookmarks_2015.pdf.
- Fasterling, B. (2006). *Introducing Integrity to Corporate Governance Research*. . SSRN Journals. doi: 10.2139/ssrn.906550.
- Geddes, B. (2017). Integrity or Compliance Based Ethics: Which Is Better for Today's Business? *Open Journal of Business and Management*. 05 , 420-429. doi: 10.4236/ojbm.2017.53036.
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2018). *Indice de Competitividad Internacional 2017*. Autor. Recuperado de <https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices->

api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Internacional/2017%20Memor%C3%A1ndum%20para%20el%20presidente%20%282018-2024%29/Documentos%20de%20resultados/.

- International Transparency. (2019). *Evaluation of Transparency International's Transparency in Corporate Reporting (TRAC) tool*. Autor. Recuperado de https://www.transparency.org/files/content/ouraccountability/HVGP_TI_Trac_Evaluation_Report_20190423_APPENDIX.pdf.
- Ismail, A. (2013). *Development of a Corporate Integrity Assessment Instrument using Corporate Governance Indicators in Malaysia*. Victoria University. Tesis Doctoral. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/55c1/89c8c4de74b082a44c0f533cf4776cbb1c60.pdf>.
- Ivancevich, M., Lorenzi, P., Skinner, J., & Crosby, P. (1997). *Management: Quality and Competitiveness*. Boston : McGraw – Hill Companies Inc. .
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics Volume 3, Issue 4*, 305-360. doi: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Jones, I. W., & Pollitt, M. G. (1996). Economic, ethics and integrity in business. *Journal of the Association of Christian Economists, 19(2)* , 32-43. doi: 10.1177/030630709602100303.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika, 39(1)*, 31-36. https://jaltcue.org/files/articles/Kaiser1974_an_index_of_factorial_simplicity.pdf.
- Kennedy-Glans, D., & Schulz, R. (2010). *Corporate Integrity: A Toolkit for Managing Beyond Compliance*. John Wiley & Sons. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=U1wbv7gGqPkC>.

- Ley 20393. Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, en los delitos de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Cohecho a funcionario público nacional o extranjero. (2009). *Ministerio de Hacienda de Chile*. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_chl_ley20393.pdf.
- Ley 21.132 y modificación a la Ley 20.393 sobre Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica: el verdadero cambio de paradigma y la necesidad de vacancia legal futura. (2019). *El Mercurio*. Recuperado de <https://www.elmercurio.com/legal/noticias/opinion/2019/02/18/ley-21132-y-modificacion-a-la-ley-20393-sobre-responsabilidad-penal-de-la-persona-juridica-el-verdadero-cambio-de-paradigma-y-la-necesidad-de-vacancia-legal-futura.aspx>.
- Lopez Roldan, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigacion Social Cualitativa*. Universidad Autonoma de Barcelona. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2015/142928/metinvsocua_cap3-11a2016v3.pdf.
- Maak, T. (2008). Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity. *Journal of Business Ethics*, 82(2) , 353-358. Recuperado de https://doc.rero.ch/record/316004/files/10551_2008_Article_9891.pdf.
- Martínez Rizo, F. (2010). Los indicadores como herramientas para la evaluación de la calidad de los sistemas educativos. *Sinéctica*, (35), 1-17. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/sine/n35/n35a4.pdf>.
- Mejia Trejo, J. (2017). *Las ciencias de la administración y el análisis multivariante*. Universidad de Guadalajara. Recuperado de <http://www.cucea.udg.mx/administra/publicaciones/portadas/pdf/ciencias%20de%20la%20admon%20Tomo%202%20EBOOK.pdf>.

- Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad [MCCI]. (2018). *IC500: Corrupción e integridad corporativa*. Autor. Recuperado de <https://contralacorrupcion.mx/desarmarlacorrupcion/ic500/>.
- Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad y Transparencia Mexicana. (2019). *Integridad Corporativa 500*. Recuperado de https://ic500.cdn.prismic.io/ic500/0da0b5d3-0f8a-402d-adcf-fd802faf4537_IC500-2019.pdf.
- Meza, A., & Jiménez Montes, S. (2015). Programas de Cumplimiento Como Mecanismo de Lucha Contra la Corrupción: Especial Referencia a La Autorregulación de Las Empresas. *Revista Derecho & Sociedad, N° 45*, 63-73. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechosociedad/article/download/15225/15693/>.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. (2009). *Convención para Combatir el Cohecho-OCDE*. Recuperado de <https://minrel.gob.cl/convencion-para-combatir-el-cohecho-ocde/minrel/2009-12-30/075800.html>.
- Montefiore, A., & Vines, D. (1999). *Integrity in the Public and Private Domains*. Recuperado de https://openlibrary.org/books/OL350070M/Integrity_in_the_public_and_private_domains.
- Morales Vallejo, P. (2011). *El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de http://www.eio.uva.es/~valentin/ad3d/anadat/afc/comillas_AnalisisFactorial.pdf.
- Nelson, M., Ferullo, D., & Osif, B. (2014). *Act Ethically: Design with Integrity*. In Fosmire M. & Radcliffe D. (Eds.), *Integrating Information into the Engineering Design Process*. West Lafayette, Indiana: Purdue University Press. doi:10.2307/j.ctt6wq25v.10.

- O'Mara, J., & Richter, A. (2006). *Global Diversity and Inclusion Benchmark*. GDIB.
Recuperado de http://www.kiwata.com/pdf/GDI_benchmarks.pdf.
- O'Mara, J. R. (2017). *Global Diversity & Inclusion Benchmarks: Standards for Organizations Around the World*. The Centre For Global Inclusion. Recuperado de <http://centreforglobalinclusion.org/wp-content/uploads/2017/09/GDIB-V.090517.pdf>.
- OCDE. (2015). *Corporate Governance and Business Integrity A Stocktaking of Corporate Practices*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Business-Integrity-2015.pdf>.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2013). *Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica*. Autor. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf.
- Olcese, A. (2005). *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*. Recuperado de http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2015/11/Cap-8_2005_Teoria-y-practica-del-buen-gobierno-corporativo_Aldo-Olcese.pdf.
- Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE). (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators*. . Recuperado de <http://www.oecd.org/sdd/42495745.pdf>.
- Pérez Espinoza, M., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023&lng=es&tlng=es.

