

Gestión ética en las empresas: Más vale prevenir que curar

Algo no está funcionando con los controles internos de algunas empresas chilenas. Según un estudio de KPMG, un 41% de ellas fue víctima de al menos un fraude durante el 2008, y de estos, el 36% se produjo por colusiones entre trabajadores de la misma empresa. Sin embargo, la buena noticia es que existen controles y prácticas para evitarlas. Es lo que se conoce como "gestión ética".

Por Bernardita Correa Díaz



¿Se puede gestionar el comportamiento ético dentro de una empresa? ¿Es posible prevenir estas situaciones, más que reaccionar frente a ellas? La respuesta es sí. En la actualidad existen maneras de disminuir la cantidad de fraudes corporativos implementando en las empresas sistemas dedicados a gestionar la ética. Estos mecanismos, además de prevenir, promueven comportamientos éticos, generan compromiso y mejoran el clima laboral. Logran, en el largo plazo, un mejor rendimiento y el desarrollo de una empresa éticamente sustentable.

En 2009, la Clínica Universidad Católica perdió más de seiscientos millones de pesos debido a la burla a los sistemas contables que diseñó el encargado de las remuneraciones. Engañando al sistema, el funcionario, según los controles de auditoría interna de la misma clínica, se "infló el sueldo" durante al menos cuatro años. Y no sólo eso: su ayudante, que lo descubrió, en vez de delatar a su jefe aceptó participar del fraude subiéndose también el sueldo.

En 2007, el jefe del departamento de acciones de la Compañía Chilena de Fósforos se apropió de más de seis millones de dólares vendiendo acciones de la empresa durante dos años. ¿Cómo lo descubrieron? Un cliente notó que tenía miles de títulos menos que los que había comprado y pidió que se investigara.

El ex gerente general de Enap, Enrique Dávila, modificó las normas de contratación de la empresa para que su más cercana colaboradora pasara de ganar seiscientos mil pesos en 2001 a más de diez millones en enero de 2009: un aumento de más de 1.500%.

¿Qué pasó?, ¿por qué ocurrieron estos hechos?, ¿cómo lograron esconderlos durante tanto tiempo?, ¿qué falló? Los controles internos de estas tres empresas no funcionaron como deberían. Pero, más que controlar, ¿no habría sido bastante más eficiente prevenir?

EL EJEMPLO GE

General Electric¹ GE, por ejemplo, hace más de 20 años implementa un sistema de gestión ética. Este mecanismo busca cono-

cer las situaciones o conflictos potenciales, antes que sean inmanejables o lleven a un caso de corrupción o de ética mayor y por ende, al decaimiento económico, funcional y comunicacional de la empresa.

El sistema basa su funcionamiento en el personal de la empresa. Un grupo de 600 personas debidamente seleccionadas ejercen voluntariamente el rol de consejero de ética y canalizador de denuncias en los distintos países donde GE tiene sus operaciones.

Entre sus funciones, estas personas –denominadas internamente *ombudsperson*, por la similitud de su rol con la denominación sueca para el *defensor del pueblo*, son los encargados de recibir denuncias sobre situaciones reñidas con la ética, monitorear los casos, realizar la investigación, y finalmente aplicar la sanción que corresponda.

Mediante una plataforma computacional desarrollada especialmente para estos fines, los trabajadores de General Electric pueden realizar sus denuncias de manera confidencial y anónima. Disminuye así el natural temor a represalias.

Tal como lo hizo GE, algunas compañías chilenas se han interesado en implementar sistemas de gestión de conflictos éticos. En estos sistemas los trabajadores puedan libremente denunciar y preguntar cuando se encuentran frente a una situación de riesgo.

El Depósito Central de Valores, Dercó, Sodimac y Essbio por ejemplo, han desarrollado el Sistema de Gestión Ética Integridad Corporativa². Este programa, inspirado en el modelo de General Electric, busca potenciar y facilitar la prevención de delitos y conflictos éticos en las empresas chilenas.

¿CÓMO FUNCIONA UN SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA?

Implementar este sistema es bastante más simple de lo que uno podría imaginar.

