

## Panorama

### *Ética corporativa y programas de cumplimiento:*

### *¿Cómo pueden los ejecutivos y profesionales de las finanzas convertir riesgos en oportunidades?*

#### **I. Síntesis y enfoque del artículo**

Las pasadas dos décadas han sido testigos de un movimiento global hacia una mayor transparencia empresarial. Comenzando con la fundación de Transparencia Internacional (TI) en 1992 y culminando con la firma de la Convención Anti-soborno y Anticorrupción de 1997 de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), producto de la firma de la ley estadounidense sobre las prácticas corruptas relacionadas con el extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés).

A lo largo de los últimos dieciséis años, varias naciones latinoamericanas —Argentina (1999), Brasil (2002), Chile (2002), Colombia (2012) y México (1999)— se han convertido en participantes activos de esta convención, adoptando leyes internas que prohíben el soborno y los pagos corruptos de trabajadores públicos para la obtención, retención u otra clase de acción inadecuada que los favorezca. Pese a que los niveles de aplicación e implementación difieren, algunos de los recientes escándalos en el hemisferio (Petrobras, FIFA) han servido para poner de manifiesto el cambiante clima en los riesgos empresariales, la ética y el cumplimiento, también en esta región.

Especialmente, en la década pasada, fuimos testigos del incremento de la era de la hiper-transparencia con la aparición de la Internet, medios masivos de comunicación y la inmediata super conectividad en donde las fechorías que podían ser escondidas fácilmente en el pasado, ya no

podrán estar ocultas fácilmente y donde la democratización del acceso a la información y la divulgación ha dado lugar a que literalmente no hay adónde ir ni adónde esconderse. La globalización de la información y los medios de comunicación a través de las redes sociales y la Internet también han llevado al incremento del riesgo reputacional y lo han convertido en un riesgo estratégico al que las juntas y los ejecutivos le están prestando mayor atención.

Como parte de este movimiento en la era de la hipertransparencia, las compañías globales líderes —especialmente industrias altamente reguladas como la defensa, la banca, el petróleo y gas, y la industria farmacéutica— han comenzado a construir lo que ahora se llama internamente “ética corporativa y programas de cumplimiento” (E&C Programs, por sus siglas en inglés) algunas por mantener su liderazgo y otras porque han sido sorprendidas en actos de fraude o por escándalos de corrupción.

La Comisión de Sentencias de Estados Unidos (USSC, por sus siglas en inglés), que se presenta como una estructura legal que comenzó en 1991, ha actuado como un incentivo para la creación de programas *efectivos* de E&C en compañías globales con sede en Estados Unidos, sugiriendo que tales programas ayudarían a reducir la responsabilidad y el daño reputacional asociado. Esto sucedió inicialmente en los Estados Unidos y luego cada vez más alrededor del mundo.

Y, por consiguiente, el incremento de la transparencia también ha liderado el aumento de conciencia sobre la integridad corporativa y el crecimiento en el entendimiento de esto por cada vez un mayor número de líderes alrededor del mundo que han hecho que la transparencia pueda realmente ser buena para los negocios.

Este artículo analiza los elementos de una efectiva ética corporativa y un programa de cumplimiento para un negocio promedio. Mientras que la personalización y priorización de los riesgos y problemas puedan ser diferentes en cada compañía, hay temas comunes que son adaptables a casi todo negocio —grande, mediano o pequeño, listado en un mercado público, o de propiedad familiar, nacional o global y sin importar la clase de industria—.

Lo que sigue es un análisis paso a paso de nueve elementos esenciales de un programa efectivo de ética y cumplimiento como las principales empresas a nivel mundial lo están implementando con un especial enfoque en el rol central que juega el liderazgo ejecutivo de una empresa, incluyendo la función del director financiero, de las finanzas y la contabilidad.

#### **Los nueve elementos de un programa corporativo efectivo de E&C**

1. La evaluación de riesgo de E&C.
2. El código de conducta y las políticas marco.
3. La oficina, presupuesto y recursos del director de ética y directivo de cumplimiento.
4. Papel de la junta directiva y la alta dirección.
5. Entrenamiento y comunicaciones.
6. Alineamiento del control interno.
7. Línea de ayuda/línea directa/investigación-administración del ciclo de vida de un problema reportado e investigación.
8. Incentivos consistentes y disciplina.
9. Auditoría, monitoreo y evaluación.