- Petrick, J., & Quinn, J. (2000). The Integrity Capacity Construct and Moral Progress in Business. *Journal of Business Ethics*. 23. , 3-18. doi: 10.1023/A:1006214726062.
- Pipoli de Azambuja, G. (2011). Propuesta de escala de medición de la reputación corporativa de las empresas en el Perú. *Journal of Business Vol. 3(1)*, 15-24 .doi: <https://doi.org/10.21678/jb.2011.42> .
- Poder Judicial del Perú. (2018). *Creacion: Estudio de Viabilidad para la Implementación del Sistema de Integridad y Lucha contra la Corrupción en el Poder Judicial*. Autor. Recuperado de https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/IntegridadPJ/s_integridad/as_acceso_justicia_inicio/as_creacion/.
- Puklavec, P. (2019). *Korporativna Integriteta*. Maribor, Eslovenia: Univerza V Mariboru. Tesis de Maestria. Recuperado de <https://dk.um.si/Dokument.php?id=134341>.
- Rodríguez, M., Castaño, C., Osorio, V., Zuluaga, H., & Duque, V. (2006). La auditoría ética: herramienta para fortalecer la integridad del carácter organizacional. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 16, núm. 27, 25- 46. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802703.pdf>.
- Shu, W., Lin, B., & Chen, Y. (2018). Does corporate integrity improve the quality of internal control? *China Journal of Accounting Research, Volume 11, Issue 4*, 407-427. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2018.09.002>.
- The United Nations Convention against Corruption. (2013). *A Resource Guide on State Measures for Strengthening Corporate Integrity*. Recuperado de https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Resource_Guide_on_State_Measures_for_Strengthening_Corporate_Integrity.pdf.

Transparency International. (2009). *Building Corporate Integrity Systems to Address Corruption Risks*. Recuperado de https://ic500.cdn.prismic.io/ic500%2Ffea8c5d5-6eb6-4b7e-9794-d311a3ec6895_2009_4_pp_buildingcorporateintegrity_en.pdf



Apéndice A: Cuestionario de Integridad Corporativa de Malasia

A: DIRECTORES						
Las siguientes declaraciones se relacionan con el papel de la Junta Directiva (BOD). Cubre cinco aspectos importantes, a saber, Liderazgo y Control de la Junta, Balance de la Junta, Derecho de Información de la Junta, Nombramiento de Directores y Reelección de la Junta.						
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Muy en desacuerdo	No aplica
a) La junta tiene una comprensión clara de su papel y responsabilidades hacia la empresa.						
b) La junta tiene una comprensión clara de la separación de responsabilidades entre el Presidente y el Director Ejecutivo (CEO).						
c) El Presidente y el Director Ejecutivo (CEO) son independientes entre sí.						
d) El consejo tiene competencias en contabilidad o finanzas.						
e) El consejo tiene competencias en experiencia empresarial o administrativa.						
f) La junta tiene competencias en conocimiento de la industria.						
g) El consejo tiene competencias en experiencia en planificación estratégica.						
h) La junta tiene competencias en experiencia o conocimiento basado en el cliente.						
i) Los miembros de la junta conocen y están informados sobre el programa de capacitación disponible para ellos.						
j) A los miembros recién nombrados de la junta se les proporciona un programa de orientación y educación.						
k) Los miembros de la junta tienen una comprensión clara de la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.						
l) Las actividades de la empresa concuerdan con la visión, misión y objetivos estratégicos.						

m) El consejo revisa periódicamente los objetivos estratégicos de la empresa.						
n) Los objetivos organizativos de la empresa describen claramente las actividades comerciales centrales.						
o) La junta aprobó los Indicadores clave de rendimiento (KPI) de la empresa.						
p) Más de un tercio (1/3) de los miembros de la junta son independientes, lo que fomenta la toma de decisiones efectiva.						
q) La compañía revisó el tamaño de la Junta y se asegura de que sea apropiado.						
r) La junta tiene representación de accionistas minoritarios.						
s) El número de participación no ejecutiva en el consejo fomenta la toma de decisiones efectiva.						
t) El comité de remuneraciones establece la remuneración adecuada para el CEO.						
u) El comité de remuneraciones establece la remuneración adecuada para los miembros de la junta.						
v) El comité de nominaciones busca y nombra activamente nuevos directores cuando sea necesario.						
w) El comité de Nominaciones consideró los siguientes criterios como director; personas con calibre, credibilidad, habilidad, conocimiento, experiencia, profesionalismo, experiencia e integridad.						
x) Los procedimientos de la compañía para la reelección y el nombramiento de la junta son claros, formales y transparentes.						
y) Todos los miembros de la junta se evalúan a intervalos regulares.						

z) Los procedimientos para la elección y reelección de los miembros de la junta son claros, formales y transparentes.						
a1) El comité de nominaciones documenta todas las evaluaciones y evaluaciones realizadas en el desempeño de su función.						
b1) Los procedimientos de la compañía para la planificación de la sucesión, incluido el nombramiento, la capacitación y la fijación de la compensación de los miembros de la junta de reemplazo son claros, formales y transparentes.						
c1) Los procedimientos de la compañía para la planificación de la sucesión, que incluyen el nombramiento, la capacitación y la fijación de la compensación del reemplazo del equipo directivo es clara, formal y transparente.						
d1) El comité de la junta de la compañía tiene una clara comprensión de su autoridad e informa a la junta.						
e1) El directorio recibe información oportuna y de calidad de la compañía para permitirles cumplir con sus obligaciones.						
f1) La junta recibe información oportuna y una agenda detallada para las reuniones de la Junta Directiva.						
g1) La junta tiene reuniones periódicas con la debida notificación de los problemas que se discutirán sin la administración presente.						
h1) La junta tiene un cronograma formal de asuntos específicamente reservado para sus decisiones.						
i1) La junta tiene capacidad para tener acceso independiente a asesores profesionales.						
j1) La junta tiene acceso separado e independiente a						

