



SUPERVISIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

5 preguntas que un Consejero debe plantear

La ética empresarial es el resultado de las acciones impulsadas por la Alta Dirección de una organización, siguiendo las directrices de su Consejo de Administración, para fomentar que empleados y colaboradores actúen conforme a unos principios éticos que respondan a las expectativas de los *stakeholders*, para que cuando un miembro actúe en nombre de la organización prevalezcan los intereses comunes sobre los propios.

En los últimos tiempos hemos sido testigos de multitud de casos en los que comportamientos poco éticos de directivos han materializado el riesgo reputacional y han tenido impacto negativo en el negocio e incluso en su cotización.

Cada vez cobran mayor relevancia aspectos adicionales que prevalecen sobre los resultados económicos o financieros, como el respeto a la legalidad vigente (tolerancia cero al fraude y la corrupción), la cultura ética (donde no se permita el acoso laboral ni el tráfico de influencias) y la sostenibilidad (respeto al medio ambiente).

En esta línea ha evolucionado la regulación, como la última reforma del Código Penal en España que introduce la responsabilidad penal de las personas jurídicas en cuanto a implantar una diligencia debida a través de un entorno de control óptimo; o la Ley 11/2018 de Información no financiera y diversidad, que fomenta la transparencia y permeabilización de una verdadera cultura ética empresarial.

Asegurar un comportamiento ético exige evaluar en qué medida los órganos de gobierno y la Alta Dirección aprueban y hacen cumplir un código de ética, y lideran su implementación con su ejemplo y actitud para garantizar su compromiso con los valores éticos y la integridad como parte del entorno de control de su organización.

Este documento aborda 5 preguntas clave que un consejero debe plantearse sobre el gobierno de la ética en su organización, que le ayuden a cumplir con sus obligaciones derivadas de la regulación en materia de gestión de riesgos y le permitan valorar la madurez ética de la organización.

1

¿Está fomentando la organización los valores éticos?

Un comportamiento ético se desarrolla en coherencia con los valores corporativos, que es preciso definir para saber si la organización actúa ética y coherentemente con su cultura corporativa, y para que los *stakeholders* sepan qué pueden esperar de ella.

Los valores deben estar claramente definidos y difundidos y deben tener en cuenta:

- El cumplimiento de las leyes y regulaciones que aplican a la empresa.
- Unas relaciones correctas con los *stakeholders*.
- La veracidad y exactitud de la información que se reporta.
- La respuesta ante eventuales conflictos de interés.
- La atención al impacto que tienen las operaciones de la compañía en el medio ambiente y en las áreas geográficas donde se desarrollan.

En este contexto el Consejo de Administración debería replantearse varias cuestiones:

- ¿Se plasma la ética corporativa —que fundamenta la cultura de la organización— en valores, normas y códigos

de conducta, y estos sirven de guía para la toma de decisiones de directivos y trabajadores?

- En caso de dilema del individuo, ¿prevalecen siempre los intereses comunes y el cumplimiento de las obligaciones profesionales frente al interés personal?
- ¿La estrategia y los objetivos de negocio de la entidad son consistentes con el código de conducta de la organización?
- En la monitorización del logro de objetivos y cálculo de la remuneración, fija o variable, ¿se tienen en cuenta la ética y los valores aplicados para lograr los objetivos de negocio? ¿Pueden los empleados alcanzar los objetivos fijados sin violar la legislación o la ética?
- ¿Cuál es el nivel ético de los órganos de gobierno y la Alta Dirección? ¿Impulsan valores basados en la cultura ética?
- ¿La Dirección de Auditoría Interna audita el nivel ético de la organización? En este sentido, ¿respaldan el Consejo y la Alta Dirección a la Dirección de Auditoría Interna?

2

¿A quién le corresponde el liderazgo ético en la organización?

El liderazgo ético corresponde a los órganos de gobierno y a la Alta Dirección.

Es decir, la cultura corporativa se transmite de arriba hacia abajo en la estructura corporativa (*Tone at the top*).

Esa cultura a su vez debe condicionar los objetivos empresariales, concretándose en:

- Considerar la promoción de la cultura ética como una cuestión estratégica.

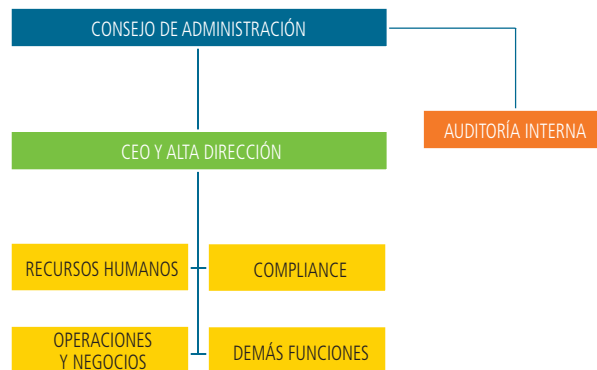
- Establecer un sistema de control interno que garantice el cumplimiento del código de ética, que cuente con una difusión eficaz y en el que las acciones formativas sean una parte relevante.
- Favorecer la transparencia respecto a los valores y actividad de la organización.
- Establecer un sistema de compensación alineado con el rendimiento, pero también con el cumplimiento de los valores corporativos (incluyendo medidas sancionadoras para los casos de incumplimiento).
- Realizar un seguimiento del desempeño ético con un sistema efectivo para medir los avances del proceso.

