

XXXV ENCUESTO NACIONAL DE AUDITORES INTERNOS



Tema:

Desarrollando y Preservando una Cultura de Ética y Cumplimiento

Conferencista:

Jamal Ahmed, CIA, CRMA
Vice President, Internal Audit
Day & Zimmermann, Inc., USA



Cultura Ética

- Una cultura ética es la base del control interno efectivo. Sin la cultura ética y el cumplimiento, las personas encontrarán formas de eludir los controles internos, las políticas y los procedimientos. (por ejemplo, Wells Fargo)
- **¿Cómo se crea una cultura ética?**
Tenemos un proceso de nueve pasos para crear y mantener una cultura ética.



Paso 1. Valores de la Empresa:

- Una organización debería tener valores claramente establecidos para establecer su cultura de ética y cumplimiento.
- Se pueden formular las siguientes preguntas para determinar la base de los valores de la empresa:
 - ¿Qué representamos?
 - ¿Qué es lo más importante para nosotros?
 - ¿En qué creemos?
 - ¿Cuál es nuestra visión?
 - ¿Cómo queremos ser percibidos?
 - ¿Cuáles son nuestros valores personales?
 - ¿Cuáles son nuestros valores profesionales?
 - ¿Cuál fue la filosofía de los fundadores / propietarios de nuestra empresa?
 - ¿Qué decimos sobre nuestra empresa en anuncios u otros materiales de marketing?
 - ¿Quiénes son las partes interesadas en nuestra empresa y qué es importante para ellos (por ejemplo, nuestros clientes, proveedores y empleados, sus familias, nuestras comunidades y nuestros accionistas)?



Valores de la Compañía (Cont.):

Los valores que dan forma a la cultura ética de una empresa, pueden incluir:



Integridad	Gente	Rendición de Cuentas
Respeto	Equidad	Cooperación
Confianza	Compromiso	Trabajo en equipo
Buen ciudadano	Diversidad	Lealtad
Responsabilidad	Liderazgo	Excelencia
Satisfacción del Cliente	Franqueza	Creatividad
Calidad	Valentía	Dignidad
Éxito	Seguridad	Escrupulosidad

Valores de la Compañía (Cont.):



El propósito de una Cultura Ética y de Cumplimiento es garantizar que los valores de la Compañía estén integrados en las prácticas laborales cotidianas de cada empleado.

Ética y Cumplimiento no deben ser solo un programa administrado por la función de Ética y Cumplimiento. Debe ser **responsabilidad de todos** y debe ser parte de la práctica laboral diaria de todos.

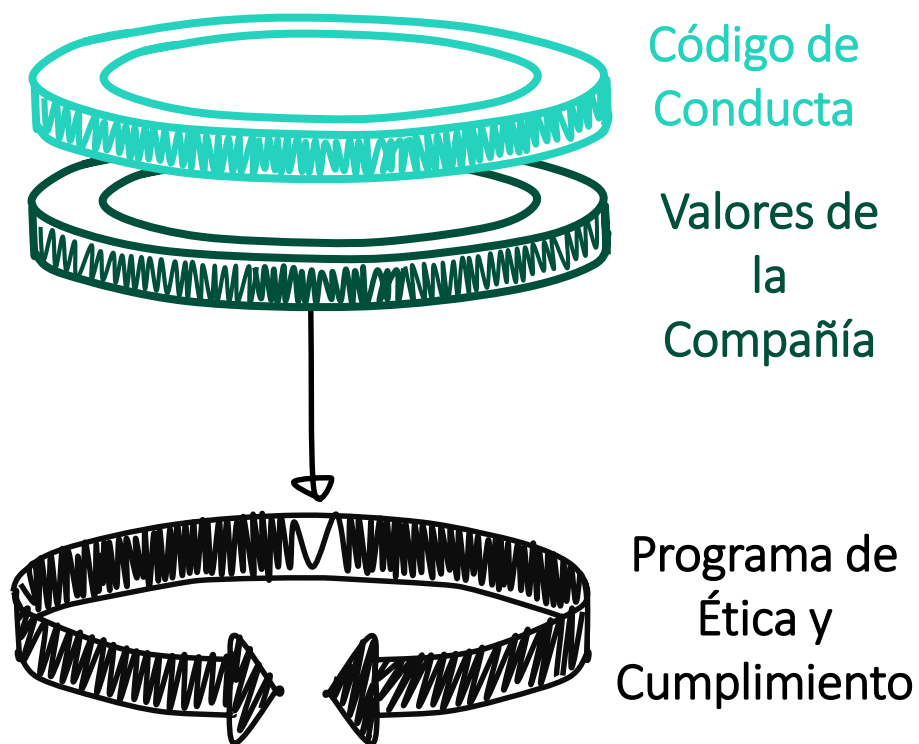


Paso 2. Código de Conducta:

El Código de Conducta debe incorporar los valores y debe incluir pautas de alto nivel con respecto a las áreas de riesgo de la Ética y el Cumplimiento. Ejemplos de estas áreas incluyen:

Información Confidencial de la Compañía	Ofrecer regalos, propinas y entretenimiento.
Información de la competencia	Aceptar cortesías comerciales y sobornos
Conflictos de interés	Información privilegiada
Discriminación y acoso	Contribuciones y actividades políticas.
Comunicaciones electrónicas	Privacidad
Tiempo facturable	Calidad y seguridad del producto.
Protección del medio ambiente	Protección de los activos de la empresa.
Problemas de exportación	Seguridad
Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero	Uso de los activos de la empresa.
Contratación de ex empleados del gobierno	Lugar de trabajo seguro

Código de Conducta:



- ☐ ¿Proporciona su Código de Conducta a todos sus empleados, directores y agentes?
- ☐ ¿Qué hace para asegurarse de que sus empleados comprendan el Código de Conducta y estén familiarizados con sus requisitos?
- ☐ ¿Cómo sabe que la capacitación del Código de Conducta que se brinda a los empleados es efectiva para garantizar que los empleados comprendan el Código y sus requisitos?



Evaluación del Código de Conducta:

Seleccione una muestra aleatoria de empleados de los sitios de trabajo seleccionados (alrededor de 20 por sitio) para entrevistar, sin la presencia de sus supervisores. El cuestionario debe incluir lo siguiente:



1. ¿Entienden su papel en el cumplimiento de las normas establecidos por el Código?
2. ¿Creen que la Compañía se toma en serio la Ética y el Cumplimiento? Si no, ¿por qué no?
3. ¿Cuáles creen que son los riesgos de la Compañía con respecto a la Ética y el Cumplimiento?
4. ¿Conocen el nombre de su Oficial de Ética / Asesor o la persona con la que pueden comunicarse para denunciar un mal comportamiento?

Las respuestas a las preguntas anteriores deben resumirse para formar una opinión sobre la efectividad del programa de capacitación del Código de Conducta.

Paso 3. Evaluación de Riesgos:

El propósito de la evaluación de riesgos es garantizar que su empresa se centre en los riesgos de negocio actuales como resultado de los cambios en las organizaciones, las prácticas comerciales y las leyes y reglamentos.