los servicios de secretaria de la compañía.						
B: REMUNERACIÓN DE LOS DIRECTORES						
Las siguientes declaraciones se refieren a la remuneración de los directores. Incluye el nivel y composición de la remuneración y el procedimiento.						
a) El nivel de remuneración es suficiente para atraer y retener a los directores necesarios para administrar la empresa con éxito.						
b) La remuneración de los directores no ejecutivos se basa en la experiencia, contribución y responsabilidades.						
c) La remuneración de los directores ejecutivos se basa en el desempeño individual.						
d) La empresa cuenta con un procedimiento formal para desarrollar y fijar los paquetes de remuneración.						
e) La empresa cuenta con un procedimiento transparente para desarrollar y fijar los paquetes de remuneración.						
f) La formación y el papel del comité de remuneraciones son transparentes.						
g) La empresa tiene en cuenta las condiciones salariales y laborales dentro de la industria.						
h) La empresa utiliza incentivos a largo plazo para recompensar a sus directores ejecutivos.						
C: ACCIONISTAS						
La siguiente declaración analiza los aspectos de comunicación que existen entre empresas e inversores. Refleja la relación de la empresa con sus inversores.						
a) La compañía mantuvo una comunicación regular y efectiva con los accionistas a través de sitios web.						
b) La compañía mantuvo una comunicación regular y efectiva con los accionistas a través de informes anuales.						
c) La compañía mantuvo una comunicación regular y efectiva con los accionistas a través de anuncios.						
d) La empresa utiliza el AGM para comunicarse con sus inversores privados.						

e) La empresa alienta a los inversores privados a participar en la AGM.						
f) El sitio web de la empresa tiene una sección de relaciones con los inversores que permite a los accionistas dirigir preguntas a la empresa.						
g) La compañía adquiere la aprobación de los Accionistas para la adquisición / disposición de activos importantes.						
h) La compañía define claramente los poderes, derechos y privilegios de los accionistas.						
i) La empresa comunica los poderes, los derechos y los privilegios de los accionistas al accionista.						
j) La compañía adquiere la aprobación de los accionistas para transacciones con partes relacionadas.						
k) La compañía tiene la AGM al menos cada 15 meses (Sec 143 Co Act 1965).						
l) La compañía ha definido claramente los procedimientos para votar en AGM.						
m) Los representantes de la compañía pueden asistir, hablar y votar en AGM.						
n) $\frac{3}{4}$ o el 95% debe estar presente en la AGM para aprobar una resolución especial.						
o) La compañía tiene información suficiente y claramente explicada sobre los procedimientos de votación en EGM.						
p) La compañía tiene procedimientos claramente definidos sobre la accesibilidad de los accionistas a la información de la compañía.						
q) La empresa tiene una política de dividendos clara y transparente.						
r) La compañía proporciona información suficiente sobre la política de dividendos a los accionistas.						

D: RESPONSABILIDAD Y AUDITORÍA

Las siguientes declaraciones se relacionan con la responsabilidad del Consejo de Administración de la empresa (BOD) y la responsabilidad hacia el accionista de la empresa. Incluye la información financiera, el control interno y la relación con los auditores.

a) El directorio comprende claramente sus responsabilidades para salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la compañía.						
b) La junta evalúa el estado del control interno y la medida de control que toma.						
c) La junta tiene una comprensión clara de sus responsabilidades en el mantenimiento de un sistema sólido de control interno de la compañía.						
d) La compañía tiene una revisión anual sobre el control interno material; financiero; Operacional; control de cumplimiento y gestión de riesgos por parte de los auditores internos o externos.						
e) El consejo recibe información oportuna y de calidad sobre el desempeño financiero de la empresa.						
f) El consejo recibe información oportuna y de calidad sobre las perspectivas y oportunidades de la empresa.						
g) El consejo recibe información oportuna y de calidad sobre el desempeño cualitativo de la empresa. (p. ej. : satisfacción del cliente y calidad del servicio, problemas medioambientales, cuota de mercado y reacción del mercado)						
h) La junta recibe información oportuna sobre las transacciones relacionadas con terceros.						
i) El comité de auditoría está compuesto por directores totalmente no ejecutivos.						
j) La compañía tiene un claro término de referencia por escrito para el comité de auditoría.						

k) Los miembros del comité de auditoría tienen conocimientos financieros.						
l) La empresa tiene una relación transparente con el auditor externo.						
m) El comité de auditoría de la empresa evalúa la idoneidad de la auditoría interna anualmente mediante la revisión del alcance y los resultados de la auditoría, la rentabilidad de la auditoría, la independencia y la objetividad de los auditores.						
n) Se llevan a cabo reuniones frecuentes entre el comité de auditoría y el auditor externo sin la presencia de los miembros de la junta ejecutiva.						
o) Existe un compromiso continuo entre el presidente del comité de auditoría y los auditores externos.						
p) El jefe de auditoría interna informa directamente al comité de auditoría.						
q) La junta publica el informe auditado al público dentro de los 120 días / 4 meses del día del balance.						
E: ÉTICA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD						
Las siguientes declaraciones se relacionan con la responsabilidad de la Junta Directiva (BOD) en asegurar que la gerencia y los empleados de la compañía respeten el más alto nivel de valores y responsabilidades éticas. Como tal, la Junta debe garantizar que la empresa tenga una política que implique dichas responsabilidades.						
a) La empresa estableció un código de ética.						
b) La compañía es monitoreada de cerca la implementación del código de ética.						
c) La empresa cuenta con un procedimiento formal y transparente de reclamación.						
d) La compañía tiene expectativas de comportamiento del personal detalladas y claras.						
e) La empresa cuenta con un procedimiento formal y transparente para asuntos disciplinarios del personal.						
f) Una explicación detallada sobre la Declaración de valor agregado (VAS) mejora los						

