



**CONFERENCIA MAGISTRAL**

# **Ética**

**Pilar Gobierno Corporativo y  
su Relación con la Seguridad**

**Nahun Frett**

**MBA, CIA, CCSA, CPA, CFE**

**Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**





**FELABAN**  
FEDERACION LATINOAMERICANA DE BANCOS

***“Saber lo que es bueno y no hacerlo  
es la peor de las cobardías” Confucio***

**Conferencia Magistral: La Ética Pilar del Gobierno Corporativo y su  
Relación con la Seguridad**

**Copyright © Septiembre 2009 - Nahun Frett**

Todos los Derechos Reservados. Este material técnico fue preparado para ser publicado solamente en el XXIV Congreso de Seguridad Bancaria, realizado en la Ciudad de Panamá del 27 al 29 de Septiembre del 2009.

Prohibida la reproducción total o parcial del mismo por cualquier medio (electrónico, mecánico, magnético, fotocopia u otra forma), sin el permiso previo correspondiente y por escrito por parte del autor. Para comunicarse con Nahun Frett, favor enviar un e-mail a [nahun.frett@gmail.com](mailto:nahun.frett@gmail.com).

**Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES**





## CONFERENCIA MAGISTRAL:

# ETICA PILAR DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y SU RELACIÓN CON LA SEGURIDAD

### CONTENIDO

1. Prólogo - Crisis de Proporciones Éticas.
2. Lección Crisis: Gobierno Corporativo.
3. Hacer lo Correcto: Dilema Ético.
4. Evolucionar - Cambiar.
5. Más Allá del Cumplimiento: Desarrollo de una Cultura Ética.
  - A. Liderazgo Ético.
  - B. Obsesión por la Acción.
  - C. Comunicación y Educación.
  - D. Auto-Evaluación de Riesgo y Control.
6. Líneas Éticas (Hot Lines).
7. Herramienta Útil: 20 Preguntas OCEG.
8. Dos Valores Fundamentales: Integridad y Carácter.
9. Conclusión: Dar un Paso al Frente.
10. Información Acerca del Autor

Congreso Latinoamericano  
de Seguridad Bancaria - CELAES



# 1. PRÓLOGO - CRISIS DE PROPOSICIONES ÉTICAS.

Hace unos meses leí un artículo de John C. Bogle en el periódico The Wall Street Journal llamado: **“Una Crisis de Proporciones Éticas”**, me llamó poderosamente la atención la sustitución de la palabra **“Épica”** por el término **“Ética”**. Este cambio refleja, sin lugar a dudas, que los problemas de ética son uno de los más grandes retos que enfrenta las organizaciones financieras contemporáneas. El fraude y la corrupción disminuyen de forma significativa la capacidad de desarrollo de nuestras organizaciones, distorsionan el sistema de gobierno corporativo y control de las empresas e impide que los objetivos estratégicos de las instituciones sean alcanzados.

Pero, más preocupante aún es que la falta de ética, además, de producir enormes pérdidas económicas, limita de forma sustancial la contribución social de las empresas y perjudica no solamente a la entidad donde ocurre la irregularidad, sino, que también afecta a los accionistas, clientes, empleados y a la sociedad en general.

Se ha preguntado usted alguna vez:

***¿Qué está pasando con el mundo empresarial?***

***¿Nos hemos olvidado de la ética y las buenas prácticas de negocio?***

***¿Cuál es su opinión respecto a los siguientes casos de violación a la Ética?***

La sucesión de escándalos financieros ocurridos sea ha caracterizado por excesivo riesgo en los negocios, especulación inmobiliaria, sobre expansión del crédito chatarra (hipotecas subprime), errores de evaluación de empresas calificadoras de riesgos, estallido de la mayor burbuja de la historia de humanidad, la cual ha abierto un gran herida en el sistema financiero y la hemorragia aún continúa; esto no sólo han producido una gran destrucción de riquezas, sino que nos han obligado a repensar la forma en que las empresas que operan en los mercados bursátiles han estado siendo manejadas durante los últimos años.

Ante esta nueva realidad del mundo empresarial:

**“Uno puede cerrar los ojos, pero no los oídos. Y menos con los que escuchamos la voz de la conciencia” Miguel Retana.**

Las consecuencias: Cientos de miles de empleos perdidos, personas retiradas que han visto evaporarse gran parte de sus ahorros; ejecutivos, bancos, analistas, auditores, abogados, políticos y reguladores desprestigiados; incremento de costos de capital, reducción de las inversiones y, lo peor de todo, la fenomenal pérdida de credibilidad sobre algunos de los íconos del sistema capitalista, la empresa, y los conceptos de ética en los negocios y responsabilidad individual, lo que tomará largo tiempo reconstituir.

Frente a la problemática internacional que presentan las instituciones financieras es primordial que, antes que todo, pensemos:

### ***¿Hacia dónde deben ir?***

Es de todos conocido que: ***“Si la escalera no está apoyada en la pared correcta, cada peldaño que subimos es un paso más hacia un lugar equivocado”***. Dr. Stephen Covey . Es más importante elegir el camino correcto que la velocidad con la que avanzamos, muchas personas pasan toda su vida corriendo solo para darse cuenta al final que no era esa la dirección en que deseaban ir.

El pecado original, raíz o común denominador de esta tormenta en el sector financiero, la cual ha generado una profunda crisis de confianza, radica en la existencia de un débil o deficiente sistema de Gobierno Corporativo y una ausencia total de principios y valores éticos de los principales ejecutivos de las empresas involucradas.

Definitivamente, es imperativo contribuir a fomentar las mejores prácticas de negocio, con el objetivo de apoyar el desarrollo saludable de las empresas, es por esto que en las siguientes páginas presentamos un conjunto de consejos, principios, criterios y propuestas útiles de alta efectividad, los cuales estamos completamente seguros que les servirán de guía, haremos énfasis especial en el impacto que tiene la ética en el proceso de Gobierno Corporativo, describiremos cual debe ser el rol; destrezas y conocimientos mínimos que debemos adquirir; características personales esenciales para el éxito; y valores éticos y morales que se espera posean los actuantes en este proceso.

El entorno empresarial actual necesita la participación del personal responsable de la seguridad del banco, como la primera línea de defensa contra malas prácticas empresariales.

