



**“DETERMINACIÓN DEL GRADO DE MADUREZ ÉTICA DE UNA
EMPRESA PETROLERA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Auditoría**

Presentada por:

Sra. Isabel Barrantes Becerra

Sra. Gladys Villacorta Elliott

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres y esposos por su comprensión y apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor José Díaz por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

Siendo hoy en día los asuntos éticos de suma importancia para lograr beneficios a largo plazo en las organizaciones, creemos indispensable que la Alta Dirección cuente con pleno conocimiento del nivel de madurez alcanzado en sus programas éticos, de tal forma que sea factible monitorear el grado de avance del mismo. En este sentido, nuestro trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar el grado de madurez ético de una empresa petrolera. Para esto, se efectuó un análisis de la información disponible de la entidad, así como de las entrevistas sostenidas con las personas responsables de áreas tales como Recursos Humanos, Auditoría Interna, Riesgos, Responsabilidad Social y Ética, entre otras.

La herramienta utilizada se encuentra disponible en la Guía *Práctica Evaluating Ethics Related Programs* (en adelante la Guía), emitida en el mes de junio de 2012, por el Instituto de Auditores Internos, la cual consideramos un avance en la profesión de auditoría, ya que brinda la información necesaria para efectuar dicha evaluación de manera práctica. Como parte de nuestra investigación, analizamos cada uno de los seis componentes que la guía propone para finalmente emitir un resultado respecto al proceso de gestión ética en la empresa.

La entidad evaluada, tuvo como resultado una calificación de “Válido”, lo cual significa según el análisis efectuado, que la entidad cuenta con un programa ético con algunos controles establecidos y se realizan pruebas limitadas; sin embargo, se carece de la formalización respectiva. El personal percibe que el cumplimiento ético es importante, sin embargo, este es capacitado parcialmente y los incumplimientos aún se reportan con temor. Asimismo, se obtuvieron doce recomendaciones, las cuales fueron conversadas con el personal encargado de gestionar el proceso a fin de obtener su opinión y, además, conocer la oportunidad de la implementación de las mismas. Estas recomendaciones ayudarán a la entidad a mejorar el proceso y avanzar al siguiente nivel de grado de madurez “Definido” detallado en la guía. Lograr alcanzar este nivel permitirá a la entidad contar con un programa de ética participativo, es decir, uno en el que el personal y los *stakeholders* se encuentren involucrados en el proceso; los riesgos y controles estén debidamente documentados y existan indicadores que permitan medir los eventos de incumplimiento ético.

La elaboración de este trabajo representó un reto al aplicar una nueva metodología de evaluación ética, siendo tanto el tema como sector bastante sensibles.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Introducción	1
Capítulo I. Planteamiento del problema	2
1. Antecedentes.....	2
1.1 Ambiente externo.....	2
1.2 Ambiente interno	4
2. Objetivos de la investigación	5
2.1 Objetivos generales.....	5
2.2 Objetivos específicos	5
3. Preguntas de investigación.....	5
4. Justificación	5
5. Problemas y limitaciones	6
5.1 Respecto a la elección del tema de investigación	6
5.2 Respecto a la interpretación de la Guía.....	6
Capítulo II. Descripción de la organización	8
1. Giro del negocio.....	8
2. La cadena de valor	8
3. Procesos principales.....	9
4. Cultura organizacional	9
4.1 La misión	9
4.2 La visión	9
4.3 Grupo de interés (<i>stakeholders</i>).....	10
4.4 Organigrama	10
4.5 El Código de Ética	11

4.6 Proceso de la gestión ética	12
4.7 Matriz de evaluación de procesos de la gestión ética	13
5. Riesgos identificados	18
6. Encuestas corporativas.....	20
6.1 Encuesta <i>Great at Place to Work</i> (GPTW).....	20
6.2 Encuesta de reputación corporativa	21
Capítulo III. Marco conceptual	23
Capítulo IV. Marco teórico	25
1. Definiciones generales de ética.....	25
1.1 Ética	25
1.2 Ética empresarial.....	25
1.3 Auditoría de la ética.....	25
2. Origen de la ética de la empresa	26
3. Los valores en la empresa	26
4. Dimensiones de la ética en la empresa.....	27
5. Gobierno corporativo y ética	28
6. Corrupción y ética.....	29
7. Ley para Prevenir Prácticas de Corrupción en el Extranjero y la Ley Antisoborno	30
8. Responsabilidad social corporativa y la ética	32
9. Prácticas éticas.....	33
9.1 Documentos formales	34
9.2 Responsables de prácticas éticas.....	34
9.3 La auditoría ética.....	34
9.4 Formación ética.....	35
9.5 Canales éticos	35
10. Consideraciones para una auditoría de ética	37
11. Normas Internacionales de Auditoría Interna	39