valores y responsabilidades éticas del personal.						
g) Hay un esfuerzo continuo para mejorar las actividades relacionadas con la calidad en la organización.						
F: CAPITAL INTELECTUAL						
Las siguientes declaraciones se refieren a cómo la Junta de Directores (BOD) reconoce el capital intelectual como uno de los activos más importantes de la organización.						
a) El consejo incluye capital intelectual en la agenda de planificación estratégica de la empresa.						
b) La junta aprueba la asignación de una gran cantidad de gastos a la capacitación y desarrollo de los empleados / personal.						
c) El consejo aprueba la inversión de la compañía en activos relacionados con TI.						
d) El consejo aprueba las actividades de la empresa que promueven los trabajadores del conocimiento.						
e) La empresa cuenta con una política de promoción formal y transparente del personal.						
f) La compañía cuenta con medidas detalladas y formales de salud / seguridad del personal						
g) La compañía ha establecido un procedimiento para identificar el valor financiero presente y potencial del capital intelectual.						
h) La compañía ha establecido procedimientos para identificar posibles amenazas a la eficiencia actual del capital intelectual.						
i) La compañía ha establecido procedimientos para identificar la renovación y el desarrollo del capital intelectual.						
G: DIVULGACIÓN						
Las siguientes declaraciones se relacionan con la responsabilidad y la transparencia del Consejo de Administración (BOD) de la compañía hacia el accionista de la empresa. Como muestra de responsabilidad, el BOD debe ser "transparente" al revelar información pertinente al accionista. Indique hasta qué punto la Junta de Directores de su organización es responsable de garantizar que el equipo de gestión lo divulgue al público.						

a) La compañía revela el tema del control del plomo en la compañía.						
b) La compañía proporciona una revelación completa de la responsabilidad y la relación del director independiente.						
c) La empresa divulga detalles e información suficiente sobre el calibre, credibilidad, habilidad y experiencia del director independiente.						
d) En el informe anual se divulga información suficiente y transparente sobre la formación y el papel del comité de remuneraciones.						
e) La compañía revela detalles e información suficiente sobre la remuneración y otros beneficios recibidos (salario relacionado con el desempeño, opciones sobre acciones y otros incentivos a largo plazo) por directores individuales en el informe anual.						
f) La compañía divulga detalles e información suficiente de contribuciones adicionales (tales como tarifas de asistencia y asignación de reuniones) recibidas por directores no ejecutivos de la compañía o subsidiarias en el informe anual.						
g) La compañía revela detalles e información suficiente sobre negocios especiales en el aviso de AGM acompañado de una explicación completa de los efectos de una resolución propuesta en el informe anual.						
h) En el informe anual se divulga información suficiente sobre la comprensión del directorio para salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la compañía.						

i) Suficiente información sobre cómo la junta hace una evaluación del estado del control interno y la medida de control tomada se divulga en el informe anual.						
j) En el informe anual se divulga información suficiente a bordo para comprender sus responsabilidades en el mantenimiento de un sistema sólido de control interno de la compañía.						
k) En el informe anual se divulga información suficiente sobre la relación de la empresa con el auditor externo.						
l) Suficiente información sobre cómo el comité de auditoría evalúa la idoneidad de la auditoría interna anualmente mediante la revisión del alcance y los resultados de la auditoría, la rentabilidad de la auditoría, la independencia y la objetividad de los auditores se divulga el informe anual.						
m) Se divulga información suficiente sobre las transacciones relacionadas con terceros en el informe anual.						
n) La junta es responsable de garantizar que la empresa publique el informe auditado al público dentro de los 120 días / 4 meses posteriores al día del balance.						

PARTE IX: PREGUNTAS GENERALES (DEMOGRAFÍA)
Marque la respuesta adecuada.
1. ¿De qué género eres?
Masculino
femenino
2. ¿Cuál de los siguientes grupos te representa?
20 - 39 años 50 - 59 años 70 - 79 años
40 - 49 años 60 - 69 años Más de 80 años
3. ¿Cuál es su nivel de educación?
Bachillerato Primaria Titulación profesional Bachiller Máster Doctor en Filosofía
Otros, por favor especifique)

4. ¿En qué industria participa su empresa?
Agricultura / minería / construcción
Minorista / mayorista / distribución Telecomunicaciones
Consultoría / servicio profesional Transporte / logística Fabricación
Banca / Finanzas / Seguros
Bienes raíces
Hospitalidad / viajes / turismo
Educación / investigación
Medios / entretenimiento / publicación
Cuidado de la salud
Otros, por favor especifique)

5. ¿Cuánto tiempo ha ocupado su puesto actual en la empresa?
Menos de 2 años
3 - 5 años
6 - 8 años
9-11 años
Más de 11 años
6. ¿Cuál es la facturación de la empresa? _____
7. ¿Le gustaría recibir una copia del informe resumido del estudio?
si
No
8. En caso afirmativo, complete el formulario a continuación o simplemente adjunte su tarjeta de visita.
Nombre _____
Dirección postal _____

Email _____
Teléfono _____

Apéndice B: Directrices de Integridad Corporativa de Eslovenia

El SSKI define un sistema de integridad corporativa basado en los catorce componentes diferentes enumerados a continuación (SSKI, 2014).

1. COMPROMISO. Los órganos de administración y supervisión de la compañía enfatizarán clara y explícitamente en sus documentos estratégicos y operativos y en sus operaciones diarias su compromiso y obligación con todos los demás interesados en la compañía de respetar la integridad corporativa en todas las circunstancias y condiciones.

2. ESTRATEGIA. El órgano de administración, en cooperación con las partes interesadas, en el menor tiempo posible, como documento independiente o como parte de una estrategia comercial, preparará una estrategia de la empresa para establecer o mantener y desarrollar la integridad corporativa y garantizar que las filiales hagan lo mismo.

3. COMISIONADO. De acuerdo con el organismo de supervisión, el órgano de administración confiará la supervisión de la integridad corporativa como una función independiente a uno o más ejecutivos de la compañía como un oficial de integridad corporativa, a quien se le proporcionará asistencia profesional debidamente calificada y pagada, recursos materiales apropiados y autorizaciones para garantizar un trabajo sin trabas. Estos también incluirán el derecho autónomo de informar primero a los órganos de administración y luego a los órganos de supervisión de la compañía y otros órganos de supervisión internos o externos.