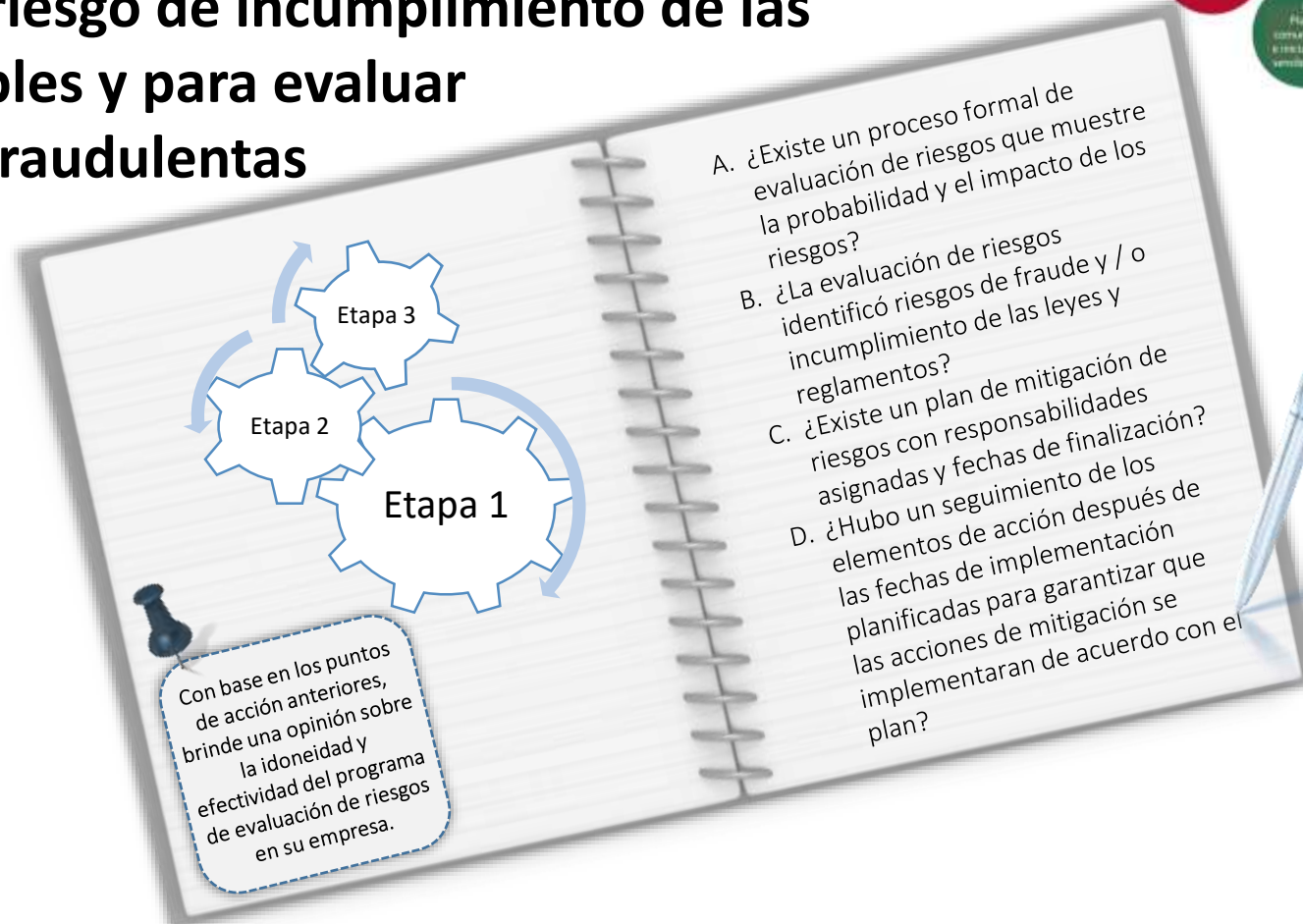


Algunas áreas de riesgo pueden incluir:

Anti-Mordida / Anti-soborno	Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero
Antimonopolista	Problemas de Contratación del Gobierno
Cortesías Comerciales / Gratificaciones	Integridad de Adquisiciones / TINA
Activos de la Empresa	Propiedad de la información
Conflictos de interés	Reglas de Seguridad / OSHA
Contabilidad de Costos	Tiempo facturable
Ambiental	No acoso
Control de Exportación	No discriminación / EEO / Acción afirmativa

Paso 3. Evaluación de Riesgos:

¿Qué hace para evaluar el riesgo de incumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables y para evaluar el riesgo de transacciones fraudulentas por sus empleados y / o terceras partes?



Paso 4. Política de Ética y Conducta Empresarial:

Un programa de ética y cumplimiento eficaz, debe incluir políticas y procedimientos que aborden los riesgos particulares que enfrenta una empresa, tales como:

Empleo <ul style="list-style-type: none"> Lugar de trabajo libre de drogas / humo Igualdad de oportunidades y diversidad Sin acoso / discriminación 	Comercio Internacional <ul style="list-style-type: none"> Controles de Exportación Anti-boicot Controles de Importación Lavado de Dinero
Registros precisos <ul style="list-style-type: none"> Tiempo facturable Retención de registros 	Anticorrupción global y anti-soborno internacional <ul style="list-style-type: none"> Uso de terceros fuera de los EE. UU.
Programa de Seguridad Industrial	Protección de datos personales / Privacidad del empleado
Antimonopolio y Competencia Desleal	Seguridad Comercial (información privilegiada)
Conflictos de Intereses	Medios de Comunicación Social
Derechos Humanos	Contribuciones y Actividades de Acción Política
Transacciones con Gobiernos <ul style="list-style-type: none"> Compras Divulgaciones Obligatorias Ley de la Verdad en las Negociaciones Ley de Reclamos Falsos 	Protección de Activos e Información <ul style="list-style-type: none"> Protección de información comercial, propiedad intelectual y otros activos intangibles Protección de activos y bienes físicos (incluidos los bienes del gobierno)
Transacciones con Clientes	Regalos y Entretenimiento: también conocido como Cortesías Comerciales (comerciales y gubernamentales)
Medio Ambiente, Salud y Seguridad <ul style="list-style-type: none"> Prevención de la violencia en el lugar de trabajo 	Conducta Comercial (para vincular con el Código de conducta / Línea de ayuda / Resolución de quejas)



