

# INTEGRIDAD EN LOS NEGOCIOS

# Cultura ética

## SEGUNDA PARTE

Es evidente que en una época de incertidumbre económica aumenta la incidencia de fraudes laborales.

**E**l Estudio de Integridad 2008-2009 señala algunas de las causas del mal comportamiento de los empleados:

- Presión para hacer *lo que sea necesario* para cumplir las metas.
- Creencia de que las recompensas fluyen a partir de los resultados y no de los medios utilizados para lograrlos.
- Falta de conocimiento de las normas aplicables en el empleo.
- Creencia en que el código de conducta no se toma con seriedad.
- Falta de recursos para lograr las tareas sin economizar esfuerzos.
- Temor de perder los empleos si no se cumplen las metas.
- Políticas y procedimientos que se consideraban fáciles de superar o de pasar por alto.
- Deseo de inclinar las reglas para obtener una ganancia personal.

Estas causas han permanecido relativamente constantes en el tiempo. Un número sustancialmente menor de personas considera que el código de conducta no se toma con seriedad o carece de recursos para lograr las tareas sin economizar esfuerzos.

La importancia de la cultura ética en la empresa se reforzó en la discusión del informe sobre la manera en que los



empleados reaccionan cuando se enfrentan a la violación del estándar de conducta. Más de 80% de los encuestados indicó que notificarían a sus supervisores inmediatos o a otro gerente. La mitad trataría de resolver el asunto por su cuenta y algunos menos (44%) llamarían a la ayuda en línea/*hotline* sobre ética y cumplimiento. La propensión a informar el mal comportamiento en general ha aumentado a lo largo de los años, sobre todo la ayuda en línea/*hotline*.

El estudio observó que los resultados de reportar el mal comportamiento a menudo están vinculados a la manera en que la empresa responderá. A la pregunta *¿Qué pasaría si usted reportara una acción errónea a la gerencia?*, apenas un tercio de los encuestados afirmó que desconfiaría de que se tomaran las acciones adecuadas o que sus informes se mantendrían confidenciales.

Cerca de la mitad señaló que no tendría confianza de estar protegido ante represalias o que la disciplina sería administrada de manera uniforme y consistente. Más de la mitad dudó estar satisfecha con el resultado. Pero a pesar de estos obstáculos, casi 90% de los empleados sentiría *hacer lo correcto* al producir un informe de un comportamiento erróneo. Estos resultados difícilmente se han mantenido estables en el tiempo.

Mientras el *tono de la alta dirección* es reconocido universalmente como el componente clave de un programa efectivo de ética, cumplimiento y la cultural organizacional correspondiente, el estudio profundizó más en el tono en el nivel local. Cerca de dos tercios de los encuestados estuvieron de acuerdo en que los líderes de alto nivel

han sido modelos de gestión y marcan el tono correcto en una forma adecuada. No obstante, apenas la mitad de los encuestados señaló no estar seguro de que la alta dirección estuviera familiarizada con la prácticas reales en los niveles inferiores de la empresa.

En vista de estas percepciones negativas, resultó sorprendente que 70% de los empleados considerara que sus presidentes o directores generales (CEO) responderían en forma adecuada a los asuntos éticos que eran llevados a su atención.

El estudio observó que los resultados de reportar el mal comportamiento a menudo están vinculados a la manera en que la empresa responderá.

Esta investigación observó que, a lo largo del tiempo, la existencia de programas formales de ética y cumplimiento se había incrementado, sobre todo desde la entrada en vigor de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) de 2002.

Los resultados del estudio muestran que la presencia de programas comprensivos de ética y cumplimiento tienen un impacto favorable en la prevalencia del mal comportamiento en las empresas. Incluso, están vinculados a una menor incidencia de los

factores que favorecen el aumento de malas acciones y de una mayor disposición de los empleados a reportar el mal comportamiento.

## PREGUNTAS

Como una motivación final, para asegurar que una empresa posea una cultura ética según lo dispuesto por la Guía de Sentencia Federal de EU, se encuentra la revisión del Departamento de Justicia de 2008 a la guía que deben utilizar los fiscales al determinar si debe acusarse a una compañía de un delito, o si sólo debe imputarse el delito a sus empleados y sus agentes. Estos factores incluyen las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿El programa de cumplimiento es sólo un *programa en papel*?
- ¿La dirección está reforzando el programa, al estimular de manera encubierta o presionar a los empleados a involucrarse en comportamientos inadecuados para alcanzar los objetivos de la empresa?
- ¿Hay suficiente personal para auditar y evaluar los resultados de los esfuerzos del programa?
- ¿Están los empleados informados y convencidos del compromiso de la empresa con el programa?

Sin duda, una cultura ética que se mantiene con un programa efectivo de ética y cumplimiento es una buena práctica de negocios y la piedra angular de una estrategia sólida en la administración del riesgo de fraudes. ❁

**Texto original:** "Integrity Still Lacking in US Business" (Strategic Finance, julio 2009). Traducción para Veritas del Colegio de Contadores Públicos de México por Pilar Vidal.

\***Curtis C. Verschoor** es Profesor Emérito de Investigación en la Escuela de Contabilidad y Sistemas de Manejo de Información (MIS, por sus siglas en inglés) y Miembro del Comité de Ética del IMA.