12. Consejos para ayudar al Comité de Auditoría a reducir el riesgo e impulsar la cultura ética en las organizaciones	41
13. Beneficios empresariales de las prácticas éticas	41
Capítulo V. Marco metodológico	44
1. Diseño metodológico	44
2. Planificación	45
2.1 Objetivos	45
2.1.1 Objetivo general.....	45
2.1.2 Objetivos específicos	45
2.2 Alcance	45
2.3 Normas y procedimientos internos	45
2.4 Estructura organizativa del Área de Ética.....	45
2.4.1 Comité de Ética.....	46
2.4.2 Oficial de Ética	46
2.5 Entrevistas a realizar	47
2.6 Documentos a solicitar.....	47
2.7 Equipo de trabajo	47
Capítulo VI. Resultados	48
1. Evaluación de grado de madurez ética.....	48
2. Recomendaciones	49
2.1 Respecto al componente “Código de Ética”	49
2.2 Respecto al componente “cultura y consistencia”	50
2.3 Respecto al componente “estructura y rendición de cuentas”	52
2.4 Respecto al componente “automatización de procesos”	55
Conclusiones	57
Bibliografía	58
Anexos	63
Nota biográfica	78

Índice de tablas

Tabla 1. Casos de sanciones a empresas petroleras que presentaron problemas éticos	2
Tabla 2. Preocupaciones éticas según la encuesta realizada a gerentes de PETROISAPA	4
Tabla 3. Matriz de evaluación del proceso de la gestión ética para el ciclo de atención	14
Tabla 4. Matriz de evaluación del proceso de la gestión ética para el ciclo de fortalecimiento .	17
Tabla 5. Riesgos y su calificación.....	18
Tabla 6. Niveles según la probabilidad en la empresa	19
Tabla 7. Niveles según el impacto en la empresa	19
Tabla 8. Calificación del riesgo según la probabilidad e impacto.....	20
Tabla 9. Resultados de la encuesta <i>Great Place to Work</i>	21
Tabla 10. Diseño metodológico	44
Tabla 11. Evaluación del grado de madurez ética por cada componente.....	48

Índice de gráficos

Gráfico 1. Denuncias en la industria de energía y recursos naturales	3
Gráfico 2. Cadena de valor de PETROISAPA.....	8
Gráfico 3. Organigrama de PETROISAPA	10
Gráfico 4. Proceso de la gestión ética en PETROISAPA	12
Gráfico 5. Marco conceptual.....	23
Gráfico 6. Evolución de la ética de la empresa	26
Gráfico 7. Problemas éticos internos y externos	28
Gráfico 8. Organigrama del Área de Ética.....	46

Índice de anexos

Anexo 1. Evaluación del grado de madurez ética de PETROISAPA	64
Anexo 2. Preguntas realizadas en las entrevistas	76

Introducción

Realizamos el presente trabajo de investigación para determinar el grado de madurez ética de la empresa PETROISAPA mediante la aplicación de la Guía emitida por el Instituto de Auditores Internos.

El logro de todo trabajo se basa en una adecuada planificación; para lo cual fue necesario primero, comprender lo planteado por la Guía; segundo, recabar bibliografía relacionada con la ética empresarial; tercero, reunirnos con el auditor interno de PETROISAPA a fin de identificar los procesos más importantes de la empresa y al personal involucrado directamente con la gestión ética; y cuarto, realizar entrevistas a dicho personal.

Aprobada la planificación del trabajo por el auditor interno de PETROISAPA, procedimos a solicitar la información a ser evaluada como: el Código de Ética, la matriz de riesgos, las políticas y procedimientos establecidos por la entidad, los resultados de las encuestas realizadas por terceros relacionados con la gestión ética de la empresa como *Great Place to Work* y Reputación Corporativa y otros documentos que han sido detallados en el capítulo V del presente trabajo. Una vez evaluada la documentación, se procedió a emitir el resultado del grado de madurez de PETROISAPA así como las recomendaciones respectivas, las cuales fueron conversadas con las Gerencias para su implementación.

El trabajo de investigación ha sido dividido en seis capítulos para un adecuado y fácil entendimiento. El capítulo I incluye los antecedentes del trabajo, el objetivo de la investigación así como los problemas y limitaciones que se presentaron durante la ejecución. En el capítulo II describimos el giro de la empresa, la misión y visión, la cadena de valor, los procesos principales del negocio, los riesgos relacionados con incumplimientos éticos, y los resultados de dos encuestas realizadas por terceros relacionadas con temas éticos. El capítulo III y el capítulo IV incluyen el marco conceptual y el marco teórico respectivamente. Mientras que en el capítulo V, se detalla la metodología a seguir para la elaboración del trabajo de investigación y además incluye la planificación del trabajo. Finalmente, el capítulo VI incluye el resultado del grado de madurez de PETROISAPA según cada uno de los componentes detallados en la Guía y también se detallan las recomendaciones respectivas.