4. ASISTENCIA PROFESIONAL. El Comisionado de Integridad Corporativa establecerá de inmediato un sistema de asistencia profesional para los órganos de administración y supervisión y para todos los empleados de la empresa, y posiblemente también para los socios comerciales, con respecto al respeto de la integridad corporativa.

5. CÓDIGO. El órgano de administración, en cooperación con las partes interesadas, comenzará de inmediato los procedimientos para la adopción o verificación del código de conducta o el programa de cumplimiento, que será obligatorio para todos los empleados y personas físicas, así como para las filiales.

6. MOTIVACIÓN. El órgano rector establecerá un mecanismo a través del cual el Comisionado de Integridad Corporativa garantizará la motivación positiva de todos los empleados para actuar, lo que permite mejoras en el sistema de integridad corporativa o atestigua un alto nivel de integridad, incluidos informes de buena fe o presentados razonablemente de violaciones de integridad corporativa.

7. CONTROL INTERNO. La compañía establecerá o mantendrá procedimientos de control que garanticen operaciones justas de acuerdo con los principios de delimitación de responsabilidades y definición de responsabilidades, el principio de participación de al menos dos personas en áreas clave de riesgo y la definición de criterios para el nombramiento, remuneración y despido de los titulares de control.

8. SOCIOS COMERCIALES. De acuerdo con los socios comerciales, la compañía desarrollará medidas, requisitos y condiciones para promover la integridad corporativa en relación con los socios comerciales, que incluirán, entre otras cosas, la debida diligencia debidamente documentada sobre los posibles riesgos antes y después de la decisión de cooperación comercial, el monitoreo regular de sus operaciones. informar a la compañía del compromiso de la compañía de respetar la integridad corporativa y, al mismo tiempo, en vista de los riesgos identificados para la integridad corporativa, requerirá el cumplimiento de los mismos principios por parte de sus socios comerciales.

9. CLÁUSULA ANTICORRUPCIÓN. El órgano rector de la compañía formulará una cláusula anticorrupción, dependiendo de la naturaleza y el valor de la relación contractual, comenzará a incluirla de inmediato en los contratos con socios contractuales y se esforzará por incluirla en los contratos con sus subcontratistas.

10. PROTECCIÓN DE LOS SOLICITANTES. El Comisionado de Integridad Corporativa establecerá lo antes posible un mecanismo para la denuncia interna y confidencial y la protección de todos los denunciantes, incluidos aquellos que no están preparados para violar las normas profesionales, legales y éticas a pesar de las instrucciones y que son de buena fe o de buena fe preparado para informar violaciones de la integridad corporativa sobre la base de inferencias razonadas sobre la veracidad de los datos.

11. RESPUESTA A LAS APLICACIONES. El Comisionado de Integridad Corporativa, de acuerdo con el órgano de administración, establecerá un mecanismo que garantizará una respuesta adecuada y efectiva a los mensajes de buena fe o razonablemente enviados por los solicitantes desde el punto anterior y permitirá e irregularidades rectificadas.

12. SANCIONES. El órgano rector se asegurará de que las definiciones de delitos disciplinarios y los procedimientos para tratarlos permitan la aplicación de sanciones efectivas, proporcionadas y disuasorias a los empleados de todos los niveles de la empresa que infrinjan la integridad corporativa.

13. IDONEIDAD E IDONEIDAD DE LOS GERENTES. El órgano de administración garantizará la adopción e implementación de reglas y procedimientos para las verificaciones iniciales y periódicas de la idoneidad y la idoneidad de los ejecutivos de la compañía lo antes posible, con "idoneidad" en referencia a su conocimiento, calificaciones profesionales y experiencia y "idoneidad" a su personal e integridad financiera y posibles conflictos de intereses.

14. TRANSPARENCIA E INFORMES. El órgano rector incluirá informes sobre el área de integridad corporativa en general o informes anuales sostenibles y, para este fin, en cooperación con todos los interesados de la compañía, determinará indicadores para informar y monitorear el progreso en esta área.



Apéndice C: Informes sobre Programas Anticorrupción (ACP)

1. ¿Tiene la firma un deber público de lucha contra la corrupción?
2. ¿La compañía respalda públicamente a cumplir con todas las leyes relevantes, incluidas las leyes anticorrupción?
3. ¿El liderazgo de la compañía (miembro sénior de la gerencia o junta) señala apoyo a la lucha contra la corrupción?
4. ¿El código de conducta / política anticorrupción de la compañía se emplea explícitamente a todos los empleados y directores?
5. ¿La política anticorrupción de la compañía se aplica abiertamente a las personas que no son empleados pero que están acreditadas a actuar en nombre de la empresa o representarla (por ejemplo: agentes, asesores, representantes o intermediarios)?
6. ¿El esquema anticorrupción de la compañía se aplica a personas o entidades no controladas que suministran bienes o servicios bajo contrato (por ejemplo: contratistas, subcontratistas, proveedores)?
7. ¿Tiene la compañía un esquema de adiestramiento anticorrupción para sus empleados y directores?
8. ¿Tiene la compañía una política de regalos, hospitalidad y gastos?
9. ¿Existe una política que prohíba abiertamente los pagos de facilitación?
10. ¿Consiente el programa que los empleados y otras personas presenten inquietudes y denuncien violaciones (del programa) sin riesgo de represalias?
11. ¿Suministra la compañía un canal a través del cual los empleados pueden denunciar supuestas infracciones de las políticas anticorrupción, y el canal permite informes confidenciales y / o anónimos (denuncia de irregularidades)?

12. ¿Lleva a cabo la compañía un monitoreo regular de su esquema anticorrupción para examinar la idoneidad, adecuación y efectividad del programa e implementar mejoras según corresponda?

13. ¿Tiene la compañía una política sobre aportaciones políticas que prohíba tales aportaciones o, si no lo hace, exige que dichas aportaciones se declaren públicamente?

Transparencia Organizacional (OT)

14. ¿La compañía manifiesta todas sus subsidiarias totalmente consolidadas?

