



CRISTIÁN LEFEVRE, PRESIDENTE DE EY.

¿Cómo lograr una estrategia de ética e integridad en mi empresa?



JORGE VIO, LÍDER DE SERVICIOS FORENSES Y DE INTEGRIDAD (FIS) DE EY.

“Impulsar medidas para asegurar que existe un adecuado clima ético debe ser una prioridad en la agenda de los directorios”, afirma el presidente de EY Chile, Cristián Lefevre.

Tanto en Chile como en el mundo, las compañías tienen interiorizado un mensaje claro en relación con promover valores éticos y fomentar la integridad en los negocios. Estos dos elementos son clave para conformar una cultura empresarial responsable que, sin duda, contribuye al éxito de la organización a largo plazo.

“Según el reporte ‘Hacia una estrategia corporativa basada en la ética y la integridad’ de EY, en un entorno como el actual en el que generar confianza ante los *stakeholders* es un objetivo capital dentro de la estrategia de cualquier organización, el impulsar medidas para asegurar que existe un adecuado *tone at the top* (clima ético de una organización establecido por la junta) debe ser una prioridad en la agenda de los directorios”, explica el presidente de EY Chile, Cristián Lefevre.

Para cumplir con lo anterior, es fundamental que la directiva no deje solo en esta tarea al equipo directivo.

Muchos casos de fraude cometidos en empresas han tenido intervención de la administración y se han hecho a espaldas de los directores, quienes -en el ejercicio que les otorga su cargo- se podrían ver envueltos en un escándalo del que resulten penalmente responsables, aun sin haber sido partícipes en los hechos.

ÉTICA EN EL DIRECTORIO

El equipo que compone el directorio es el principal responsable del buen funcionamiento de los sistemas de control interno.

El riesgo de que se materialicen prácticas fraudulentas depende de la manera en que se enfrenta la ética dentro de la junta, la cual influye directamente en la cultura empresarial y, es en el ámbito de dicha cultura, que en ocasiones puede ser poco íntegra, donde se amparan, se ocultan y se ejecutan dichas prácticas.

RIESGO DE FRAUDE ELEVADO

En los casos donde existe una falta de cultura ética entre el equipo directivo, el

riesgo de que se cometa un fraude por la dirección es muy elevado, incluso a pesar de que la empresa cuente con un Sistema de Control Interno, en apariencia, bien diseñado y robusto.

Un ejemplo son los fraudes relacionados con la manipulación de los estados financieros de una compañía, los que se materializan, en la mayor parte de las ocasiones, no porque la compañía tenga un Sistema de Control Interno débil, sino porque es la directiva la que ha eludido los controles directamente, o da las directrices a los mandos intermedios, quienes sometidos a una excesiva presión y, por temor a represalias, se vuelven cómplices del fraude.

“La experiencia nos dice que no hay sector que escape a esta realidad y que los efectos de estas conductas irregulares pueden ser devastadoras y arrastrar consigo a toda la organización: empleados, proveedores, clientes, inversionistas, accionistas, y todos aquellos que depositaron su confianza en la empresa”, puntualiza el presidente de EY Chile.

“En ocasiones, los efectos del daño reputacional y de la falta de confianza derivados de prácticas fraudulentas que se denuncian o se filtran a la opinión pública son irreparables y, en el mejor de los casos, reparar el daño causado supone un alto costo económico y social para la empresa”, acota.

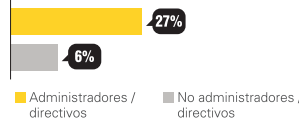
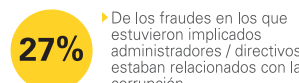
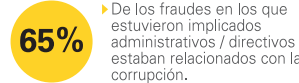
MEDIDAS PREVENTIVAS

Sin entrar a explicar las motivaciones que llevan a un colectivo de personas a actuar de manera deshonestas, surgen las preguntas: ¿Se puede actuar de manera preventiva cuando el problema que subyace es la falta de integridad ética de un colectivo; en este caso, el equipo directivo de una organización? ¿Qué medidas puede tomar la directiva?

Es en la cultura ética del colectivo donde una organización puede y debe siempre actuar aplicando una serie de medidas que tienen que estar alineadas y encaminadas a desarrollar un entorno propicio para la integridad.

Los fraudes cometidos por ejecutivos suponen un alto costo económico para las empresas

PÉRDIDA MEDIA



FUENTE: Report to the Nations - 2018 Global Study on Occupational Fraud and Abuse, Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).

TOMAR EN CUENTA EL CUMPLIMIENTO

En este escenario, el apoyo del directorio a la labor que realiza el responsable de cumplimiento (*compliance officer*) es muy importante de cara a que los códigos éticos

adquieran la notoriedad y autoridad necesarias y, además, no sean vistos como algo insustancial del negocio.

“Muchas empresas abordan el cumplimiento de forma reactiva, respondiendo a eventos regulatorios, investigaciones criminales y litigios, en lugar de hacerlo de manera proactiva. Este enfoque puede resultar en un aumento de los costos, falta de credibilidad ante los empleados y *stakeholders*, responsabilidad penal y exposición pública negativa”, señala Jorge Vio, líder de Servicios Forenses y de Integridad (FIS) de EY Chile.