Evaluación de la Política de Ética y Conducta Empresarial:



- ☐ Examine su lista de políticas y vea si se abordan las áreas de alto riesgo según la evaluación de riesgos y las áreas mencionadas en el Código.
- ☐ Si existen todas o algunas de las políticas enumeradas anteriormente, ¿cómo sabe que los empleados conocen estas políticas y conocen sus roles para cumplir con los requisitos de esas políticas?
- ☐ En las entrevistas a los empleados mencionadas anteriormente, haga las siguientes preguntas para cada una de las políticas relevantes para su Código de Conducta.



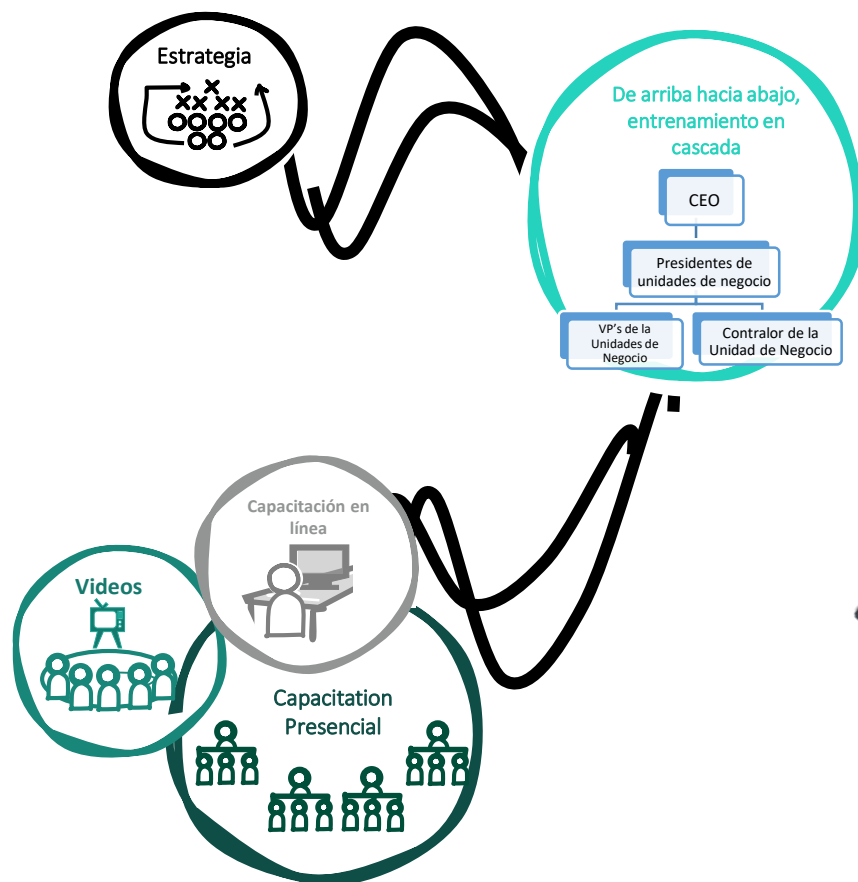
Evaluación de la Política de Ética y Conducta Empresarial:



1. Pregunte a los empleados qué tan bien entienden sus responsabilidades en relación con las Políticas de ética y cumplimiento enumeradas anteriormente nombrando cada política individualmente.
 - ❖ Puede ser que entiendan sus responsabilidades "Bueno", o las entiendan "Algo", o "No entiendan realmente", o que la política "Simplemente no se aplica a ellos".
2. Si un empleado dice que no está al tanto de las pautas de la Compañía sobre una política mencionada anteriormente, remítalo a la sección correspondiente del Código de Conducta y la política aplicable. Esto facilitará una mayor conciencia de la Cultura de Ética y Cumplimiento.
3. Identifique las políticas con las que la mayoría de los empleados no estaban familiarizados para que se pueda proporcionar capacitación adicional en estas áreas.

