

Casos de Éxito

Conducta Empresarial
Responsable

#SoyEmpresaria | #SoyEmpresario



05

Caso de éxito



Por un mundo más ético
y transparente

ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS

Desde su creación, en el año 2003, Colombia Telecomunicaciones S.A. E.S.P. BIC (Telefónica Movistar) es uno de los mayores impulsores de la economía digital en el país, con ingresos de 7,9 billones de pesos en el 2022 y más de 6000 empleados a nivel nacional.

La naturaleza de la compañía corresponde a una sociedad de economía mixta y prestadora de servicios públicos, con una participación del Estado correspondiente al 32,49 % de las acciones. Sin embargo, es controlada por el Grupo Telefónica, uno de los principales proveedores de servicios de telecomunicaciones del mundo, presente en Europa y Latinoamérica.

La actividad de la compañía, que opera bajo la marca comercial Movistar, se centra fundamentalmente en los negocios de telefonía y conectividad móvil, servicios de banda ancha, fibra óptica al hogar, televisión de pago, telefonía fija y una completa oferta de soluciones digitales para personas naturales y para pequeñas, medianas y grandes empresas.

Telefónica Movistar Colombia está presente en 47 ciudades y municipios del país con fibra óptica, en 271 con banda ancha fija y en más de 985 con telefonía móvil 4G LTE. Telefónica cerró

el año 2022 con una base de clientes de 23,9 millones en todo el país.

Entrevista al líder de la organización - “La generación de una cultura de integridad debe reflejar lo que queremos ser, lo que somos y lo que queremos transmitir a nuestros grupos de interés”.

A través de sus Principios de Negocio Responsable (Código de Ética), y en desarrollo de su política anticorrupción, busca que la comunicación con sus grupos de interés sea transparente y honesta. De ahí la importancia de trabajar bajo los principios que guían sus acciones, y de esta forma convertirse en una empresa en la que el cliente, el proveedor, el colaborador o colaboradora, el accionista y la sociedad en general puedan confiar, buscando, además, construir relaciones duraderas y transparentes.



FABIÁN HERNÁNDEZ

CEO de Telefónica

P. ¿Cómo nace el enfoque o práctica enmarcada en la estrategia CER que desarrolla la empresa?

R. Como parte del Grupo Telefónica, tenemos un firme compromiso con la ética y la integridad en los negocios. Por ese motivo, nuestra casa matriz ha establecido un modelo de declaración y gestión de conflictos de intereses, armonizado con las buenas prácticas internacionales, que es aplicable a todas sus filiales. En el caso de Telefónica Movistar Colombia, hemos implementado dicho modelo atendiendo a nuestro contexto y a las necesidades y expectativas de los colaboradores(as) y de nuestros diferentes grupos de interés.

P. ¿Cómo concibe la organización la creación y promoción de una Conducta Empresarial Responsable?

R. Para Telefónica Movistar, la creación y promoción de una Conducta Empresarial Responsable (CER) no solo es un modo de hacer negocios, sino que es el único camino que nos conduce a la empresa que queremos ser, al modo en el que queremos que nuestros grupos de interés nos perciban, de modo que se conviertan en un elemento clave para generar el valor que, como empresa, queremos aportar a la sociedad y al país.

P. ¿Cómo están enmarcados los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la práctica desarrollada por la empresa?

R. Nuestra compañía cuenta con un Plan de Negocio Responsable, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el pilar de gobernanza, 'Liderar con el ejemplo', nuestra práctica de gestión de conflictos de intereses se encuentra enmarcada en el siguiente objetivo:



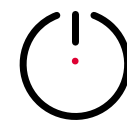
OBJETIVO 16.
Paz, justicia e instituciones sólidas

Es imposible pensar en una sociedad pacífica, justa y con instituciones fuertes si en ella prevalece la cultura del interés particular sobre el general en cualquier ámbito, incluido el empresarial.

P. ¿Cuáles han sido los principales impactos sociales/ambientales de esta iniciativa?

R. En mi opinión, el principal impacto ha sido la generación de una cultura de integridad dentro de la organización, en la que se privilegia el interés de la compañía y el mérito por encima de intereses particulares.

Esta cultura es, a su vez, el fundamento para combatir activamente prácticas que, en ocasiones, son normalizadas, pero que generan un daño profundo en el sector empresarial y en la sociedad, tales como el soborno, el amiguismo, el nepotismo o el clientelismo, entre otras.