## 2. LECCIÓN CRISIS: GOBIERNO CORPORATIVO.

Que tiempos nos ha tocado vivir, vivimos una época en la que tener la conciencia tranquila es síndrome de mala memoria y en la cual los honrados somos inadaptados sociales y estamos condenados a convertirnos en una especie en extinción, es por eso que una de mis frases favoritas es la de Federico Reyes Heróles, Presidente Capítulo Mexicano de Transparencia Internacional:

***"En arca abierta, hasta el justo peca", reza un refrán. "La ocasión hace al ladrón", reza el otro. Tal parece que los diques de contención para la corrupción no se construyen con los principios éticos, sino con dispositivos y medidas que impidan apropiarse de lo ajeno. Sin embargo, de nada sirven éstos si no hay valores éticos. "Si no se fomenta la integridad personal, la corrupción siempre encontrará caldo de cultivo"***

En muchas ocasiones nuestra preocupación principal como responsable de la seguridad de la organización radica en:

1. Realizar inversiones millonarias en equipos y sistemas de monitoreo.
2. Desarrollar procedimientos para mejorar los procesos operativos del negocio que nos permitan incrementar los ingresos.
3. Establecimiento de sistemas efectivos de gestión de riesgo, a través del uso de aplicaciones sofisticadas para la evaluación del impacto de los eventos que podría afectar la organización.
4. Garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

No debemos olvidar nunca que una de las principales lecciones aprendidas de la crisis financiera global, es que el gobierno corporativo sí importa, debido a que este sistema nos dice cómo opera la organización, sus valores y principios, las líneas de reporte, su responsabilidad, como la organización maneja las ganancias, remuneraciones y en el caso de los bancos el dinero de la gente.

El gobierno corporativo permite un proceso de toma de decisiones efectivo, fomenta la transparencia, fortalece el sistema de gestión de riesgos, optimiza los controles internos y mejora sustancialmente la confiabilidad de la información generada, esto es lo que las organizaciones necesitan para atraer y mantener la confianza de los accionistas, inversores y partes interesadas.

Para restablecer la confianza es vital reforzar el proceso de gobierno corporativo. Entre las principales responsabilidades de un sistema de gobierno corporativo se encuentra las siguientes:

1. Ejercitar control y autoridad.
2. Establecer un sistema formal de responsabilidad (Accountability).
3. Supervisar las decisiones y la distribución de recursos.
4. Evaluación del riesgo empresarial.
5. Desarrollar un plan estratégico.
6. Promover una orientación adecuada hacia las diversas partes interesadas de la organización.
7. Mantener el sistema de compensaciones alineado con los resultados a largo plazo y con la cultura ética.
8. Promover la transparencia.
9. Construir una cultura organizacional ética.

La revolución industrial cambió nuestra manera de hacer las cosas en las empresas. La revolución del Gobierno Corporativo está cambiando la manera de ser de las organizaciones, por lo que es errado suponer que las cosas volverán a ser como antes, a continuación presentamos 14 factores claves que nos permiten fortalecer el Gobierno Corporativo:

Ambiente de Gobierno Corporativo:

- 1 Estructura global y políticas de gobierno.
- 2 Ambiente de gobierno y la ética.
- 3 Actividades del comité de auditoría.
- 4 Estructura y organización del departamento de auditoría.

Proceso de Gobierno:

- 6 Controles anti-fraude y procesos de comunicación.
- 7 Políticas de compensación y procesos relacionados.
- 8 Procesos de gobierno.
- 9 Planificación estratégica y estructura de toma de decisiones.
- 10 Métricas de ejecución de la entidad.

Procedimientos de Gobierno:

- 11 Procesos de reportes internos y externos.
- 12 Procesos para escalar y hacer seguimiento sobre asuntos de gobierno.
- 13 Cambios y aprendizaje de nuevas políticas de gobierno.
- 14 Políticas de gobierno en relación a la tecnología de información.

### 3. HACER LO CORRECTO: DILEMA ÉTICO.

Es de todos conocido que los valores éticos son un prerequisite para el éxito, pero, sin embargo, algo nos sucede en el trayecto. La convicción de cada día ser mejor se van degradando hasta convertirse en compromiso de pagar las cuentas. En lugar de lograr un cambio, logramos un salario. En lugar de mirar hacia adelante, miramos hacia atrás. En lugar de mirar hacia afuera, miramos hacia adentro. Y no nos agrada lo que vemos. Sin importar las circunstancias actúe de forma digna:

***“Siempre haga lo correcto – esto gratificará a algunos y atormentará al resto”*** Mark Twain, Escritor Norteamericano.

Un común denominador en de los casos de violación a los principios y valores éticos en las empresas, lo represente sin lugar a dudas, la pasividad de los empresarios, gobierno y sociedad frente a muchos de estos casos, tenga presente que: ***“Lo único que necesita para que triunfe el mal es que los hombres buenos no hagan nada”*** Edmund Burke, estadista y filósofo británico.

Tenemos el compromiso de frenar las conductas inapropiadas, convertirnos en un dique de contención, en una barrera protectora; a través de promover la integridad y transparencia en todos los niveles de la organización y creando conciencia acerca de la importancia e impacto de este mal. Indiscutiblemente que para combatir los graves problemas de Ética que afectan a todas las entidades, tenemos la responsabilidad de contestar el llamado:

***“El lugar más caliente en el infierno está reservado para quienes, en un período de crisis moral, se mantienen neutrales”*** Dante, poeta, prosista, teórico de la literatura, filósofo y pensador político italiano.

El dolor y angustia de la actual crisis global fue causado por una serie masiva de fallos ocurridos en el corazón de los países más desarrollados del mundo. De acuerdo a Daniel Perrotta, Analista Financiero:

***“Los bancos más importantes y que supuestamente tenían los mejores equipos y sistemas de prevención perdieron miles de millones de dólares con las hipotecas subprime. Fallaron los controles y ganó la codicia.”***

Para restaurar la confianza es fundamental que los mercados funcionen, necesitamos mejores regulaciones, mejor supervisión, mejor gobierno corporativo y una mejor coordinación.