Con base en los resultados de las entrevistas anteriores, prepare una opinión del conocimiento de los empleados sobre sus políticas y procedimientos. Recomendar acciones, si hay alguna, deben aplicarse para abordar cualquier deficiencia.

Paso 5. Sensibilización:



¿Tiene un programa para capacitar a sus empleados para que estén al tanto de los problemas de ética y cumplimiento relevantes para su empresa? En caso afirmativo:

¿Cómo se imparte esta capacitación a los empleados? ¿Es un programa en línea o sesiones presenciales? ¿Es el método de entrega adecuado para llegar a todos los empleados que deben tomar los cursos de ética y cumplimiento?

¿Cómo se considera que uno ha completado un curso? ¿Hay algún examen después de un curso de capacitación con un requisito de puntaje mínimo?

Si se utiliza un mecanismo de seguimiento para ver el estado de finalización de los cursos requeridos, ¿qué porcentaje de los empleados han completado sus cursos requeridos? **Un programa de mejores prácticas de ética tendrá un estado de finalización del 100%.**

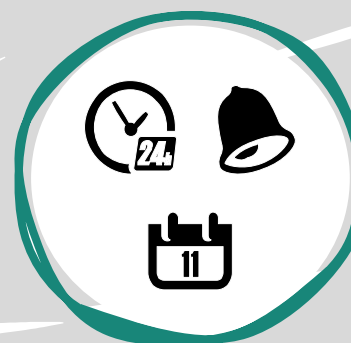
Prepare una opinión con respecto a la idoneidad del programa de sensibilización en función de los resultados de los pasos de auditoría anteriores.



Paso 6. Programa de Difusión:

El propósito de un plan de difusión es aumentar la conciencia de una cultura de ética y cumplimiento.

Un plan de difusión garantiza que pueda involucrar a todos los públicos con mensajes específicos sobre Ética y Cumplimiento utilizando una variedad de medios.



Prepare una opinión sobre la idoneidad de las iniciativas de difusión de su empresa en función de los resultados de los pasos de auditoría anteriores y las entrevistas a los empleados.



Programa de Difusión



Algunos ejemplos de un Programa de Difusión:

1. Páginas sobre Ética y Cumplimiento en los sitios web internos y externos de la Compañía.
2. Blogs de ética de altos ejecutivos.
3. Mensajes de ética y cumplimiento, videos cortos y preguntas y respuestas sobre cuestiones de ética en el boletín de la compañía.
4. Carteles de ética con número de línea directa en todas las ubicaciones.
5. Código de ética y mensajes de ética distribuidos en todos los idiomas nativos de los empleados.

Paso 7. Mecanismos de Consulta y Reporte:



Importante

Es importante que su Programa de Ética y Cumplimiento incluya un lugar para que sus empleados, proveedores, clientes y otras personas que hacen negocios con su empresa puedan hacer preguntas o plantear áreas de preocupación.



Evaluación de Línea Directa



Asegúrese de hacer lo siguiente:

Los carteles con el número gratuito de la línea directa se muestran de manera prominente en los lugares donde los empleados se reúnen con frecuencia (por ejemplo, cafetería, salas de descanso y otras áreas comunes)

El nombre y la información de contacto del Funcionario de Ética u otra persona apropiada se mencionan para permitir que los empleados denuncien una inquietud en persona si así lo desean.

Los carteles indican que las inquietudes se pueden informar de forma anónima.

Los carteles de la línea directa afirman que **no habrá represalias por informar una inquietud, incluso si resulta ser infundada.** Asegúrese de que los carteles se cambien periódicamente en diseños y colores para que sigan siendo visibles.

Los carteles están en un idioma que los empleados entienden.



Evaluación de Línea Directa



- Evalúe la efectividad del mecanismo de reporte haciendo las siguientes preguntas durante las entrevistas mencionadas anteriormente.
 - ☐ ¿Sabe que hay un número de línea directa que pueden usar para informar inquietudes?
 - ☐ ¿Sabe dónde encontrar el número de la línea directa?
 - ☐ ¿Sabe que no habrá represalias por informar una inquietud, incluso si resulta ser infundada?
 - ☐ Si temen represalias, pregunte ¿por qué? y ¿hay alguna evidencia de represalias?
 - ☐ ¿Conocen el nombre y la información de contacto de su Oficial de Ética?