15. ¿La compañía manifiesta porcentajes de cada una de sus subsidiarias consolidadas?

16. ¿La empresa divulga los países de incorporación para cada una de sus subsidiarias totalmente consolidadas?

17. ¿La compañía revela países de operaciones para cada una de sus subsidiarias totalmente consolidadas?

18. ¿La compañía revela todas sus participaciones no totalmente consolidadas (asociadas, negocios conjuntos)?

19. ¿La compañía manifiesta porcentajes de cada una de sus participaciones no consolidadas?

20. ¿La compañía revela los países de incorporación para cada una de sus participaciones no consolidadas?

21. ¿La compañía revela países de operaciones para cada una de sus participaciones no consolidadas?

Informes país por país (CBC)

22. ¿La compañía revela sus ingresos / ventas en el país X?

23. ¿La compañía revela sus gastos de capital en el país X?

24. ¿La compañía revela sus ingresos antes de impuestos en el país X?
25. ¿La compañía divulga su impuesto sobre la renta en el país X?
26. ¿La compañía divulga su contribución comunitaria en el país X? (Transparencia Internacional, 2016)



Apéndice D: Resultado del Cuestionario Final

Tabla D 1

Resultados del cuestionario de Percepción del IIC

Factores	Variables	Afirmación	AKD International	Banco Fortaleza	Roche Farma	Aurex S.A.	Agrobanco	Bancompartir
Planeamiento Estratégico	Objetivos Organizacionales	Los objetivos organizacionales de la empresa describen claramente las actividades comerciales centrales.	3	4	2	3	4	4
	Revisión del Plan	La Junta Directiva revisa periódicamente los objetivos estratégicos de la empresa.	4	4	4	3	4	5
	Eficacia del plan	Las actividades de la empresa concuerdan con la visión, misión y objetivos estratégicos.	4	5	2	3	5	5
	Proceso de Toma de Decisión	La Junta Directiva tiene un cronograma formal de asuntos específicamente reservado para sus decisiones.	3	4	4	2	3	5
Buen Gobierno	Nombramiento de Ejecutivos	Los procedimientos de la compañía para el nombramiento y reelección de la Junta Directiva son claros, formales y transparentes.	4	4	3	2	4	5
	Sucesiones	Los procedimientos de la compañía para la planificación de la sucesión; incluido el nombramiento, la capacitación y la fijación de la compensación de la Junta Directiva de reemplazo, son claros, formales y transparentes.	4	4	3	2	4	3
	Inversiones	En el informe anual se divulga información suficiente sobre la comprensión del directorio para salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la compañía.	4	4	3	1	4	3
Políticas de Organizacionales	Remuneraciones	La compañía tiene en cuenta las condiciones salariales y laborales dentro de la industria.	4	4	5	4	4	5
	Desarrollo	La Junta Directiva aprueba la asignación de una gran cantidad de recursos a la capacitación y desarrollo de sus empleados.	2	4	5	3	3	4
	Prácticas de Operación y Gestión	Hay un esfuerzo continuo para mejorar las actividades relacionadas con la calidad en la organización.	4	4	5	5	4	4

Factores	Variables	Afirmación	AKD International	Banco Fortaleza	Roche Farma	Aurex S.A.	Agrobanco	Bancompartir
Informes y Auditorías	Comunicación con inversionistas	La compañía mantuvo una comunicación regular y efectiva con los accionistas a través de informes anuales.	4	5	4	1	4	5
	Publicación de Informes	La compañía publica sus resultados financieros, aún cuando no exista la obligatoriedad de su publicación.	4	5	4	1	5	5
	Auditorías Internas	El comité de auditoría de la compañía evalúa anualmente la idoneidad de la auditoría interna mediante la revisión del alcance y los resultados de la auditoría, la rentabilidad de la auditoría, la independencia y la objetividad de los auditores.	4	4	4	4	4	5
Relacionamiento Empresarial	Procesos de Licitación	La compañía cuenta con una política de buenas prácticas de competencia establecida y publicada internamente, que considera el impedimento para:- Fijación de precios, dumping, licitaciones fraudulentas (colusión), establecimiento de restricciones o cuotas de producción, y división de mercado por clientes, proveedores, territorios.- Obtención de ventajas competitivas indebidas en cualquier local que actúe, sacando provecho de las condiciones sociales locales indiscriminadamente en la relación con terceros.	4	4	3	1	4	5
	Proveedores	La compañía incentiva a su cadena de suministros a desarrollar sustentabilidad y generar reportes al respecto.	3	4	5	1	2	3
	Competencia	La compañía cuenta con un proceso formal y estructurado para lidiar con situaciones de incumplimiento de la política de buenas prácticas de competencia.	4	4	2	2	4	4
Relacionamiento con la Sociedad	Estado	La compañía incentiva que su personal interno mantenga relaciones transparentes con el poder público.	4	4	5	4	4	4
	Cuidado y Protección del Medio Ambiente	La compañía cuenta con evidencias de que evalúa los impactos sociales y ambientales en el proceso de toma de decisión.	4	3	5	3	3	3
	Responsabilidad Social (RSE)	La compañía publica su reporte de sustentabilidad integrado, demostrando el vínculo entre RSE / sustentabilidad y la generación de valor al negocio y a la sociedad.	3	4	5	1	2	4