Tenemos un firme compromiso con la ética y la integridad en los negocios.

P. ¿Cómo se involucra la alta gestión de la compañía con este tipo de iniciativas?

R. El principal modo, a través del cual nos involucramos, y el más relevante, es el ejemplo. Una compañía en la que la alta dirección no demuestra compromiso, a través del actuar, es un campo infértil para que germinen la ética y la integridad.

Como líderes, tenemos la responsabilidad y el compromiso de promover un comportamiento ético y responsable, por medio de nuestras acciones, decisiones y discursos.

Como parte de ese compromiso, en nuestra organización contamos con instancias de seguimiento y evaluación periódicas, en las que revisamos lo referente a la implementación y el logro de los objetivos de este tipo de iniciativas, y en el marco de las cuales requerimos las acciones que resulten pertinentes para tal fin.

P. ¿Cuáles han sido los resultados económicos del programa?

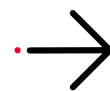
R. Sin duda alguna, las iniciativas en materia de ética e integridad se han convertido en un elemento imprescindible para la generación de confianza en nuestros diferentes grupos de interés, al ser un elemento que impacta de manera directa sobre nuestra reputación.

En ese orden de ideas, apostar a este tipo de iniciativas ha contribuido al incremento de nuestro *Good Will*, y aunque no resulte sencillo cuantificar, estamos seguros de que un amplio espectro de nuestros clientes y proveedores deciden contratar o mantener su relación con nosotros, porque nos perciben como una organización ética y transparente.

P. ¿Con qué obstáculos se han encontrado y cómo los han superado?

R. Al ser una iniciativa que depende de las personas, considero que el principal obstáculo al que nos hemos enfrentado es el de generar mayor confianza. En muchas ocasiones los colaboradores(as) temen reportar, porque piensan que la existencia de un conflicto de interés puede afectar negativamente su situación laboral o la de las demás personas involucradas.

Sin embargo, a través de nuestras acciones de formación y concienciación, hemos buscado erradicar el miedo que produce reportar, y que, en ocasiones, se debe al desconocimiento sobre la importancia y el modo como se gestionan los conflictos de intereses.



Como líderes, tenemos la responsabilidad y el compromiso de promover un comportamiento ético y responsable, por medio de nuestras acciones, decisiones y discursos.

P. ¿Cómo se incorpora la tecnología en la creación de valor a través de este tipo de iniciativas?

R. El Grupo Telefónica cuenta con una herramienta especializada para la declaración de conflictos de intereses, que se encuentra disponible para todos nuestros colaboradores(as) y a la cual se puede acceder a través de nuestra intranet y de la web. Esta herramienta es muy amigable con el usuario, y además de facilitar la realización del reporte, nos permite asegurar la trazabilidad, registro y disponibilidad de la información.

P. ¿Cuáles son los beneficios para las personas y la compañía?

R. Tal como lo he mencionado anteriormente, el principal beneficio, tanto para la compañía como para quienes hacemos parte de ella, consiste en la generación de una cultura de integridad que refleja lo que queremos ser, lo que somos y lo que queremos transmitir a nuestros grupos de interés.

Además, por medio de esta práctica podemos gestionar de manera efectiva aquellos riesgos que podrían derivarse de la existencia de conflictos de interés, tales como el soborno, el tráfico de influencias u otras prácticas corruptas, que de llegar a materializarse impactarían negativamente sobre la compañía y las personas, en los ámbitos reputacional, económico, legal o disciplinario.

P. ¿Cuáles son las motivaciones de la empresa para continuar con la promoción de una Conducta Empresarial Responsable a partir de este tipo de programas?

R. Nuestra principal motivación es continuar siendo un generador de valor para nuestros diferentes grupos de interés, y de ese modo ser un referente en la materia en el sector empresarial.

Sin embargo, no solo se trata de generar valor, sino también de garantizar que el valor generado se distribuya adecuadamente y en condiciones de equidad, para lo cual resulta necesario prevenir cualquier práctica corrupta que rompa ese balance y que privilegie de manera indebida intereses particulares, en contravía de los de Telefónica, o en perjuicio de los intereses y derechos de cualquiera de nuestras contrapartes.