El experto, además, destaca que esto puede crear brechas e inconsistencias que socaven la efectividad de la compañía para prevenir y detectar el incumplimiento. “A medida que el entorno empresarial se vuelve más complejo (diferentes países, idiomas, culturas y líneas de negocios), muchos de los programas de cumplimiento de hoy no se gestionan para reflejar estas realidades”, dice.

FORMACIÓN DE PERSONAL

Hay que tener en cuenta que la integridad es una cualidad intrínseca de las personas. Decimos que una persona es íntegra cuando rige su compartimiento según valores bien definidos y objetivos claros, que son mantenidos incluso en circunstancias que pueden ser adversas.

Sin embargo, cuando hablamos de un conjunto de personas no se puede obviar la influencia de los demás en uno mismo, sobre todo en aquellas estructuras organizativas con una cultura donde la jerarquía está muy arraigada.

Es primordial la formación a los empleados, especialmente a los directivos, en una mentalidad ética, y el primer medio para hacerlo es con el desarrollo de “código ético” o “código de conducta”, hoy en día instaurados en la mayoría de las empresas.

No obstante, no basta con escribirlos para que sean útiles; es fundamental revisarlos, adaptarlos a los cambios que se produzcan a nivel operativo y estratégico, y sobre todo hacer el esfuerzo de difundirlos a toda la organización.

Opinión

Roberto de Andraca A., director de CAP S.A.

INTEGRIDAD CORPORATIVA: CLAVE AL MOMENTO DE INVERTIR

Las relaciones laborales se basan en personas. Por lo mismo, crearlas con integridad es una tarea relevante y, como todas las relaciones, se cultiva con trabajo y tiempo.

Buenas prácticas de gobierno corporativo son gravitantes para establecer relaciones de transparencia y confianza entre todos los que forman parte de la empresa: la dirección de la compañía, empleados, comunidades, accionistas, clientes, inversionistas, proveedores, acreedores, etc. En un ambiente de este tenor, la integridad florece y se permea al definir los objetivos de la compañía y la forma de realizarlos, sin dejar atrás la sostenibilidad, integridad y ética.

No son solo palabras: un 96% de los inversionistas institucionales ha cancelado o reconsiderado una inversión ante un marco insuficiente en materia ambiental, social y de gobernanza (ASG), haciendo que estos estándares determinen el acceso al financiamiento, entre otros muchos aspectos (estudio de EY “Does your nonfinancial reporting tell your value creation story?”).

En tiempos que Chile necesita de inversión e impulso, los gobiernos corporativos deben proveer esa firmeza en los valores que son trascendentales para confiar y vincularse con una empresa. La integridad corporativa urge y, hoy, se refleja en estados resultados no financieros, o conocidos como informes integrales.

En tiempos de integridad y de una sociedad empoderada, y en un entorno de cambios acelerados, no basta con excelentes resultados financieros; hay valores y principios que poner en acción.

Decálogo para promover un cambio en la cultura organizacional

1	2	3	4	5
ACTUAR CON EJEMPLARIDAD en un caso de fraude cometido por la alta dirección y tomar medidas disciplinarias es fundamental.	PARA CUMPLIR CON LO ANTERIOR, es crítico que la organización admita que se ha producido un fraude y que exprese su voluntad de repararlo iniciando una investigación forense de los hechos, encaminada hacia un triple objetivo: i) conocer los hechos, ii) depurar responsabilidades y iii) establecer y anunciar, en su caso, las medidas necesarias para reparar el daño diseñando una adecuada hoja de ruta.	EN CASO DE QUE SE DERIVEN ACCIONES JUDICIALES contra la compañía, la colaboración activa con la investigación y la aportación del informe de investigación forense al procedimiento revela el nivel de compromiso ético de la organización.	TAN PRONTO SEAN CONOCIDOS LOS HECHOS, estos se deben comunicar de manera precisa y transparente a toda la empresa, autoridades regulatorias, mercado, clientes y otros stakeholders.	TOMAR LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS que sean oportunas reemplazando, en su caso, a todos los directivos responsables que hayan participado directamente en los hechos o que fueran cómplices de alguna manera.
6	7	8	9	10
EVALUAR SI ES NECESARIO REALIZAR UN CAMBIO en la estructura organizativa de la compañía, mediante una revisión de los puestos de trabajo a nivel directivo y otros que, por su naturaleza, sean claves.	REVISAR SI HAN FALLADO LOS CONTROLES INTERNOS de la organización y determinar si es necesario realizar cambios en el diseño de los mismos, o bien, incorporar nuevos controles.	APROVECHAR PARA INICIAR UN CAMBIO cultural dentro de la organización, fundamentado en valores éticos y de integridad, que sea liderado por el directorio y que incluya a todos los integrantes de la empresa.	RECALCAR LAS POLÍTICAS de formación a los empleados en materia de gobierno corporativo, y potenciar una comunicación corporativa transparente.	MONITOREAR LAS REFORMAS que se produzcan y velar por el cumplimiento de las mismas.