Factores	Variables	Afirmación	AKD Internacional	Banco Fortaleza	Roche Farma	Aurex S.A.	Agrobanco	Bancompartir
	Análisis de Riesgos	La compañía cuenta con una matriz de riesgos para monitorear impactos.	3	3	5	4	4	3
	Código de Ética	La compañía estableció un código de ética con conocimiento de sus empleados y toda su cadena de valor.	4	4	5	5	4	4
Prácticas Anticorrupción	Políticas y Procedimientos	La compañía cuenta con un área, comité o responsable por las actividades de compliance/programa de integridad con independencia y autonomía necesarias para el ejercicio de sus funciones e influencia en los procesos de toma de decisión.	4	4	5	5	4	5
	Código de Ética y Procedimientos para Proveedores	La compañía también aplica su Política de Integridad en los contratos suscritos con terceros.	3	4	5	5	4	5
	Código de Ética y Procedimientos para Clientes	La compañía aplica su Política de Integridad en los contratos suscritos con sus clientes.	4	3	5	5	4	5
	Comunicación Interna (Integridad)	La compañía dispone de una Política de Integridad y un Sistema de Integridad y los divulga a sus empleados mediante website, intranet, material impreso, etc.	4	4	5	1	4	4
Control y Capacitación	Capacitación	La compañía mantiene un plan de capacitación sobre los temas de integridad y combate la corrupción de empleados, terceros y socios estratégicos.	4	4	5	5	4	5
	Controles Internos	La compañía establece metas y objetivos corporativos relacionadas al cumplimiento de resultados del Sistema de Integridad.	4	3	5	1	4	4
	Monitoreo	La compañía somete su Sistema de Integridad a procesos independientes de evaluación externa.	4	3	5	4	4	5
Prevención y Sanciones	Medidas Disciplinarias, Sanciones y Recompensas	La Política prevé y aplica medidas disciplinarias y sanciones punitivas para las violaciones al código de ética y al programa de integridad, de forma proporcional a la gravedad de los actos cometidos, siendo aplicables a todos los empleados, incluyendo líderes y miembros del Consejo.	4	4	5	5	4	4
	Canal de Denuncias	La compañía cuenta con un procedimiento formal y transparente de reclamación, que garantice la confidencialidad del denunciante.	4	4	5	5	5	4

Nota: Las opciones de respuesta fueron: (a) 1, Muy en desacuerdo; (b) 2, En desacuerdo; (c) 3, Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (d) 4, De acuerdo; y (e) 5, Muy de acuerdo.

Apéndice E: Resultados del Índice de Integridad Corporativa

Tabla E 1

Resultados del Pilar Visión Estratégica

Factor	Variable	Unidad de medición	AKD International	Banco Fortaleza	Roche Farma	Aurex S.A.	Agrobanco	Bancompartir
Visión, Misión y Valores	Visión	Comparte la visión de la organización.	1	1	0.67	0.33	1	1
	Misión	Comparte la misión de la organización.	1	1	0.67	0.33	1	1
	Valores	Comparte los valores que rigen la organización.	1	1	1	0.5	1	1
Planeamiento Estratégico	Objetivos Organizacionales	Los objetivos organizacionales de la empresa describen claramente las actividades comerciales centrales.	0.5	0.75	0.25	0.5	0.75	0.75
	Revisión del Plan	La Junta Directiva revisa periódicamente los objetivos estratégicos de la empresa.	0.75	0.75	0.75	0.5	0.75	1
	Eficacia del plan	Las actividades de la empresa concuerdan con la visión, misión y objetivos estratégicos.	0.75	1	0.25	0.5	1	1

Tabla E 2

Resultados del Pilar Gobierno Corporativo

Factor	Variable	Unidad de medición	AKD International	Banco Fortaleza	Roche Farma	Aurex S.A.	Agrobanco	Bancompartir
Dirección del Negocio	Accionistas	Información actualizada de quienes son los principales accionistas	0.67	1	0.67	0	1	1
	Directorio	Información actualizada de quienes son los principales miembros del directorio	0.67	0.67	0.33	0.33	1	1
Buen Gobierno	Proceso de Toma de Decisión	La Junta Directiva tiene un cronograma formal de asuntos específicamente reservado para sus decisiones.	0.5	0.75	0.75	0.25	0.5	1
	Nombramiento de Ejecutivos	Los procedimientos de la compañía para el nombramiento y reelección de la Junta Directiva son claros, formales y transparentes.	0.75	0.75	0.5	0.25	0.75	1
	Sucesiones	Los procedimientos de la compañía para la planificación de la sucesión; incluido el nombramiento, la capacitación y la fijación de la compensación de la Junta Directiva de reemplazo, son claros, formales y transparentes.	0.75	0.75	0.5	0.25	0.75	0.5
	Inversiones	En el informe anual se divulga información suficiente sobre la comprensión del directorio para salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la compañía.	0.75	0.75	0.5	0	0.75	0.5

	Compliance	El directorio tiene claro un sistema de compliance de acuerdo a normas internacionales	0.33	0.33	0.33	0	1	0.33
Fusiones y Adquisiciones	Fusiones	La empresa cuenta con un segmento en su web para informar de forma relevante el detalle de sus fusiones	0	1	1	0	1	1
	Adquisiciones	La empresa determina como se realizan las adquisiciones de compañías al grupo	0	1	1	0	1	1

Tabla E 3*Resultados del Pilar Cultura Organizacional*

Factor	Variable	Unidad de medición	AKD International	Banco Fortaleza	Roche Farma	Aurex S.A.	Agrobanco	Bancompartir
	Clima	La empresa cuenta con reconocimientos por el clima laboral	0.67	1	1	0.33	1	0.67
Políticas de Organizacionales	Remuneraciones	La compañía tiene en cuenta las condiciones salariales y laborales dentro de la industria.	0.75	0.75	1	0.75	0.75	1
	Desarrollo	La Junta Directiva aprueba la asignación de una gran cantidad de recursos a la capacitación y desarrollo de sus empleados.	0.25	0.75	1	0.5	0.5	0.75
	Prácticas de Operación y Gestión	Hay un esfuerzo continuo para mejorar las actividades relacionadas con la calidad en la organización.	0.75	0.75	1	1	0.75	0.75

Canales de Comunicación	Comunicaciones internas	La empresa cuenta con canales de comunicaciones internas	0.67	1	1	0.33	1	1
	Presencia en web/redes	Tiene información redes sociales (lk,fb,ig,tw)	0.67	0.33	1	0.33	1	1