La forma más habitual de implantar el liderazgo ético es a través del **Comité de Ética y Cumplimiento**, pero también incluyendo la ética en la agenda del Consejo de Administración y apoyando el aseguramiento de la ética en el **Plan Anual de Auditoría Interna**.

3

¿Cuenta la organización con un Programa de Ética?

El Programa de Ética debe abarcar todos los ámbitos de la organización para fomentar una cultura corporativa ética con comportamientos alineados con ella.



A la hora de valorar la cultura ética de las organizaciones podríamos establecer dos escenarios en función del grado de madurez:

- En primer lugar, se pueden evaluar el marco normativo, los mecanismos de comunicación y el establecimiento de responsabilidades. La supervisión se centraría principalmente en:
 - La constitución de un **Comité de Ética** en el que se traten asuntos e incumplimientos en esta materia.
 - La existencia y comunicación de un **código ético** que incorpore el catálogo de principios y valores éticos, así como normas de conducta que guíen la actuación de los empleados y en el que se definan, trasladen y apliquen mecanismos de **evaluación del desempeño ético** y de sanción de comportamientos no adecuados
 - La implantación y difusión de un **canal ético** o de denuncias, externo e interno.

- En segundo lugar, pueden emplearse herramientas e indicadores de medición orientativos y diferenciados según la organización, su entorno particular y madurez, que ayuden a conocer si está trabajando apropiadamente y en qué se debe mejorar.

No obstante, valorar el comportamiento ético empresarial es complejo por su multidimensionalidad y también puede

de verse afectado por la subjetividad del evaluador. Los controles establecidos solo servirán para revisar una pequeña parte del cumplimiento ligado a los aspectos éticos y si la organización apuesta por la mejora continua. El resto es difícil de medir y depende de hasta qué punto el Consejo y Alta Dirección impregnan la cultura ética en la organización.

4 ¿Cómo demuestra la organización la debida diligencia y control de la ética?

A continuación, se indican a modo de resumen algunos indicadores a considerar a la hora de valorar la cultura ética de la organización.



Gobierno, Estructura y Organización

- G1. Pautas en Buen Gobierno.
- G2. Comité de cumplimiento y ética.
- G3. Independencia de las áreas de Control Interno, Cumplimiento y Auditoría Interna
- G4. Recursos para la promoción de la ética



Normas, Políticas y Procedimientos

- N1. Estrategia alineada con los valores éticos
- N2. Código de Ética
- N3. Políticas definidas: Prevención de blanqueo de capitales, protección de datos, anticorrupción, gastos y regalos.
- N4. Matrices de delegación mancomunada.
- N5. Sistema disciplinario.



Empleados

- E1. Liderazgo ético en la Alta Dirección. Presentaciones.
- E2. Grado de adhesión y difusión de normas/ética.
- E3. Canal de denuncias, y a ser posible también de consultas.
- E4. Clima laboral.
- E5. Ética en el proceso de selección y remuneración.
- E6. Medidas de conciliación e igualdad.
- E7. Control de bonificaciones y pago de gastos.
- E8. Reconocimiento a trabajadores *best in class*.



Proveedores

- P1. Código de ética y canal de denuncias.
- P2. Proceso de homologación de proveedores, objetivo y transparente.
- P3. Control de operaciones vinculadas y conflictos de interés.
- P4. Evaluación y encuestas de satisfacción a proveedores.
- P5. Política de rotación obligatoria en un mismo servicio.



Clientes

- C1. Iniciativas de transparencia. Publicación de memorias e informe integrado.
- C2. Encuestas de satisfacción y/o *mystery shopping*.
- C3. Monitorización de redes sociales.
- C4. Protocolo de gestión de crisis y comunicación a clientes.



Sociedad

- S1. Plan de Responsabilidad Social Corporativa
- S2. Evaluación de la reputación corporativa.
- S3. Iniciativas internas de voluntariado.

5

¿Está identificando y controlando la organización los riesgos éticos asociados a las nuevas tecnologías?

La era de Internet, la Inteligencia Artificial y el Big Data sitúa a la sociedad en algunos casos por delante del marco legal y plantea nuevos retos de carácter ético.

El Consejo no puede ser ajeno a esta realidad, y debe velar porque exista:

- **Una definición clara de los límites del uso de la tecnología dentro del Código Ético.** El empleo de tecnologías como Big Data o la Inteligencia Artificial debe estar claramente definido y alineado con los principios éticos de la organización, el marco legal existente y las buenas prácticas admitidas al respecto. Los analistas y programadores que intervienen directamente en el desarrollo de estas tecnologías deben ser conocedores, y aceptar formalmente su acatamiento.
- **Un inventario de los algoritmos de Inteligencia Artificial y de los usos de Big Data.** Los objetivos deben estar definidos, y los comportamientos documentados y aprobados formalmente. Si bien los detalles pueden ser confidenciales, su posible divulgación fuera de la organización no debería conllevar un riesgo legal ni reputacional para la compañía (sería un indicio de que el comportamiento del algoritmo puede no ser ético), y deberían ser conocidos por el Consejo.
- **Una evaluación de los riesgos éticos y legales** de este tipo de tecnologías en el análisis de riesgos de la organización, con controles compensatorios apropiados, como son los seguros de responsabilidad civil en caso de funcionamiento anómalo, las cláusulas legales de aceptación antes de su uso, etc.