## **II. Los nueve elementos de un efectivo programa corporativo de E&C**

### **1. La evaluación de riesgo de E&C**

Es ampliamente aceptado que un programa efectivo de E&C es uno que se construye con base en la evaluación del riesgo —un proceso sistemático para identificar, evaluar, analizar y priorizar la organización de los riesgos de E&C—. Cada organización es diferente y cada industria enfrenta sus únicos y específicos riesgos.

Por lo tanto, es críticamente importante que una organización conozca el entorno empresarial y el contexto en el cual opera; y diseñe, implemente y modifique controles internos y procesos que dirijan su siempre variable perfil de riesgo.

La evaluación de riesgos de una empresa no es una cuestión de una sola vez. Más bien, las evaluaciones periódicas de riesgo, en varias de las etapas de los procesos empresariales —fusiones, adquisiciones, cambios de gestión— son el distintivo de un programa efectivo de E&C. En los Estados Unidos la USSC requiere que los ejecutivos y la junta jueguen un rol activo en el monitoreo y supervisión del programa E&C. Esto significa la adjudicación adecuada de recursos, estableciendo el control desde la parte superior de la organización, y el modelamiento de los comportamientos que comunican la visión y los valores de la organización.

La dirección financiera de las organizaciones (CFO, por sus siglas en inglés) juega un rol vital en la supervisión del programa de creación de transparencia en el entorno de control interno y junto con el director de ética y cumplimiento (CECO, por sus siglas en inglés) asisten a la alta dirección y a la junta en sus responsabilidades de gestión y supervisión.

## 2. El código de conducta y las políticas marco

La USSC requiere organizaciones que “establezcan estándares y procedimientos para prevenir y detectar conductas criminales”. Basarse en la evaluación de riesgos de la organización es una mejor práctica para concebir políticas y procedimientos que se incorporan en un código de conducta o un código de principios empresariales (el *Código*) que refleja no solo los riesgos únicos y específicos en los negocios. Este es un principio que ha sido globalizado a través de la OCDE y otros esfuerzos nacionales y regionales, como la ley del soborno del Reino Unido.

El *Código* es la herramienta de comunicación más importante de la organización, ya que informa a los empleados y a otros miembros de la entidad sobre las expectativas de esta respecto de cómo deben ser dirigidos los negocios. Además, el *Código* debe dirigir el comportamiento deseado de los empleados en cualquier nivel —desde la junta y la alta dirección hasta los primeros niveles de los empleados incluyendo a terceras partes—.

Algunas organizaciones —usualmente exhortadas por las leyes locales— crean un código separado que se aplica

específicamente a la función financiera y ejecutiva o para otros asuntos asociados a las responsabilidades del comité de auditoría, las finanzas y personal de contabilidad. Otros incorporan estas expectativas en un solo documento. Ambos tipos de códigos siempre deben ser analizados y adoptados por la junta.

### **3. La oficina, presupuesto y recursos del director de ética y directivo de cumplimiento (CECO, por sus siglas en inglés)**

La efectividad general del programa E&C de una empresa tendrá una directa e importante relación con el liderazgo del programa y el nivel de los recursos asignados a este. La “mejor práctica” para una empresa es la designación de un individuo de alto nivel —es decir a un directivo de ética y cumplimiento (CECO)— para liderar y proveer una supervisión al programa.

Es críticamente importante que el CECO tenga la visibilidad, dominio, independencia e influencia para liderar el programa, tomando decisiones y asegurándose que estas se implementen, también como poder reportar directamente a un superior de alto rango, (preferiblemente al oficial ejecutivo en jefe, CEO, por sus siglas en inglés) así como también a la junta (usualmente al comité de auditoría).

Siempre y cuando los reguladores investiguen a una empresa, la adecuación de la dotación de personal y los recursos serán examinados a la luz del tamaño de la empresa, la industria, su complejidad, su perfil de riesgo, locación geográfica, entre otros. El gerente, la dirección financiera de la organización y la junta juegan un papel crítico, garantizando los recursos adecuados como también la visibilidad para el programa. Un gesto tan simple como solicitar reportes periódicos y actuales de la CECO —indagando sobre la adecuación de los recursos— hace que esto se mantenga en el largo plazo.

### **4. Papel de la junta directiva y de la alta dirección**

La junta es responsable por el establecimiento, desde el nivel más alto de la organización, del grado de compromiso hacia

la integridad del proceso y asegurando que este compromiso sea reforzado y modelado por el CEO y los altos y medianos ejecutivos a lo largo de la organización.