P. ¿Cómo entiende el papel de las empresas en el desarrollo de la sociedad?

R. Las empresas son parte del motor que impulsa el desarrollo de la sociedad. En nuestro caso, como compañía, hemos establecido que la misión que tenemos consiste en hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas, porque solamente podemos hacer que el mundo avance si nos unimos y trabajamos por una idea de bien común, fundada en principios humanistas que consideren nuestra relación con las demás personas, con la naturaleza, con la tecnología y con la sociedad en general.

Las compañías cumplimos una función económica, pero también una labor social y ambiental, de tal forma que tenemos la corresponsabilidad de velar por el desarrollo de la sociedad, a partir de un modelo de gobernanza sostenible, que nos permita innovar para continuar satisfaciendo las necesidades de la sociedad y, a su vez, retornar el valor que recibimos de las personas, en un entorno de transparencia, ética y responsabilidad.

m.e

matriz del enfoque

o práctica enmarcada en la estrategia
Conducta Empresarial Responsable



Aporte

El modelo de reporte y gestión de conflicto de intereses implementado por Telefónica Movistar busca contribuir a la lucha contra la corrupción, por medio de la prevención y gestión de aquellas situaciones en las que los intereses particulares de sus colaboradores podrían llegar a colisionar con los intereses de Telefónica o con los de cualquiera de sus contrapartes, incluidos sus clientes del sector público.

Dicha colisión podría dar como resultado una predilección o favorecimiento indebido de tales intereses, en perjuicio de los de la organización o los de sus grupos de interés.



Grupos de interés impactados

Dado el alcance de la práctica, el principal grupo de interés impactado corresponde a los colaboradores(as) de Telefónica Movistar, por cuanto son ellos a quienes les asiste el deber de reportar sus conflictos de intereses ante la compañía.

Sin embargo, teniendo en cuenta que los conflictos de intereses se originan del relacionamiento entre el colaborador(a) afectado con cualquiera de las contrapartes de la organización, la gestión de los conflictos de intereses impacta, indirectamente, sobre sus demás grupos de interés, incluidos clientes, proveedores y aliados.



Inversión cuantificada

En términos generales, la inversión total de la práctica se encuentra incorporada en el presupuesto destinado al diseño, establecimiento, mantenimiento y mejora continua del *Programa de Cumplimiento* de la organización, así como al de las demás áreas intervinientes, teniendo en cuenta que no se trata de un proyecto de inversión específico, sino que corresponde a un elemento que hace parte integral de él y que, por tanto, se soporta en el uso de sus recursos humanos, técnicos, financieros y tecnológicos.



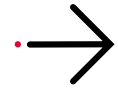
Tiempo de ejecución

Esta iniciativa se encuentra en ejecución desde abril del 2009 hasta la fecha.



Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que aporta





El modelo de reporte y gestión de conflicto de intereses implementado por Telefónica Movistar busca contribuir a la lucha contra la corrupción.



Derechos humanos que promueve y gestiona

Uno de los principales riesgos que pueden generar los conflictos de intereses consiste en el rompimiento del principio de mérito, entendido como un elemento a partir del cual es posible el ejercicio de otros derechos. Adicionalmente, la eventual materialización de un conflicto de interés puede derivar o estar asociado a otras prácticas corruptas, con el potencial de afectar otros derechos individuales y colectivos.

En ese orden de ideas, esta práctica tiene un enfoque sistémico que impacta, de manera directa e indirecta, sobre los derechos de los involucrados y los de los terceros afectados por las acciones o decisiones, respecto de las cuales se produce el conflicto de interés.



Componente de valor compartido

La iniciativa mejora el entorno operativo de las empresas, y genera ambientes competitivos que favorecen el desarrollo de nuevos y mejores negocios, al sumar valor agregado a la organización. Esto se logra por medio de la generación de un entorno de ética, transparencia y responsabilidad, con la capacidad de generar confianza y, por tanto, ser un elemento de atracción para nuestros accionistas, clientes, colaboradores, proveedores y aliados.



Línea de acción

La iniciativa se encuentra enmarcada en la línea social y de gobierno corporativo.



Integración tecnológica

Automatización de procesos, por medio de la utilización de una herramienta informática de reporte, diseñada exclusivamente para este fin, con varias funcionalidades: a) el reporte desde cualquier computador con acceso a la red; b) el seguimiento del vencimiento sobre la evaluación y gestión del reporte, conforme a la política interna; c) la consulta, en todo momento, de los reportes realizados por parte del colaborador o colaboradora y de su jefe inmediato, y d) la generación de reportes sobre los conflictos, su estado, responsables y reportantes.

pi

proceso de ideación



¿Cómo se concibió la iniciativa?