Tabla E 4*Resultados del Pilar Información Accesible*

Factor	Variable	Unidad de medición	AKD International	Banco Fortaleza	Roche Farma	Aurex S.A.	Agrobanco	Bancompartir
	Comunicación con inversionistas	La compañía mantuvo una comunicación regular y efectiva con los accionistas a través de informes anuales.	0.75	1	0.75	0	0.75	1
	Informes Financieros Auditados	La compañía comparte sus Informes Financieros auditados	0.67	1	1	0	1	1
Informes y Auditorías	Publicación de Informes	La compañía pública sus resultados financieros, aun cuando no exista la obligatoriedad de su publicación.	0.75	1	0.75	0	1	1
	Auditorías Internas	El comité de auditoría de la compañía evalúa anualmente la idoneidad de la auditoría interna mediante la revisión del alcance y los resultados de la auditoría, la rentabilidad de la auditoría, la independencia y la objetividad de los auditores.	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	1

	Auditorías Externas	La empresa realiza auditorías externas periódicas conforme procedimiento específico	1	1	1	0	1	1
Divulgación	Reportes	La empresa divulga reportes de su desempeño con información suficiente y periodicidad para los fines pertinentes	0.5	1	1	0	1	1
	Hechos de importancia	Categoriza y expresa el hecho de importancia financiero	0.67	1	1	0	1	1
	Acciones y Valores	La empresa presenta información de cotizaciones de sus acciones	0	1	1	0	1	1
	Publicidad	La empresa realiza campañas de marketing y publicidad anunciando verídicamente su producto / servicio y respetando	0.5	1	1	0.5	1	1

Tabla E 5*Resultados del Pilar Stakeholders*

Factor	Variable	Unidad de medición	AKD International	Banco Fortaleza	Roche Farma	Aurex S.A.	Agrobanco	Bancompartir
Relacionamiento Empresarial	Procesos de Licitación	La compañía cuenta con una política de buenas prácticas de competencia establecida y publicada internamente, que considera el impedimento para:- Fijación de precios, dumping, licitaciones fraudulentas (colusión), establecimiento de restricciones o cuotas de producción, y división de mercado por clientes, proveedores, territorios.- Obtención de ventajas competitivas indebidas en cualquier local que actúe, sacando provecho de las condiciones sociales locales indiscriminadamente en la relación con terceros.	0.75	0.75	0.5	0	0.75	1
	Proveedores	La compañía incentiva a su cadena de suministros a desarrollar sostenibilidad y generar reportes al respecto.	0.5	0.75	1	0	0.25	0.5

	Competencia	La compañía cuenta con un proceso formal y estructurado para lidiar con situaciones de incumplimiento de la política de buenas prácticas de competencia.	0.75	0.75	0.25	0.25	0.75	0.75
Relacionamiento con la Sociedad	Estado	La compañía incentiva que su personal interno mantenga relaciones transparentes con el poder público.	0.75	0.75	1	0.75	0.75	0.75
	Reconocimiento cuidado del medio ambiente	La compañía cuenta con algún reconocimiento o certificación sobre el cuidado del medio ambiente	1	0.67	1	0.33	1	0.67
	Cuidado y Protección del Medio Ambiente	La compañía cuenta con evidencias de que evalúa los impactos sociales y ambientales en el proceso de toma de decisión.	0.75	0.5	1	0.5	0.5	0.5
	Reconocimiento de aporte a la sociedad	La compañía cuenta con algún reconocimiento o certificación como empresa Socialmente Responsable	1	0.67	1	0.33	1	0.67
	Responsabilidad Social (RSE)	La compañía publica su reporte de sustentabilidad integrado, demostrando el vínculo entre RSE / sustentabilidad y la generación de valor al negocio y a la sociedad.	0.5	0.75	1	0	0.25	0.75

Tabla E 6*Resultados del Pilar Sistema de Integridad*

Factor	Variable	Unidad de medición	AKD International	Banco Fortaleza	Roche Farma	Aurex S.A.	Agrobanco	Bancompartir
	Análisis de Riesgos	La compañía cuenta con una matriz de riesgos para monitorear impactos.	0.5	0.5	1	0.75	0.75	0.5
	Prevención	La compañía cuenta con la certificación ISO 37001: Sistemas de Gestión Anti soborno anticorrupción	0	0	0	0	0	0
	Código de Ética	La compañía estableció un código de ética con conocimiento de sus empleados y toda su cadena de valor.	0.75	0.75	1	1	0.75	0.75
Prácticas Anticorrupción	Políticas y Procedimientos	La compañía cuenta con un área, comité o responsable por las actividades de compliance/programa de integridad con independencia y autonomía necesarias para el ejercicio de sus funciones e influencia en los procesos de toma de decisión.	0.75	0.75	1	1	0.75	1
	Código de Ética y Procedimientos para Proveedores	La compañía también aplica su Política de Integridad en los contratos suscritos con terceros.	0.5	0.75	1	1	0.75	1
	Código de Ética y Procedimientos para Clientes	La compañía aplica su Política de Integridad en los contratos suscritos con sus clientes.	0.75	0.5	1	1	0.75	1

Control y Capacitación	Comunicación Interna (Integridad)	La compañía dispone de una Política de Integridad y un Sistema de Integridad y los divulga a sus empleados mediante website, intranet, material impreso, etc.	0.75	0.75	1	0	0.75	0.75
	Capacitación	La compañía mantiene un plan de capacitación sobre los temas de integridad y combate la corrupción de empleados, terceros y socios estratégicos.	0.75	0.75	1	1	0.75	1
	Controles Internos	La compañía establece metas y objetivos corporativos relacionados al cumplimiento de resultados del Sistema de Integridad.	0.75	0.5	1	0	0.75	0.75
Prevención y Sanciones	Monitoreo	La compañía somete su Sistema de Integridad a procesos independientes de evaluación externa.	0.75	0.5	1	0.75	0.75	1
	Medidas Disciplinarias, Sanciones y Recompensas	La Política prevé y aplica medidas disciplinarias y sanciones punitivas para las violaciones al código de ética y al programa de integridad, de forma proporcional a la gravedad de los actos cometidos, siendo aplicables a todos los empleados, incluyendo líderes y miembros del Consejo.	0.75	0.75	1	1	0.75	0.75
	Canal de Denuncias	La compañía cuenta con un procedimiento formal y transparente de reclamación, que garantice la confidencialidad del denunciante.	0.75	0.75	1	1	1	0.75