La responsabilidad de la junta para la supervisión de E&C está bien determinada. El cómo la junta va a cumplir su responsabilidad es un tema de consideración. El nombramiento de un CECO de alto nivel es una práctica bien aceptada en compañías con programas avanzados. Muchas compañías globales —particularmente aquellas en industrias altamente reguladas— tienen su reporte del CECO directamente al CEO, con algún tipo de relación con la junta.

Algunas compañías han adoptado esta relación de informes voluntariamente mientras otras lo han hecho por la imposición posescándalo que los reguladores han realizado en acuerdos e integridad corporativa, así como acuerdos de acusación diferidos. Mientras tanto, no hay un método “que le quede a todos” en lo que al reporte se refiere (por ejemplo, algunos reportan al consejero general, otros lo hacen a la junta, otros a la CFO, etc.), hay criterios importantes que deben ser observados. El CECO debe reportar periódicamente a la junta sobre la *salud* del programa E&C de la empresa, al menos una vez al año, aunque un reporte trimestral ha llegado a ser una de las mejores prácticas para las empresas grandes y globales.

La USSC aclara que un programa E&C efectivo impone a su CECO algún tipo de obligación de reportar directamente a la junta o a un comité del mismo nivel de la junta (ejemplo, un comité de auditoría). Esto podría significar una línea de reporte directo o periódico sobre el estado del programa de ética y cumplimiento.

## 5. Entrenamiento y comunicaciones

Ningún programa de E&C puede ser efectivo si los empleados de las empresas ignoran lo que la compañía espera de ellos, o adónde deben ir para obtener consejo y orientación cuando se enfrentan a un dilema ético. “La comunicación” es entregar información consistente y comprensible. “El entrenamiento” es el desarrollo de habilidades; fortaleciendo lo que el empleado ya sabe cómo hacer.

Es importante que los empleados de todos los niveles de la organización reciban entrenamiento específico para el desarrollo de sus funciones. Y cuando sea pertinente, el entrenamiento debe extenderse hasta los agentes y socios.

Las campañas de comunicación deben entregar mensajes claros desde la parte más alta, niveles medios y bajos de la empresa (ejemplo, cómo acceder a la línea de ayuda, expectativas de la gerencia, etc.). La alta dirección debe participar activamente en las estrategias de comunicación para tener certeza de que el mensaje que sale desde los altos niveles de la organización atraviese a la misma. Ciertamente la CFO juega un rol especial en el establecimiento del tono de la organización y el rol que los segmentos de negocio juegan demostrando los valores de la empresa.

## **6. Alineamiento del control interno**

Esencial para la salud de cualquier compañía es que debe existir un efectivo y sólido conjunto de controles internos establecidos en sus finanzas, su contabilidad y sus operaciones. Este es realmente el dominio principal del departamento de finanzas y contabilidad, y por consiguiente está bajo la coordinación de la dirección financiera de la entidad (CFO). Es también responsabilidad de una función de auditoría interna independiente y objetiva que sea capaz de evaluar, monitorear y auditar si esos controles internos están relacionados a las finanzas o a cuestiones contables o a cualquier otro asunto como controles de tecnología, medidas de protección, procesos entre otros.

Sin embargo, existe un rol importante para la función del E&C en este aspecto, el cual es trabajar hombro a hombro con los equipos de finanzas y contabilidad, de la mano también con el equipo auditor para llevar a cabo una variedad de ejercicios de prevención de riesgos, políticas, monitoreo y evaluación con el fin mejorar la fortaleza y adaptación de la organización al momento de encarar posibles riesgos como fraude, corrupción y ciber-seguridad.

Un simple pero efectivo ejemplo en el cual esta colaboración puede tener lugar, es asegurando la solidez y efectividad de

la delegación para la aprobación de políticas de autoridad y prácticas a la hora de firmar contratos, aprobación de facturas, etc.

## **7. Línea de ayuda/línea directa/ investigación-administración del ciclo de vida de un problema reportado e investigación**

Un programa efectivo de E&C es en el cual los empleados se sienten cómodos planteando cuestiones y preocupaciones —incluyendo reportes de falta de ética laboral— sin ningún miedo de retaliaciones. Programas avanzados y regímenes jurídicos requieren que los empleados y agentes tengan acceso a un canal donde puedan encontrar consejo y acompañamiento antes de tomar decisiones delicadas de negocios.