Esta iniciativa es el resultado del desarrollo del principio general de integridad, que inspira los Principios de Negocio Responsable (Código de Ética) del Grupo Telefónica, con el fin de garantizar la ética, la integridad y la transparencia en el desempeño de las funciones de todos los colaboradores de la organización.



¿Cuál fue la motivación?

A través de esta práctica, Telefónica busca, por un lado, dar cumplimiento a los requerimientos impuestos por las autoridades locales y extranjeras en materia de transparencia y anticorrupción, y, por otro, promover el posicionamiento de la compañía como una organización líder en conducta empresarial responsable, caracterizada por el diseño e implementación de estrategias e iniciativas de gestión del riesgo armonizadas con las buenas prácticas internacionales.



¿Qué necesidad o problema se pretende resolver?

Por medio de la práctica se suplió la necesidad de establecer un modelo que permita identificar, evaluar y gestionar los riesgos de integridad asociados a la existencia de conflictos de intereses con potencialidad de afectar el desempeño imparcial, ético y transparente de las funciones de los colaboradores.

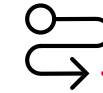
Esta práctica ha sido reconocida por diferentes actores que intervienen en la lucha contra la corrupción, tales como el Estado, el sector privado y la sociedad civil, entre otros.



¿Cómo se identificó o priorizó la necesidad o problema?

En un gran número de ocasiones, la ocurrencia de hechos o prácticas corruptas en los sectores público y privado implica o está asociada a la existencia de conflictos de intereses, particularmente tratándose de actos de corrupción como el soborno, el tráfico de influencias, el clientelismo o el nepotismo, entre otros.

En ese orden de ideas, al ser un elemento que confluente en la ocurrencia de prácticas corruptas que ponen en riesgo la transparencia, ética e integridad dentro de las organizaciones, el Grupo Telefónica consideró imprescindible el establecimiento de un mecanismo efectivo de gestión de conflictos de intereses.



¿Cómo se innovó para solucionar el problema?

Al ser una empresa perteneciente al sector TIC, el Grupo Telefónica es consciente de la necesidad de optimizar sus procesos, a través del apalancamiento tecnológico. Por ese motivo, desarrolló una herramienta propia, mediante la cual los colaboradores(as) de la organización pueden reportar en línea sus conflictos de intereses.

Una vez realizado el reporte, es recibido directamente por el jefe inmediato del colaborador y por el Oficial de Cumplimiento de la compañía del Grupo Telefónica correspondiente, quien tiene la responsabilidad de adelantar las acciones para determinar la existencia del conflicto y, de ser el caso, establecer las medidas para su gestión.

El Oficial de Cumplimiento deberá registrar la conclusión y las medidas que se deberán adoptar en la herramienta, la cual remitirá automáticamente la respuesta, tanto al colaborador como a su jefe inmediato.

A lo largo de todo el proceso, la herramienta permite llevar a cabo la trazabilidad del proceso, así como efectuar control sobre él y sus resultados.

ri resultados e impacto

Beneficios empresariales



- Posibilitar y facilitar la gestión de los riesgos de corrupción derivados de la existencia de conflictos de intereses.
- Generar un entorno de negocios ético y transparente en el relacionamiento con las diferentes contrapartes de la organización.
- Promover el ejercicio imparcial e íntegro de las funciones de los colaboradores de la organización.
- Contribuir al posicionamiento de Telefónica como una organización ética, responsable y transparente en el mercado, y generar confianza en los diferentes grupos de interés de la compañía.

Indicadores



Telefónica tiene como meta gestionar el 100 % de los conflictos de intereses que son reportados a través de su herramienta de declaración. Al respecto, desde la puesta en funcionamiento de esta herramienta tecnológica y de gestión en el año 2015, se han declarado un total de 1294 conflictos de intereses, de los cuales 414 han sido rechazados, al tratarse de reportes repetidos o improcedentes, y 880 han sido gestionados de manera efectiva.

En el año 2022 se produjeron un total de 96 reportes de conflictos de interés, a través de la herramienta.