La Ética consiste en principios y normas de conducta. El uso de la palabra Ética se relaciona con la filosofía de conducta humana y principios de moralidad, enfocado sobre hacer lo correcto. La conducta ética es un elemento esencial del manejo del banco. Se espera que el personal:

- Realice las actividades con firme integridad.
- Tenga una conducta leal, diligente y honesta.
- Trabaje en un ambiente de respeto, cortesía y justicia.
- Use adecuadamente los recursos de la empresa.
- Evite los conflictos de interés.
- Maneje información confidencial de forma apropiada.
- Cumpla con los acuerdos de negocio pactados

Un programa ético ayuda a:

1. Mantener un curso moral en tiempos turbulentos como los que vivimos.
2. Fortalece el desarrollo de un ambiente de trabajo satisfactorio y productivo.
3. Provee una guía ética para los empleados antes de tomar decisiones difíciles.
4. Alinea los esfuerzos del personal con los valores de la organización.
5. Incrementa la lealtad, el compromiso y la moral.
6. Apoya el crecimiento de los empleados.
7. Permite crear una cultura más abierta y creativa.
8. Es una póliza de seguro que garantiza que los procedimientos aplicados son legales.
9. Ayuda a evitar actos criminales de omisión.
10. Beneficia la reputación, debido a que promueve una imagen pública fuerte de la organización.

A pesar de todos estos beneficios, se usted alguna vez se ha preguntado:

***¿por qué fracasan muchos programas de ética?***

**1. No existe “Tono en el Cumbre”**

**2. Inconsistencia**

Solo se es ético cuando no hay costo

Reglas diferentes para diferentes niveles de empleados.

Las reglas cambian de acuerdo a las circunstancias.

Las reglas nos son obligadas a que se cumplan.

**3. Deficiencia en la comunicación y información.**

Existencia de programa éticos y código de mejores prácticas de negocio, pero la gente no los conoce ni aplica. No existe forma efectiva para reportar violaciones e irregularidades.

## 4. EVOLUCIONAR - CAMBIAR.

Nuestras empresas están atravesando por tiempos difíciles. Muy bien, usted está aquí para mejorarlos. Muchos creen que el sector financiero está atravesando por una revolución implacable, en cambio, yo considero que en vez de estar viviendo una revolución, estamos creando una evolución, un cambio, una transformación radical de la cual nacerá algo completamente nuevo.

Hace poco tiempo leí una frase de Melvin Evans, la cual me impactó grandemente: **“Los hombres que construyen el futuro son los que saben que las cosas más grandes todavía no han sucedido, y que ellos mismos las van a hacer suceder. Sus mentes están iluminadas por el brillante sol de la esperanza. Nunca se detienen para dudar. No tienen tiempo para eso”.**

Los hombres que construyen el futuro nunca se detienen a dudar, nunca se quejan. Solamente los débiles culpan la época que les ha tocado vivir, su raza, el color de su piel, hasta a los políticos, su falta de buena suerte o los caprichos del destino. La búsqueda de un chivo expiatorio (de un culpable fuera de nosotros mismos) es la más fácil de todas las expediciones de caza. Hoy día algunas personas esperan que la puerta de la oportunidad se abra, sin ningún tipo de esfuerzo, solamente usando el control remoto.

Stephen R. Covey en su nuevo libro “El 8vo. Hábito” nos enseña:

**Que todo el mundo elige uno de los dos caminos en la vida: jóvenes y viejos, ricos y pobres, hombres y mujeres por igual. Uno es el camino amplio y muy transitado hacia la mediocridad, el otro es el camino hacia la grandeza y el sentido. La gama de posibilidades existentes entre estos dos destinos es tan amplia como la diversidad de dones y personalidades de la estirpe humana. Pero el contraste entre los dos destinos es como el que hay entre el día y la noche.**

**El camino de la mediocridad limita el potencial humano. El camino de la grandeza libera y realiza este potencial. El camino de la mediocridad supone abordar la vida de una manera rápida, por un atajo. El camino de la grandeza es un proceso de crecimiento secuencial de dentro hacia fuera. Quienes viajan por el camino inferior de la mediocridad viven el “programa” cultural del ego, la competición, la escasez, la comparación, la extravagancia y el victimismo. Quienes transitan el camino superior hacia la grandeza, se elevan por encima de las influencias negativas y eligen convertirse en la fuerza creativa de su vida.**

*¿En cuál camino se encuentra usted?*

## 5. MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO: DESARROLLO DE UNA CULTURA ÉTICA.

Los hechos han demostrado que las organizaciones experimentan un mejor desempeño cuando se crea una cultura corporativa que exija un comportamiento ejemplar por parte de su personal, un enfoque en el cual todos consideran que hacer lo correcto resulta un buen negocio en vez de solamente cumplir con un requerimiento legal. Tenga presente que los bancos establecen normas éticas solamente como un requerimiento de cumplimiento legal, están a través de esta actitud fomentando un código o estándar de comportamiento mediocre. El cumplimiento es importante (en muchos casos el precio de admisión), pero no es un sustituto para la integridad.

El personal debe demostrar deontología (conjunto de deberes y obligaciones morales que deben cumplir) y accountability (rendición de cuentas, responsabilidad de responder por desempeño de la organización, cuyo objetivo fundamental es promover la transparencia), los cuales son esenciales para el negocio bancario. Garantizar que en todo momento nuestro comportamiento sea legal y a la vez cumpla con los más altos estándares éticos.



Debemos crear una cultura de hacer más de lo requerido por las leyes y regulaciones, desarrollar una ambiente donde las acciones éticas no son opcionales sino mandatorias, esto se logra a través de tres pasos fundamentales:

- Establecer un liderazgo ético.
- Desarrollar una obsesión hacia la acción.
- Implementar un sistema efectivo de comunicación y Educación.
- Usando de forma intensiva la Auto-Evaluación de Riesgo y Control.

Al diseñar manuales de procedimientos, la alta gerencia debe comunicar verbalmente los valores éticos y las normas de comportamiento a los empleados, pero tenga presente que la existencia de un código de conducta escrito y de documentación acreditativa de que los empleados lo han recibido y lo entienden, no constituyen en sí mismas, una garantía de que se esté aplicando, por lo que resulta imprescindible desarrollar un plan de acción para llevar los principios y valores éticos a la práctica.

## A. Liderazgo Ético.

***“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y a convertirse en algo mejor, usted es un líder” John Adams.***

Debemos de conocernos a nosotros mismos y el ambiente que nos rodea para lograr que nuestras organizaciones dejen de ser víctima de las circunstancias, del fraude y la corrupción, participar junto al personal en la creación de un ambiente de control interno adecuado. El liderazgo consiste en crear un campo en el que los seres humanos profundicen continuamente su comprensión de la realidad y sean capaces de participar en el despliegue de un mundo mejor. En definitiva, el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades.