Normalmente, este canal se da por medio de una “línea de ayuda” que es operada, tanto externa como internamente, disponible para los empleados las 24 horas al día, y ofreciendo la opción de confidencialidad o anonimato. Es una buena práctica dar una variedad de posibilidades para que los empleados y agentes puedan elevar sus preocupaciones (ejemplo, línea de ayuda, oficinas de ética, comité auditor (u otra instancia similar)).

En los Estados Unidos, la Ley Sarbanes-Oxley requiere que compañías les aseguren a sus empleados acceso al comité auditor (u otra instancia) con el propósito de priorizar asuntos de presuntos actos financieros inapropiados. La llave para el éxito es proteger a los informantes mientras se consulte todas las presuntas irregularidades de manera rápida, efectiva y con una rigurosa investigación.

La alta dirección y la junta (usualmente a través de su comité auditor) pueden garantizar aún más la probabilidad que situaciones delicadas serán reportadas internamente (en vez de externamente) apoyando con fuertes protecciones en contra de las retaliaciones. Es aquí donde el compromiso de anonimato va desde los niveles más altos de la organización, pasando por la alta dirección y la junta para dar a conocer la política de protección para estos casos.



Normalmente, un miembro de la dirección financiera de la organización (CFO) es un jugador clave en el ciclo de vida de una denuncia de tipo ético o de cumplimiento, también como miembro del equipo de investigación o reparación y mejora. En el análisis final, es muy importante descubrir la raíz del alegato de tal forma que la empresa pueda mantener la integridad de sus controles internos.

## **8. Incentivos consistentes y disciplina**

Programas avanzados de E&C estimulan a los empleados a cumplir con los requisitos de ley y el código de conducta mientras, que al mismo tiempo, los desalienta a involucrarse en malas conductas. Esto se puede lograr a través de la aplicación constante de los estándares de disciplina por un lado y, la adopción de un sistema reflexivo de incentivos, por el otro. La alta dirección —incluyendo especialmente al CEO y al CFO— puede enviar un completo y enorme mensaje a la organización, demostrando liderazgo en responsabilidad en los más altos niveles de esta.

Cuando el delito es descubierto, es importante que sea aplicado el nivel de disciplina apropiado en los diferentes niveles organizacionales (alto, medio y bajo). Si el empleado de bajo nivel es despedido de la organización y el ejecutivo recibe un bono considerable, esto no pasaría desapercibido por el resto del grupo de trabajo. Esta clase de acción puede ser devastadora para la cultura corporativa y sería poco probable que el gobierno pueda darle a la empresa un reconocimiento positivo o una reducción en la responsabilidad.

La junta puede agregar valor a este elemento fortaleciendo la adopción de un sistema justo de incentivos y recompensas. Es una mejor práctica incluir en el programa de revisión no solo lo que se logró sino también, cómo se logró.

## **9. Auditoría, monitoreo y evaluación**

Así como la evaluación periódica del riesgo es la característica principal de un programa de E&C efectivo, la periódica auditoría, el monitoreo y la evaluación ayudan a asegurar la constante evolución y el mejoramiento del programa.

El monitoreo es dirigido en tiempo real, ocurre de manera continua y normalmente dirigida por las operaciones de negocio. Auditar es dar una mirada hacia atrás en el tiempo y es dirigida por el grupo auditor.

Una vez el perfil de riesgo de la empresa haya sido identificado y priorizado, el rol de la alta dirección es el de asegurar que los recursos apropiados estén a disposición para que el monitoreo y la evaluación constantes sean realizados de manera indicada.

La dirección financiera de la organización (CFO) tiene un rol crítico en el monitoreo de aspectos como lo son los controles internos, financieros y las prácticas de contratación de terceros, entre otros. Esto debería resultar en una constante ronda de i) identificación de riesgos; ii) evaluación de controles; y iii) determinación de las estrategias que pueden ser empleadas para promover la reducción o eliminación del riesgo —un proceso dinámico para la mejora de procesos—.

El rol de la junta está en hacer las preguntas correctas. Con una sola pregunta adecuada se revelaría si la empresa tiene una evaluación externa del programa E&C. La evaluación externa es dirigida periódicamente (cada 3 a 5 años) por un experto externo (por un consultor o abogado) y puede dar una valiosa mirada a la efectividad del programa de ética y cumplimiento de la empresa.