En una primera etapa es necesario conocer las áreas de riesgo de la empresa y los casos más ocurrentes o posibles. Para esto se realiza un diagnóstico de ética organizacional en el que participan representantes de los grupos de interés internos y externos de la empresa. A partir de los resultados de ese diagnóstico, se escribe un Código de

Ética. Este documento pretende orientar la acción de los trabajadores en su relación con los distintos grupos interesados en las acciones de la empresa.

Definidos los valores, principios y políticas de la empresa en el Código de Ética, se selecciona y capacita a quienes soportarán este sistema (la cantidad de personas y estructura definida dependerá directamente de la cantidad de trabajadores y la dispersión geográfica de la empresa) y se implementan los canales de comunicación y registro necesarios para que las personas puedan hacer sus denuncias anónimamente.

Lo que más se usa –y recomienda–, es una plataforma de Internet, alojada en un servidor externo a la compañía y con amplios criterios de seguridad.

Esta plataforma, y un proceso de selección validado y responsable, permite generar confianza y credibilidad en el elemento central de este sistema: la confidencialidad de la información.

Por último, es necesario capacitar a los trabajadores. Para que los miembros de la empresa realmente lo utilicen, necesitan conocer de qué se trata. Para esto, se desarrolla una estrategia comunicacional y un cronograma de capacitaciones tanto en el contenido del Código de Ética como en el procedimiento para levantar sus dudas y/o denuncias.

Así, si un trabajador está en conocimiento de un caso de fraude o de otras características (acosos, procesos de selección poco transparentes o discriminación, entre otros) tiene, además de los canales regulares establecidos, la posibilidad de levantar el caso en la plataforma desde cualquier lugar; con la certeza de que la información llegará directamente al Consejero de Ética u *ombudsperson*, quien elevará la situación al las instancias pertinentes... incluso al directorio de la empresa.

PREVENIR ES UN IMPERATIVO LEGAL

La posibilidad de prevenir siempre ha tenido una connotación voluntaria, pero desde diciembre de 2009 ésta se convirtió en un imperativo legal en Chile.

El ingreso del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, dio lugar a la promulgación de cuatro nuevas leyes estrechamente relacionadas con el comportamiento ético de las empresas: La Ley de Gobiernos Corporativos para

Codelco, la Ley de Gobiernos Corporativos para Empresas Privadas, la Ley de Secreto Bancario y la Ley de Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica.

Esta última plantea, entre otras cosas, la necesidad que toda empresa chilena –privada o pública, con o sin fines de lucro–, implemente un mecanismo de prevención de tres delitos específicamente tipificados: el lavado de dinero, el cohecho a funcionarios públicos nacionales e internacionales y el financiamiento de terroristas.

Este modelo o sistema de prevención, certificable y auditable anualmente, se sustenta en la definición de un "Encargado de Prevención": similar del *ombudsperson* de GE.

El Encargado de Prevención debe ser, ojalá, una persona externa a la empresa contratada específicamente para estos fines, pero puede, sin embargo, ejercer el rol un miembro de la empresa que trabaje en el área de auditoría interna³. Él debe contar con el suficiente poder dentro de la empresa, los recursos y medios materiales necesarios, para poder conocer e investigar cualquier sospecha de ocurrencia de los delitos mencionados.

Es cierto que la Ley viene a regular ciertos delitos solicitados internacionalmente. Sin embargo también abre a las empresas chilenas la oportunidad de ampliar la mirada y actuar previsoramente, implementando un sistema de gestión de la ética que, junto con los otros controles internos, disminuya la posibilidad de ocurrencia de delitos corporativos. Así, permitirá a la empresa ahorrar dinero y probablemente menguará el porcentaje de compañías víctimas de fraudes en nuestro país. ■

¹ http://www.ge.com/citizenship/performance_areas/compliance_governance_ombud.jsp

² Integridad Corporativa es desarrollado por el Programa de Ética Empresarial y Económica de la Universidad Alberto Hurtado, el Capítulo Chileno de TI y la Consultora Gestión Social.

³ En el caso de las empresas que facturan menos de UF 100.000 al año, puede asumirlo el dueño o director de la misma.

Oe

Decano: Jorge Rodríguez Grossi.

Fono Facultad: 889 7366

e-mail: jrodrigu@uahurtado.cl

economyandbusiness.uahurtado.cl/observatorio

Producción OE: Comunicar, Escuela de

Periodismo UAH.

OE es una revista de circulación gratuita.