El ejemplo constituye la forma más eficaz de transmitir un mensaje a todo el personal respecto al comportamiento ético. Las personas tienden a imitar a sus líderes. El empleado suele desarrollar las mismas actitudes que la alta gerencia en cuanto a lo que está bien y lo que está mal, así como acerca del control interno. El saber que nuestros líderes han actuado correctamente desde un punto de vista ético a la hora de tomar una decisión difícil transmite un mensaje formal a todos los niveles.

Debemos buscar el liderazgo ético, lo cual representa:

1. Ejercitar control de autoridad.
2. Establecer un sistema formal de cumplimiento.
3. Promover la transparencia.
4. Evaluar y gestionar los riesgos.
5. Moverse mucho más allá de contratar personas con sólida moral.
6. Se necesita desarrollar una cultura corporativa fundamentada en valores éticos.
7. Sistema de compensación alineado al rendimiento y los principios organizacionales.
8. Planificación estratégica más que delegar la responsabilidad a los subordinados.
9. La responsabilidad de un buen ambiente ético recae en el nivel más alto, incluyendo a la junta de directores, presidentes y vicepresidentes.
10. Seguimiento por parte de la dirección del desempeño ético a través del uso de un sistema efectivo para medir los avances del proceso.

## B. Obsesión Hacia la Acción

**“Los Planes son solamente buenas intenciones al menos que no se conviertan inmediatamente en trabajo duro” Peter Drucker**

Debemos de estar activamente en llevar acabo únicamente actividades y prácticas que sean legales y éticas, por lo que tenga presenta que los aspectos de una cultura ética altamente eficaz incluyen:

1. Código de Conducta formal, que sea claro y comprensible, y enunciados relacionados, políticas (incluyendo procedimientos que cubran el fraude y la corrupción), y ejemplos específicos de patrones de comportamiento aceptados y conductas inaceptables.
2. Comunicaciones frecuentes y demostraciones de actitudes y comportamientos éticos esperados por parte de líderes.
3. Mecanismos de recompensa (promociones, aumentos salariales y compensaciones) para empleados que ejemplifiquen los valores de la organización y de castigo y hasta retiro para los violadores recurrentes a las normas establecidas.
4. Estrategias explícitas para apoyar y aumentar la cultura ética con programas regulares para actualizar y renovar el compromiso de la organización con una cultura ética.
5. Declaraciones regulares por parte de los empleados, proveedores y clientes, afirmando que conocen los requerimientos de conducta ética para efectuar transacciones de negocios con la organización.
6. Clara delegación de responsabilidades para asegurar que las consecuencias éticas son evaluadas, se brinda consejo confidencial, se investigan las supuestas malas conductas, y los hallazgos son adecuadamente informados.
7. Promovemos una relación profesional de respeto, dignidad y cortesía para clientes, proveedores, partes relacionadas y público en general.
8. Encuestas regulares a los empleados, proveedores y clientes, para determinar el estado del ambiente ético de la organización.
9. Revisiones regulares de los procesos formales e informales dentro de la organización que pudieran crear, potencialmente, presiones y desvíos que debilitarían la cultura ética.
10. Cotejos regulares de referencias y antecedentes como parte de los procedimientos de contratación de empleados, incluyendo pruebas de integridad, análisis de drogas, y medidas similares.

## C. Comunicación y Educación

La falta de comportamiento ético es como el cáncer, si no se detecta y ni se trata, en última instancia se convertirá en metástasis y será terminal, por lo que es muy importante el ofrecer al personal, al iniciar sus labores en el puesto, un seminario que trate sobre la ética y los valores en el ambiente de trabajo, la “cultura” y estilos que se desea caractericen al trabajador.

Un aspecto fundamental es la comunicación efectiva de las políticas, establecer y divulgar las medidas disciplinarias y las sanciones que habrán de ser impuestas a los empleados que violen los códigos de comportamiento. No sólo se deben comunicar los valores éticos sino que deben darse directrices específicas respecto a lo que es correcto e incorrecto y reforzarlas con el ejemplo.

Primero, los empleados debe entender porqué la ética es imprescindible en todo lo que ellos hacen, a través de implementar un enfoque creativo para educar a los empleados. Esto comienza con la comunicación de factores vitales respecto a guías, políticas y procedimientos éticos, usando diferentes métodos (email, website, memos, anuncios formales, etc.) en todos los niveles de la organización. No es suficiente con que el presidente ejecutivo del banco envíe un email a todo el personal.

El mensaje acerca del cambio cultural debe iniciarse arriba y metódicamente bajar en cascada a través de toda la organización. Cada vicepresidente, gerente o supervisor debe ayudar a sus subordinados a entender el mensaje a la luz de su contexto específico de trabajo. Las recompensas por cambiar y las consecuencias de la no adopción de una cultura de integridad deben ser bien articuladas y entendidas. Esta fase envuelve incrementar el compromiso emocional de los individuos y del equipo de trabajo para aceptar de forma consistente el comportamiento ético.

Para construir una cultura ética es necesario que el personal obtenga el conocimiento y herramientas necesarias, por lo que es esencial educarlos respecto a tipo de comportamiento es necesario implementar para lograr el cambio organizacional. Cuando los empleados encuentren un área gris deben saber que hacer o por lo menos conocer consultar respecto a la situación. El esfuerzo educativo debe proveer diversos escenarios que muestre posibles violaciones éticas, con la finalidad de extinguir el viejo comportamiento y castigar las inconductas cuando sea necesario.

Desarrollar un ambiente y una “cultura” que establezca los principios, valores y pautas que deben pernearse y prevalecer en nuestras entidades y que sirva de base para todos los demás componentes de los sistemas de control interno, proveyendo la disciplina y estructura requeridas. Eliminar las situaciones y oportunidades que podrían conducir a cometer irregularidades y actos deshonestos.

***Inculcar en los empleados valores que conduzcan a un comportamiento ético y moral, y reforzarlos con el buen ejemplo y el compromiso de la alta gerencia.***

El primer requisito para desarrollar un ambiente de negocio ético y con valores es la perseverancia, "***La Perseverancia es Acción***". La superestrella de hockey Wayne Gretzky lo expresa así: "***Usted va a errar el cien por ciento de los tiros que deje de lanzar***". Por lo tanto, actúe diariamente y todas las veces que pueda en pro de realizar mejoras sustanciales que promuevan las buenas prácticas de negocio. La conversión de estas metas en realidades se realiza mediante la actividad, y no sólo mediante la reflexión o el pensamiento.