### **III. Conclusión**

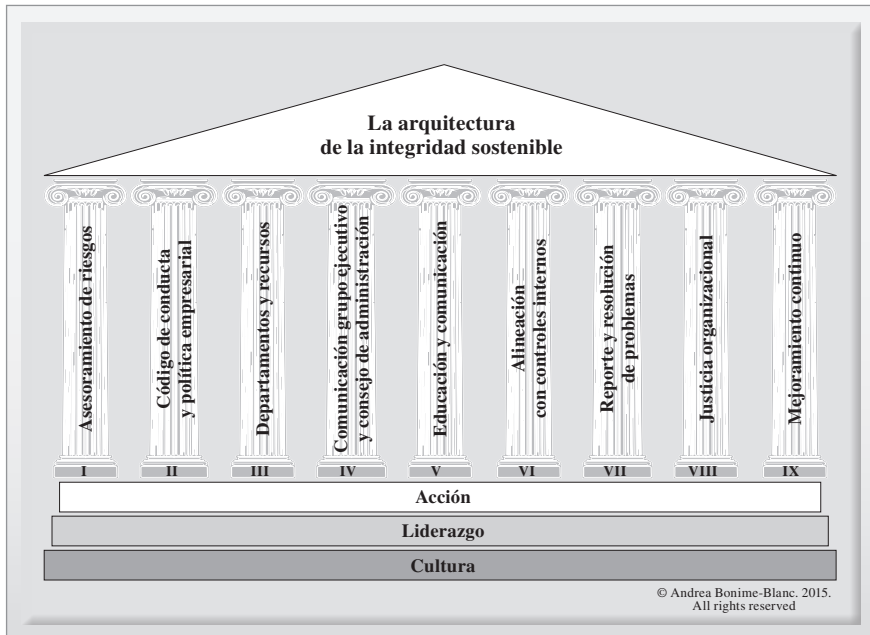
**La arquitectura de la efectividad corporativa de la ética y el cumplimiento, y el listado de las seis acciones en las que los ejecutivos, incluyendo la dirección financiera (CFO) deberían enfocarse**

Un programa E&C efectivo y sostenible y una cultura de integridad solo son posibles cuando existe un criterio clave implementado en la compañía u otra clase de entidad. Para concluir, ofrecemos el siguiente consolidado de los nueve elementos de la efectividad del programa E&C también como el listado de las seis medidas que la dirección ejecutiva, incluyendo la dirección financiera de la entidad (CFO), deben

considerar fuertemente si sus organizaciones quieren llevar a cabo negocios de una manera sostenible, rentable y altamente íntegra conforme a nuestra nueva era de la hiper-transparencia.

## La arquitectura de la integridad sostenible:

### Cómo los nueve elementos trabajan juntos para propiciar el éxito y la sostenibilidad



1. **Liderazgo y compromiso en la alta dirección es lo más importante:** comienza en la cima: la CEO y la CFO están entre los ejecutivos importantes cuyo comportamiento y acciones influyen en la totalidad de la cultura de una compañía sin importar lo que la política de la compañía diga —lo que ellos hagan es más importante que lo que ellos digan—.

2. **Una cultura del discurso prudente es necesaria:** una cultura del discurso prudente ayuda a solucionar problemas oportunamente, elimina riesgos antes que estos se empeoren, desarrolla y crea una cultura de confianza. Da a sus empleados vías seguras para hablar abiertamente.

3. **La comunicación es la clave:** una cultura de comunicación y transparencia e incluso la sobre comunicación y la hiper-transparencia pueden crear una

cultura fuerte y abierta de comunicación libre cuando hayan inconvenientes. Haciendo de esto una vía verbal y escrita, útil y práctica incluyendo en esta a los medios virtuales.

4. **Recursos de mitigación de riesgos interdisciplinarios son críticos:** una compañía que no entiende sus riesgos es una compañía que tendrá una crisis seria y adversa.

5. **El conocimiento de manejo de crisis es vital:** no solo para las crisis de E&C sino para cualquier clase de ellas —conocer sobre estas y prepararse para sus riesgos incluyendo riesgos de ética e integridad es vital para sobrevivir e incluso prosperar en nuestra complicada era de la hiper-transparencia—.

6. **Las compañías pueden transformar los riesgos en oportunidades:** las compañías lo suficientemente inteligentes para entender y prepararse para sus riesgos, pueden dar el siguiente paso y analizar minuciosamente cómo transformar estos riesgos en oportunidades para mejores negocios y, probablemente, incluso la creación de valores a través de mejores procesos, productos y servicios.

**Andrea Bonime-Blanc**  
**Jacqueline E. Brevard**  
*GEC Risk Advisory*  
<http://www.gecrisk.com>