Investigación del Reporte de Inquietudes:

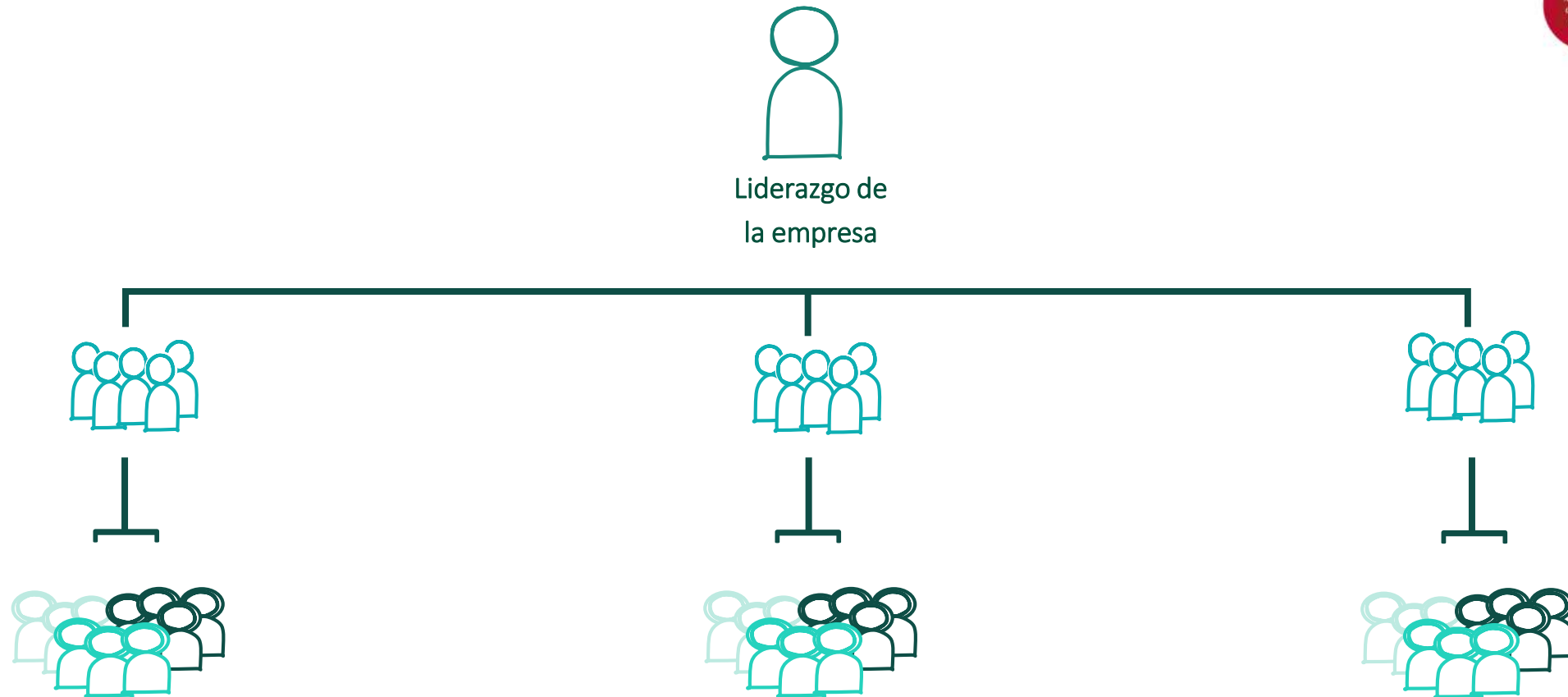


1. ¿Existe una priorización de las preocupaciones recibidas en función de la gravedad de los problemas planteados?
2. ¿Existe un protocolo formal para decidir quién investiga qué?
3. ¿Existe un proceso formal para llevar a cabo una investigación para asegurar que todas las investigaciones se realicen utilizando ciertas pautas y estándares consistentes para la minuciosidad?
4. ¿Las investigaciones están documentadas en informes formales?
 - a) ¿Se reconocieron las inquietudes para asegurar a la persona que llamó que sus inquietudes se tomaron en serio y se investigaron en tiempo y a fondo?
 - b) ¿Se completaron las investigaciones de acuerdo con el cronograma establecido?
 - c) ¿Fueron las investigaciones lo suficientemente exhaustivas como para llegar a una conclusión sobre la validez de las preocupaciones?
 - d) ¿Hubo alguna explicación para las acciones tomadas o no como resultado de las preocupaciones recibidas y las investigaciones realizadas?
 - e) ¿Se tomaron las medidas subsiguientes con las aprobaciones de gestión adecuadas y la consulta con expertos funcionales (por ejemplo, jurídico, recursos humanos)?
 - f) ¿Se informó a las personas que reportaron ¿los resultados de las investigaciones?

Paso 8. Valoración y Evaluación del Programa:



Paso 9. Compromiso del Liderazgo :



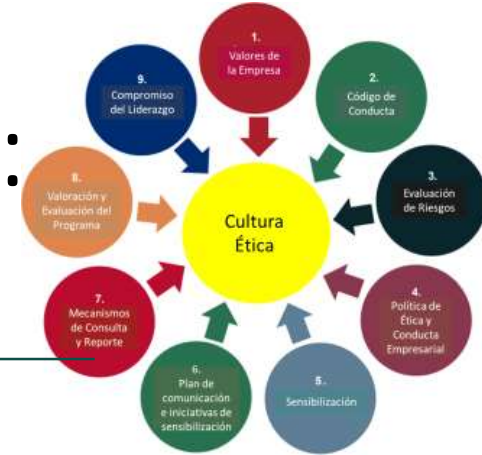
Evaluación de Compromiso del Liderazgo :

Asegúrese de que existan las siguientes estructuras y actividades organizativas para demostrar el compromiso del liderazgo:



- ☐ ¿El líder de la organización de Ética se reporta directamente a la Junta Directiva o al Director Ejecutivo?
- ☐ ¿Existe una declaración formal firmada por el CEO para formalizar el compromiso de su empresa con la conducta ética más alta en todos los aspectos de su negocio?
- ☐ ¿Existe un Comité de Ética y Cumplimiento que pueda proporcionar liderazgo y supervisión al programa de ética y revisar el estado de las actividades relacionadas con el programa de ética?