El personal de seguridad debe ser una guía en el laberinto, necesitamos armas potentes contra el fraude dentro del arsenal de una organización se encuentra la existencia de un programa de ética. Puede asumir uno entre varios roles diferentes como defensor de la ética. Esos roles pueden ser el de director de ética (ombudsman o medidor, director de cumplimiento, consejero ético de la gerencia, o experto en ética), miembro de un consejo interno de ética, o asesor del ambiente ético de la organización.

Se requiere de un proceso educativo a todos los niveles. Un buen programa de formación personal y profesional, contribuye a desarrollar el comportamiento deseado y a crear el ambiente necesario. Un buen programa sobre ética puede incluir el establecer un currículo que incluya cursos sobre la misión, visión y valores de la entidad, integridad y valores éticos, así como los procedimientos a seguir en el desempeño de las funciones correspondientes a cada puesto. Como parte del programa, se deben ofrecer talleres en los que se trabajen casos que traten sobre situaciones reales que incluyan irregularidades, fraude y comportamiento no ético.

# Ejemplo de un Programa de Educación al personal sobre el Impacto que tiene el fraude, la ética y los problemas de control en el negocio:

Banco de Arabia  
FINANCIAL & BUSINESS SERVICES

## Ética, Riesgo y Control Interno

Departamento de Auditoría Interna

Banco de Arabia  
FINANCIAL & BUSINESS SERVICES

### ¿Por qué tenemos Control Interno?



- Promover la eficiencia y efectividad
- Obtener información financiera confiable
- Salvaguardar activos y registros
- Fortalecer la adherencia a políticas y procedimientos establecidos

Banco de Arabia  
FINANCIAL & BUSINESS SERVICES

### ¿Qué es la Ética?

- Procede del vocablo ethos que posee dos significados: El más antiguo de ellos fue 'residencia', 'morada', o 'lugar donde se habita' y segunda acepción cambia el enfoque desde 'lugar o orada' (carácter).
- Es una 'disposición' o 'actitud' (carácter psicológico-moral) que estaría en el hombre, en su interior, desde donde emergería hacia fuera (sociedad) en forma de conductas o comportamientos morales.

Banco de Arabia  
FINANCIAL & BUSINESS SERVICES

**Indicadores Riesgos**

- Tipo Cliente/Negocio
- Geografía
- Producto/Servicio/Canales Distribución
- Tipo Transacciones

**Enfoque de Riesgo basado en cumplimiento**

**Controles Mitigantes**

- Estructura Gobierno
- Políticas & Procedimientos
- Entrenamiento/ Comunicación & Advertencias.
- Pruebas Independientes

Ambiente Regulatorio

Banco de Arabia  
FINANCIAL & BUSINESS SERVICES

El éxito ocurre cuando la oportunidad se encuentra con la preparación.



**Fuerzas del Cambio**

- Visión Corporativa
- Nuevos Productos & Servicios
- Nuevos requerimientos regulatorios
- Expectativas Regulatorias
- Objetivos Gerenciales
- Necesidades clientes

**Claves del Éxito**

- Crear que demos
- Compromiso
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Consistencia

## D. Auto-Evaluación de Riesgo y Control

Tenga presente que para evaluar el ambiente interno y la cultura corporativa es fundamental tomar en consideración aspectos tales como: compromiso con la excelencia, valores del grupo, tono en la cumbre, etc. En muchas ocasiones los enfoques tradicionales de auditoría no son tan efectivos, es por eso que debemos de estar abiertos a emplear nuevas herramientas. Una metodología que nos podría ser de gran ayuda lo es la auto-Evaluación de Riesgo y Control.

La AEC es una metodología utilizada para revisar objetivos clave de los negocios, así como también, riesgos involucrados en el logro de objetivos, y controles internos diseñados para administrar dichos riesgos. Sin lugar a dudas, la AEC es un medio efectivo para crear el ambiente interno adecuado y contribuir a luchar contra el fraude y la corrupción.

La auto-evaluación es una forma de tomar el pulso de la organización recogiendo información directamente de los responsables de realizar los procesos claves de negocio y evaluando los riesgos que pueden interponerse en la consecución de los objetivos de la organización. Los aspectos más relevantes del proceso es que las recomendaciones provienen de los empleados, el proceso requiere compromiso, participación de la gerencia y tomar en serio las opiniones del personal.

La AEC se lleva a cabo dentro de un medio estructurado, en el cual el proceso se documenta a cabalidad y es interactivo, como un incentivo para una mejora continua. El proceso permite que los equipos de trabajo directamente responsables de la función de un negocio:

- ◆ Participen en la evaluación del control interno.
- ◆ Evalúen riesgos.
- ◆ Desarrollen planes de acción para abordar debilidades identificadas.
- ◆ Evalúen la probabilidad de lograr los objetivos de la empresa.

La AEC es un proceso proactivo que fomenta el trabajo en equipo, evaluando y recomendando mejoras para incrementar la posibilidad de alcanzar los objetivos, las formas más común mente usados son: Talleres, Encuestas o Cuestionarios y Análisis Producidos por la Gerencia.

A continuación presentamos a modo de ilustración dos cuestionarios, una matriz y parte de una sección de un taller de Auto-Evaluación.

## Modelo Cuestionario: Evaluación Cultura Ética

Para analizar la efectividad del sistema de prevención de fraude de la organización, evaluar cuidadosamente los puntos presentados abajo usando la siguiente clasificación:

-  **Rojo:** Indica que el área necesita fortalecimiento y mejoras sustanciales para reducir el riesgo de fraude a un nivel aceptable.
-  **Amarrillo:** Indica que el área necesita algún fortalecimiento y mejoras para reducir el riesgo de fraude a un nivel aceptable.
-  **Verde:** Indica que el sistema del área es fuerte y que el riesgo de fraude ha sido reducido, por lo menos, al nivel mínimo aceptado.

El punto clasificado rojo o amarillo debe tener una nota presentando el plan de acción que se implementará para llevar a verde la clasificación en la próxima evaluación.