- **Un registro de los sistemas autónomos** que justifique la lógica de sus decisiones cuando sea preciso. Se deberán tener en cuenta cuestiones como la capacidad del sistema de aprender por sí solo.
- **Cumplimiento de los requisitos del Reglamento General de Protección de Datos**, y legislación aplicable

en esta materia, solicitando el consentimiento sobre los tratamientos de datos que realiza la organización.

Estos algoritmos y su entorno de control deberán **incluirse en el alcance del Plan Anual de Auditoría Interna**, contando para ello con personal especializado interno o externo, que pueda realizar su supervisión.

El papel de Auditoría Interna

Auditoría Interna debe establecer un modelo de medición, ajustado a las características y madurez de la organización, que le ayude a evaluar la cultura ética empresarial, y que proporcione aseguramiento a la Alta Dirección y a la Comisión de Auditoría sobre el nivel ético de la organización.

Las actuaciones de Auditoría Interna para fomentar y evaluar la cultura ética deberían incluirse en el **Plan Anual** que se presenta para su aprobación por la Comisión de Auditoría.

El alcance de dichas actuaciones dependerá en muchos casos del grado de madurez de la cultura ética dentro de la organización:

- **Grado de madurez bajo.** En una primera fase, se puede distribuir a las áreas internas una autoevaluación de indicadores clave de la cultura ética. Así, se fomenta la mejora de una cultura ética, se facilita que las áreas identifiquen sus aspectos de mejora, y se va preparando a la organización para futuras auditorías internas (gestión del cambio).
- **Grado de madurez medio.** Conforme la organización va interiorizando una cultura ética, se puede planificar una revisión del código de conducta e incorporar la revisión de algunos indicadores por Auditoría Interna. Dependiendo del grado de madurez, esta revisión puede formar parte de otra, o tratarse de una actuación independiente.
- **Grado de madurez alto.** Una revisión exhaustiva, o siguiendo algún marco de buenas prácticas, realizada por una firma de auditora externa o por una entidad certificadora, puede aportar a la organización valor demostrable ante los distintos grupos de interés relevantes (accionistas, clientes, proveedores, etc.).

Auditoría Interna juega un papel fundamental a la hora de impulsar la cultura ética de la organización. Un indicador de que una organización cuenta realmente con una cultura ética madura es la realización de revisiones periódicas incluidas en el Plan Anual de Auditoría Interna, y que esta esté impulsada desde los órganos de gobierno y la Alta Dirección. La facilidad o dificultad para auditar la ética de una organización, dependerá de ello en gran medida.

Para cumplir adecuadamente con su misión de fomentar una cultura ética, el propio auditor interno debe ser un ejemplo de comportamiento ético: debe generar confianza, no aplicar un doble rasero en su actividad, ser honesto y ejemplar en su forma de actuar y en su actitud, íntegro e imparcial en sus análisis e interpretaciones, respetar a los demás y buscar y la excelencia en sus compromisos y en el cumplimiento normativo.

Los principales mecanismos que tiene la organización para garantizar el comportamiento ético del auditor interno son:

- Las evaluaciones dentro del **Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC)**, recogido en las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, cuyos resultados se presentan a la Comisión de Auditoría.
- Las **encuestas de calidad** sobre los trabajos de Auditoría Interna, cumplimentadas por los auditados, donde podrán manifestarse los posibles incumplimientos del Código de Ética.
- En caso necesario, la posibilidad de comunicar a través del **canal de denuncias** comportamientos inapropiados por parte de un auditor interno y/o contrarios al código de conducta de la organización.



Para más información sobre Ética Empresarial, puede consultarse el documento *Auditoría Interna y Ética Empresarial*, de LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO del Instituto de Auditores Internos de España y disponible en <https://auditoresinternos.es/la-fabrica-de-pensamiento/documentos>.

La comisión técnica encargada de elaborar la guía y este resumen está coordinada por **Cristina Bausá** (SAREB), **Josu Azkorra** (MAPFRE ASISTENCIA), **Sara Calvo** (TELEFÓNICA), **Beatriz Cebrián** (DELOITTE), **Álvaro Conde** (NEINOR HOMES), **Joaquín Guerola** (PwC), **Ángel Labrador** (BROSETA COMPLIANCE), **Jesús María Lafita** (MATERH RISK MANAGEMENT), **Marcello Machado** (SCHNEIDER ELECTRIC), **Carlos Muñoz** (STRYKER IBERIA), **José Félix Pareja** (FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN PABLO CEU), **Carmen Rubio** (GLOBALVIA INVERSIONES) y **Laly Serrano** (FUNDACIÓN LOYOLA ACE).