- ☐ ¿El liderazgo del Comité de Ética y Cumplimiento refleja el compromiso del liderazgo al tener un alto ejecutivo como Presidente de ese Comité? (El comité puede estar compuesto por líderes de alto rango del Departamento Jurídico, Recursos Humanos, Auditoría Interna, Gestión Comercial, Operaciones, Comunicaciones, Seguridad, Tecnología de la Información y cualquier otra organización con la que pueda asociarse).

Evaluación del Compromiso del Liderazgo:



Seleccione una muestra aleatoria de Mandos Medios

- ¿Cuál cree que es su papel en el establecimiento de una cultura ética?
- ¿Qué cosas específicas hace para promover una cultura ética dentro de tu organización?
- ¿Qué hace para asegurarse de que los empleados sepan expresar sus preocupaciones sin temor a represalias?

Deben decir todo o la mayoría de lo siguiente:

- Predicar con el ejemplo;
- Asegurar que los empleados reciban una copia del código de conducta;
- Asegurar de que los empleados comprendan los estándares de ética de la empresa;
- Crear una cultura que aliente a los empleados a cumplir con las políticas de la compañía y expresar preguntas y preocupaciones;
- Responder de inmediato a las inquietudes que se planteen;
- Asegúrese de que los empleados completen la capacitación de ética y cumplimiento requerida;
- Conozca las exposiciones éticas y tome las medidas de mitigación apropiadas.
- Reitere regularmente que no habrá represalias por informar una inquietud.

Prepare una opinión sobre el compromiso de liderazgo con base en los resultados de los pasos de auditoría anteriores.

Si no responden como se indicó anteriormente

- Eso podría indicar que el mensaje de comportamiento ético no se ha transmitido a los gerentes de nivel medio que realmente administran la empresa en el día a día. Por lo tanto, debe recomendar acciones correctivas como capacitación adicional, comunicación y entrenamiento.

Ejemplo de un Informe Ejecutivo para los Líderes de Unidad de Negocios y el CEO