Descripción	Calificación	Notas
<p>Nuestra cultura organizacional - tono en la cumbre - es fuerte y posibilita el establecer una ambiente de cero tolerancia al fraude.</p> <p>La alta gerencia de nuestra organización muestra consistentemente una actitud apropiada respecto a la prevención del fraude y fomentan la comunicación libre y abierta respecto al comportamiento ético.</p> <p>La gerencia de su área demuestra altos estándares éticos.</p> <p>La Alta Administración de su área se esfuerza para cumplir con leyes y regulaciones que afectan al Banco.</p> <p>La integridad de los resultados operacionales y financieros siempre tiene prioridad sobre los objetivos de desempeño.</p> <p>El personal prepara los reportes financieros han sido evaluados respecto a competencias e integridad y han sido encontrados aptos.</p> <p>Tenemos un programa riguroso de comunicación de las políticas y procedimientos de prevención de fraude para todos los empleados, compradores, contratistas y socios de negocio.</p> <p>Nuestro proceso de evaluación de personal incluye elementos relativos a la integridad y la ética, así como, la adherencia al Código de Ética.</p> <p>Todos los empleados participan regularmente (por lo menos una vez al año) en entrenamientos para el fortalecimiento de sus conocimientos sobre los valores éticos de la organización.</p> <p>Los nuevos empleados son entrenados sobre nuestros valores éticos y sistema de prevención de fraude.</p>		

A continuación presentamos algunas secciones de un Taller de Auto-Evaluación de Riesgo y Control:

## Banco ABC, S. A. Taller Auto-evaluación Riesgo y Control

28 de septiembre del 2008



### ¿Qué es la Auto-Evaluación?

Trabajo en equipo que le permite al personal responder las interrogantes:

- ¿Qué objetivos está tratando de lograr?
- ¿Qué nos impide lograr estos objetivos?
- ¿Qué estamos haciendo diariamente para llegar donde queremos?
- ¿Existen formas más fáciles para hacer las cosas y lograr las metas establecidas?

### ¿Por qué hacemos Auto-Evaluación?

Página 3

- Para aprender a hacer las cosas mejor.
- Para crear una organización donde todos participen en parte de la solución de los problemas.
- Fortalecer el sentido de contribución individual de cada miembro de la organización, a través de la valoración y consideración de las ideas del personal por parte de la gerencia.
- Para promover el sentido de identidad y responsabilidad en el trabajo realizado.

### Preguntas para Identificar Riesgos

Piense respecto al riesgo desde su punto de vista, considerando las metas y objetivos del equipo de trabajo. Ver los riesgos como si usted fuera nuevo en la organización.

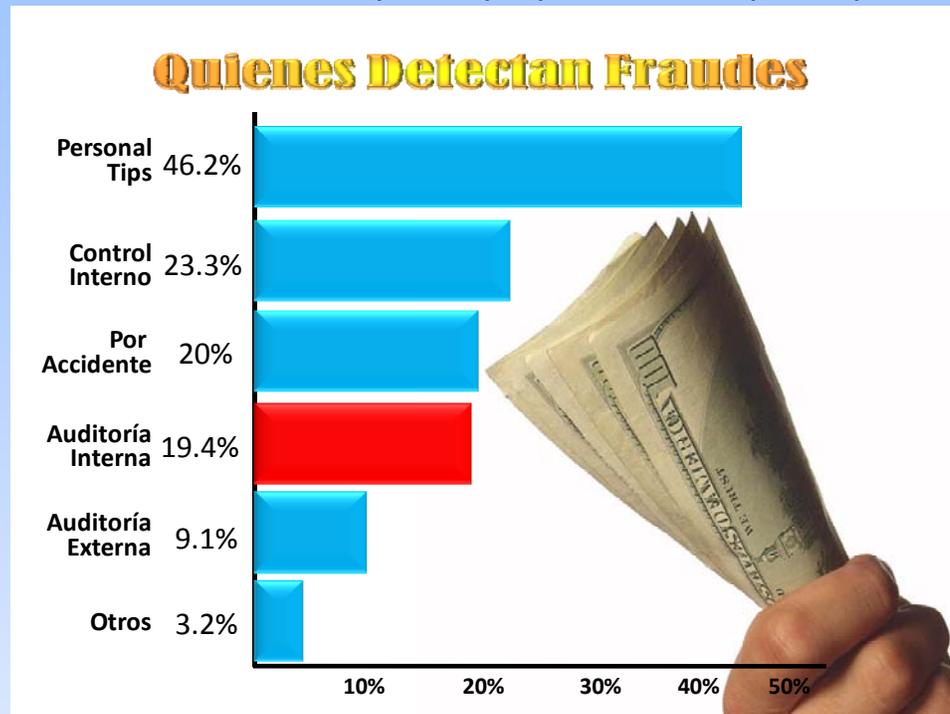
- ¿Dónde usted invierte mayor esfuerzo para fortalecer el control?
- ¿Cuáles áreas requieren de su mayor atención?
- ¿Dónde se invierte mayor cantidad de recursos?
- ¿Cuáles análisis y reportes son más importantes y por qué?
- ¿Qué información sobre el Banco no le gustaría que saliera publicada en la primera página de los periódicos?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que nos impiden tomar ventaja de las oportunidades?
- ¿Qué nos impide crecer?
- ¿Qué hace la competencia mejor que nosotros?
- ¿Qué te mantiene desvelado durante las noches?
- ¿De qué se queja la gente dentro de la organización?
- ¿Si te permitieran corregir algo en el Banco, qué sería?

Página 8



## 6. LÍNEAS ÉTICAS (HOT LINES)

De acuerdo al Informe a la Nación de la ACFE la mayoría de los fraudes son descubiertos a través de pistas proporcionadas por el personal:



Se hace imprescindible que la empresa proporcione medios efectivos de comunicación de actos contrarios a los principios y valores de la organización y es por esta razón que los Hot Lines se han popularizado tanto durante los últimos años, los cuales son un medio confidencial a través del cual los empleados pueden reportar actividades ilegales que podría originar pérdidas a la organización tales como:

Violaciones a leyes y regulaciones.

Fraudes y conflictos de interés.

Falsificación y destrucción de información y registros de la empresa.

Violencia en trabajo.

Uso no autorizado de recursos.

Discriminaciones y hostigamiento sexual

Revelación de información privilegiada.