Escalabilidad



Telefónica tiene la intención de socializar y dar a conocer su modelo de gestión de conflictos de intereses a sus proveedores y aliados, con el fin de que estos puedan tomarlo como referente y, a partir de él, desarrollar su propio modelo de gestión.

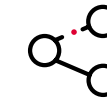
Adicionalmente, a través de su participación en estrategias e iniciativas colectivas, Telefónica busca difundir esta buena práctica entre las organizaciones de los sectores público y privado, con el fin de convertirse en un líder y un abanderado en la materia.

Calidad de la gestión



El responsable directo de la gestión de los conflictos de intereses reportados a través de la herramienta de declaración es la Gerencia de Cumplimiento, la cual, hasta la fecha, ha garantizado la gestión del 100 % de los conflictos de interés declarados por medio de dicho canal.

Impacto



Con base en los resultados obtenidos, y debido en gran parte al despliegue de las actividades de formación y concienciación llevadas a cabo por las diferentes áreas involucradas, es posible evidenciar que, a lo largo del tiempo, la práctica muestra un nivel cada vez mayor de efectividad y madurez, como resultado de su impacto en la conciencia individual y colectiva de los miembros de la organización.

En el año 2022 se produjo un aumento del 66 % de los conflictos de intereses declarados y resueltos a través de la herramienta, en relación con el número reportado durante el 2021.

Además, mientras que en el año 2021 se rechazaron el 17 % de los reportes, en el 2022 solo se inadmitieron el 4 %, es decir, se produjo una disminución de aproximadamente el 13 %. Esta reducción puede ser un indicativo de que los colaboradores no solo reportan, cada vez más, sus conflictos de intereses, sino que existe un aumento en la calidad y entendimiento del alcance del deber de reporte.

De acuerdo con la Encuesta de Compliance 2022, realizada por el Grupo Telefónica, el 99 % de los encuestados manifestaron conocer la Normativa de Conflictos de Intereses, que sirve de fundamento a la práctica, lo que deja ver un alto grado de conocimiento por parte de sus colaboradores y colaboradoras.

Testimonios de aliados y grupos de interés



MARCELA **HERNÁNDEZ GUAYACÁN**

Gerente *Compliance*, Telefónica Movistar

Como Oficial de Cumplimiento, el principal reto que enfrentamos es lograr que el colaborador tenga la iniciativa de reportar sus conflictos de interés, como resultado de la toma de conciencia sobre la importancia de declararlos y de gestionar los riesgos asociados a ellos. Esto implica la generación de confianza.

Por lo tanto, otro reto importante es ser percibidos como un área firme y promotora de la integridad, y al mismo tiempo abierta y amigable, dispuesta a acompañar y a asesorar a los colaboradores frente a los dilemas éticos ante los cuales se enfrenten en su día a día.

Sin duda alguna, nuestra práctica de gestión de conflictos de intereses es imprescindible para la promoción y consolidación de una cultura de integridad en el interior de la organización, en la medida que para garantizar su efectividad se requiere el compromiso y actuar ético de todos aquellos que hacemos parte de Telefónica. Es así como el impacto de esta iniciativa se hace visible a través del aumento, cada vez mayor, del número de conflictos reportados por nuestros colaboradores.

JOHANNA **HARKER**

Directora de Personas, Telefónica Movistar

En el último año la compañía tuvo una disminución del 18 % en el número de procesos disciplinarios adelantados, respecto al año 2021. Parte de esa reducción se debe a que, como compañía, hemos buscado impulsar una cultura de prevención que permita gestionar los riesgos a los que se encuentran expuestos nuestros colaboradores, y de ese modo evitar que incurran en potenciales faltas disciplinarias.

Esta práctica nos ayuda a identificar y gestionar de manera anticipada los riesgos de conflictos de intereses, de tal forma que el colaborador reporte oportunamente aquellas situaciones que puedan afectar el ejercicio objetivo y ético de sus funciones, y de ese modo evitar que incurra en conductas que tengan consecuencias disciplinarias para él, y que afecten su entorno de trabajo.

Como Dirección de Personas y máximo responsable de la gestión de nuestro talento humano, ofrecemos un acompañamiento permanente a nuestros colaboradores(as), para que conozcan cómo y a través de qué medios pueden acercarse o consultar con la Gerencia de Cumplimiento ante cualquier duda o inquietud que puedan llegar a tener sobre esta materia.



#SoyEmpresaria | #SoyEmpresario

Síguenos