## 7. HERRAMIENTA ÚTIL: 20 PREGUNTAS OCEG.



Una herramienta útil para evaluar el ambiente ético de su organización lo representa el Cuestionario de Cumplimiento, Ética y Gestión de Riesgo de la OCEG (Open Compliance and Ethics Group), compuesto por 20 preguntas, presentado en la Guía de Auditoría Interna de la OCEG emitida en mayo del 2006, las preguntas abarcan las siguientes secciones:

**De la pregunta 1 a la 3 - Cultura Organizacional:** Determina si la compañía ha realizado los pasos necesarios para garantizar el cumplimiento y la ética y si la Junta Directiva y la alta gerencia contribuyen realmente que la ética sea una parte integral de la cultura de la organización.

**De la pregunta 4 a la 5 - Alcance y Estrategia:** Evalúa qué tan cuidadosamente son manejados los riesgos potenciales. Lo más importante es la integración de este proceso dentro del sistema de gestión de riesgo de la organización.

**De la pregunta 6 a la 8 - Estructura y Recursos:** Esta sección está dedicada al programa de ética, representa una evaluación seria del compromiso de la gerencia con el programa implementado por la organización.

**De la pregunta 9 a la 14 - Políticas y Entrenamiento:** Analiza como es distribuido el Código de Ética, seguido y mantenido actualizado. Adicionalmente evalúa el sistema de entrenamiento de los empleados y otras partes interesadas; y como se le comunica la información respecto a las políticas y procedimientos establecidos a éstos.

**De la pregunta 15 a la 18 - Fortalecimiento Interno:** Evalúa si la compañía maneja apropiada y consistentemente las violaciones a procedimientos establecidos. Si se le permite ignorar, desobedecer y hasta violar los objetivos y requerimientos establecidos en el programa de ética, podría ser una evidencia que la gerencia no está completamente comprometida con el aseguramiento de una cultura ética.

**De la pregunta 19 a la 20 - Mejoramiento Continuo:** Sin la existencia de un proceso formal revisión del programa de ética sería difícil que el mismo sea efectivo, eficiente y se mantenga actualizado. Una rutina de monitoreo y un proceso de evaluación con pasos claros para la comunicación de cambios, puede ser la mejor señal de la madurez y eficacia del sistema.

## Cultura Organizacional

1. ¿Qué dice su organización respecto al cumplimiento, la ética y los valores en su declaración de misión y visión?
2. ¿Cómo la gerencia y la junta directiva establece “el tono en la cumbre” y comunica el cumplimiento con los valores éticos, la misión y visión de la empresa?
3. ¿Cómo son los empleados convencidos que la organización está seriamente interesada respecto al cumplimiento de las responsabilidades ética?

## Alcance y Estrategia

4. ¿Cuál es el alcance del programa ético y cómo es el mismo integrado dentro de la estrategia general del negocio?
5. ¿Cómo se evalúa el riesgo de cumplimiento y ético y cómo este proceso se integra al sistema de gestión de riesgo de la empresa (ERM)?

## Estructura y Recursos

6. ¿Qué posición se encarga de supervisar y liderar el cumplimiento con la ética y cuál es el nivel de esta posición en el flujograma de la organización?
7. ¿Cuál es la estructura organizacional del equipo de manejo ético.?
8. ¿Cómo son colocados los recursos relativos a las actividades de ética,



## **Políticas y Entrenamiento**

9. ¿A quién está dirigido su Código de Conducta y quiénes lo recibe?
10. ¿Cómo se distribuye el Código de Conducta y se confirma que el personal recibe y entiende el mismo?
11. ¿Cuál es el proceso de actualización de las políticas y procedimientos?
12. ¿Puede algún requerimiento del Código de Conducta ser violado, si la respuesta es afirmativa, cual es el procedimiento establecido para hacerlo?
13. ¿Qué tan frecuente y a través de que métodos, comunica la gerencia los valores, misión y visión; y el cumplimiento con la ética?
14. ¿Se provee entrenamientos y se realizan evaluaciones para garantizar que las responsabilidades éticas son entendidas y seguidas y que las destrezas necesarias son enseñadas y aplicadas.

## **Fortalecimiento Interno**

15. ¿Cómo los empleados comunica los problemas respecto a los requerimientos éticos?
16. ¿Cómo son manejados los problemas surgidos y cómo se analizan las fallas de cumplimiento?
17. ¿Qué tan consistentemente y de qué forma se toma acciones en contra de los infractores?
18. ¿Cuál es procedimientos para determinar cuáles asuntos deben ser informados a la Junta Directiva?

## **Mejoramiento Continuo**

19. ¿Cuál es el proceso para verificar el cumplimiento efectivo del programa de ética?
20. ¿Emplea la compañía una firma externa o consultores para auditar los elementos del programa de ética?

Por último tenga presente que:

**La auditoría interna no es un negocio sino una profesión digna. Así como un buen médico, un auditor debe poner los intereses de su cliente primero, conducirse de manera diligente y de forma ética.**

## 8. DOS VALORES: INTEGRIDAD Y CARÁCTER.

Ética y corrupción son dos conceptos que se contraponen como las dos caras de una moneda, donde está presente una no puede existir la otra. La ética está constituida por un conjunto de valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado. La conducta ética es necesaria para que una sociedad funcione en forma ordenada, en efecto, la necesidad de la ética en la sociedad es tan importante que muchos valores éticos comunes se incluyen en las leyes, sin embargo, existen valores éticos de corte más abstracto, como la integridad, por ejemplo, que son difíciles de recoger por la normativa, pero que forman parte de nuestro entorno ético.

La credibilidad se asienta en la integridad. Los profesionales "de alto rendimiento" saben que, en el mundo laboral, la confianza consiste en permitir que la gente conozca nuestros valores, principios, intenciones y sentimientos, y en comportarnos en consonancia con ellos. Lamentablemente, la integridad es en la actualidad un producto perecedero. Los patrones morales se desmoronan en un mundo a la caza del dinero fácil y los atajos hacia el éxito.

Basarse en principios implica aferrarse con firmeza a los que se cree correcto: ***¿Cuán firmemente están plantados sus pies?*** La integridad incluye responsabilidad y férrea adhesión a valores y creencias. Su antítesis es la indiferencia: no expresar o defender aquello que creemos. ***“La integridad significa que usted hace lo que hace porque es correcto y no solo por estar de moda o por ser políticamente adecuado. Una vida de principios, de no sucumbir ante las seductoras sirenas de una moral fácil, siempre prevalece”***. D. Wailey.

En matemáticas, un entero es un número que no es divisible en fracciones. De igual modo, un hombre de integridad no es divisible de sí mismo. No cree una cosa y dice otra; por tanto, no está en conflicto con sus propios principios. Hoy por hoy, y siempre, lo único que nos asegura la supervivencia es la firme integridad del personal de la empresa.

El millonario filántropo Andrew Carnegie afirmó: ***“Un negocio rara vez se engrandece, a menos que se base en la más estricta integridad”***. Esto se aplica a cualquier esfuerzo. Sólo hay un norte verdadero. Si su brújula está señalando cualquier otra dirección, su equipo está yendo por el camino equivocado. Una brújula moral da integridad a la visión. Ayuda a todas las personas de la organización a revisar sus motivaciones y a asegurarse de que están trabajando por las razones correctas.

## Carácter.

John Morley observó: **“Ningún hombre puede escalar más allá de las limitaciones de su carácter”.**

Todos los días vive según sus valores. Sé una persona con carácter, sé una persona digna. Desarrolla la convicción de dos grandes líderes: **“Ayúdame Señor a decir la verdad delante de los fuertes. Y a no decir mentiras para ganarme el aplauso de los débiles”.** Mahatma Gandhi, líder nacionalista indio. **Nunca niegues tu propia experiencia y convicciones por mantener la paz y la calma.** Dag Hammarskjold, Hombre de Estado y Premio Nobel de la Paz. Nuestro nuevo mantra debe ser: **“Descubrir la verdad y actuar en consecuencia”.**

Cuando una persona posee un carácter firme, los empleados de la organización confían en él y en su capacidad de emplear su potencial. El carácter es más que hablar, cualquiera puede *decir* que tiene integridad, pero la acción es el indicador real del carácter. Tu carácter determina quién eres. Lo que eres determina lo que ves. Y lo que ves determina lo que haces. Es por eso que nunca se puede separar el carácter de una persona de sus acciones.

El carácter es una elección. Hay muchas cosas en la vida sobre las que no tenemos control. No podemos escoger a nuestros padres. No podemos seleccionar el lugar ni circunstancias de nuestro nacimiento y crecimiento. No podemos seleccionar nuestros talentos o nuestro coeficiente de inteligencia. Pero sí podemos escoger nuestro carácter. En realidad, el carácter lo estamos creando cada vez que hacemos una elección; evadir o confrontar una situación difícil, doblegarnos ante la verdad o mantenernos bajo el peso de ella, tomar el dinero fácil o pagar el precio. A medida que vivimos y hacemos decisiones, estamos formando nuestro carácter.

Carácter, respeto, responsabilidad y honestidad son los valores fundamentales que deben primar en el trabajo diario de los auditores internos, que representan la piedra angular que guíe como una brújula el norte de hacia donde debemos dirigirnos, necesitamos tener coraje para tomar riesgo y aceptar responsabilidad, buscar la verdad y defender lo correcto, callar a los cínicos y saboteadores, ser humilde, escuchar, aprender y creer.

## 9. CONCLUSIÓN: DAR UN PASO AL FRENTE.

Nuestro compromiso con nuestras organizaciones y con la sociedad en general requiere que nuestros empleados sean:

- Personas con gran integridad, comprometidos con el desarrollo de una organización perdurable.
- Auténticos líderes que posean un profundo sentido de propósito y que sean fieles a sus valores principales.
- Profesionales con el coraje para ayudar a su empresa a cumplir con los requerimientos y normas éticas, que contribuyan diariamente a fortalecer las buenas prácticas de negocio.

Importancia de la Ética radica en que:

1. Mejora sustancialmente la institución y su contribución a la sociedad.
2. Ayuda a mantener una actitud moral en tiempos de crisis.
3. Propicia un trabajo en equipo efectivo y productivo.
4. Apoya el crecimiento y la identidad de los funcionarios.
5. Ayuda a administrar valores asociados con la calidad de la gestión.
6. Contribuye con los esfuerzos institucionales de planificación estratégica.
7. Fortalece la imagen institucional frente a las partes interesadas.

Arnold J. Toynbee, gran historiador británico, quien es considerado como el mayor intérprete de la Civilización Humana del siglo 20, dijo que:

**“El mundo estaba frente a una gigantesca crisis de espiritualidad”.**

No era un reto económico, no era un problema social, era un reto espiritual, por lo que si realmente queremos realizar grandes cambios a los interno de nuestras organizaciones debemos de volver hacia la gente y trabajar juntos en el desarrollo de los principios y valores básicos que forman parte integral del ADN genético de la estirpe humana, estos son:

**Responsabilidad, Respeto, Integridad, Carácter, Compromiso,  
y fe Inquebrantable en que todos juntos podemos construir  
un futuro mejor.**

## 10. INFORMACIÓN ACERCA DEL EXPOSITOR

Es un reconocido conferencista internacional especializado en temas sobre auditoría interna, gestión de riesgo, gobierno corporativo, cambio organizacional, liderazgo y auto-evaluación de control. Ha desarrollado conferencias, entrenamientos y talleres sobre mejores prácticas de auditoría interna en Panamá, El Salvador, Guatemala, Bolivia, Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Costa Rica, México, Ecuador, Cuba, Nicaragua, Colombia y República Dominicana.

Actualmente es Director de Auditoría Interna y Supervisor de la Sección de Sistemas y Procedimientos del Central Romana Corporation, Ltd. El Central Romana es una empresa agroindustrial, principalmente productora de azúcar y cuyo origen se remonta al año 1911, para sus operaciones agrícolas, industriales, turísticas y otras, el Central Romana emplea alrededor de 25,000 personas, siendo el mayor empleador privado en la República Dominicana.

Posee un Master en Administración de Negocios (MBA) de la Université du Québec á Montréal, Canadá, es Contador Público Autorizado (CPA) egresado de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y ha realizado un Postgrado en Contabilidad Impositiva en la Universidad Autónoma de Santo Domingo y el Instituto de Capacitación Tributaria de la Secretaría de Estado de Finanzas.

Adicionalmente es:

Certified Internal Auditor (CIA) por The Institute of Internal Auditors (IIA);

Certification in Control Self-Assessment (CCSA) por The Institute of Internal Auditors;

y Certified Fraud Examiner (CFE) por Association of Certified Fraud Examiners.