Esperamos que este trabajo de investigación sea de ayuda para que otras empresas mejoren su proceso de gestión ética.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

1.1 Ambiente externo

«Los problemas de ética son uno de los más grandes retos que enfrenta la auditoría interna contemporánea [...] .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 impiden a las instituciones alcanzar sus objetivos estratégicos. 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» (Frett 2011:3).

A continuación, presentamos algunos casos de problemas éticos en el sector petrolero:

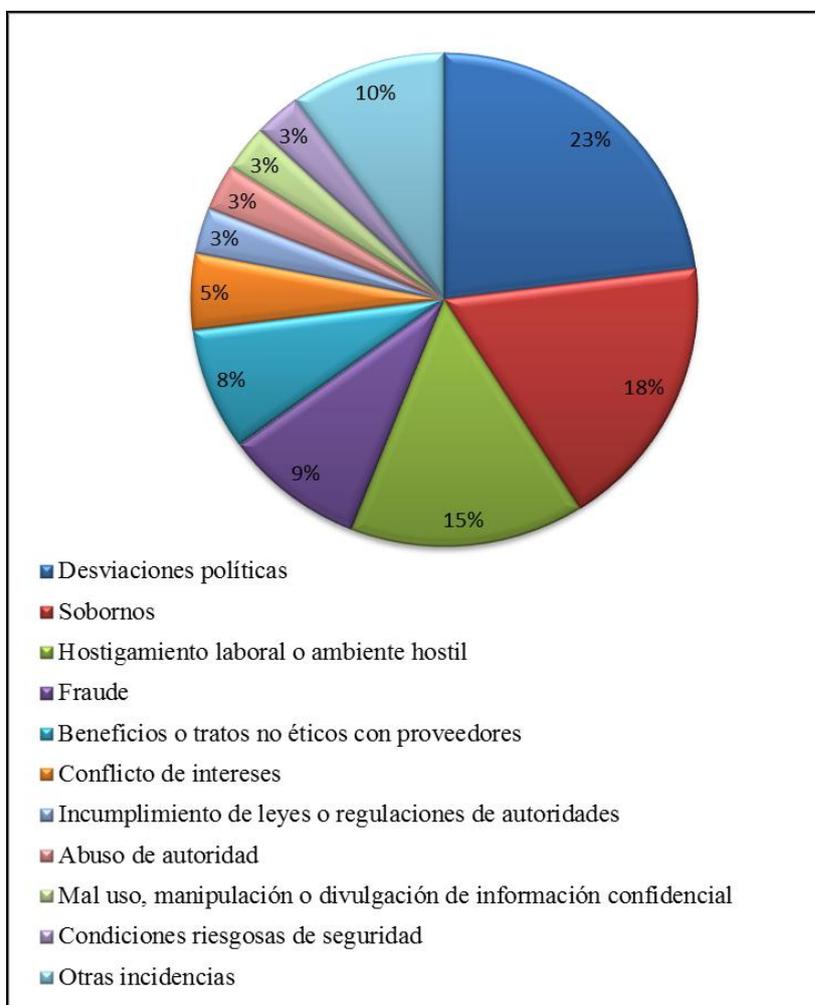
Tabla 1. Casos de sanciones a empresas petroleras que presentaron problemas éticos

Empresa	Sanción
<i>British Petroleum</i> noviembre 2012	El consorcio británico fue sancionado por el gobierno estadounidense con una multa de US\$4,500 millones por causar una catástrofe medioambiental en el Golfo de México. http://peru21.pe/mundo/petrolera-bp-pagara-multa-record-desastre-medioambiental-2010-2103593
<i>Chevron</i> julio 2012	Sancionada con una multa de US\$24,7 millones por el derrame de petróleo en Brasil. Según Magda Chambriad, Directora de la Agencia Nacional del Petróleo de dicho país: «el accidente pudo haberse evitado si <i>Chevron</i> hubiera cumplido la normativa brasileña y su propio manual». http://www.infobae.com/2012/07/20/1054801-multa-chevron-derrame-petroleo
Medanito S.A. mayo 2013	Empresa argentina multada por más de \$1,2 millones por deterioro ambiental causado por la pérdida de crudo y presencia de óxido en pozos fuera de servicio y falta de seguridad. http://nuevotiempo.info/millonaria-multa-a-la-empresa-petrolera-medanito-s-a/
Total mayo 2013	Empresa francesa. Estados Unidos la sancionó con US\$398 millones por sobornar funcionarios iraníes y lograr contratos para la explotación de recursos energéticos en el año 1990. http://economia.elpais.com/economia/2013/05/29/agencias/1369839858_387840.html

Fuente: Elaboración propia, 2014.

El estudio realizado por Deloitte (2013) denominado “Panorama de la denuncia en las empresas Mexicanas 2013” segmentado por tipo de industria, refleja que el sector energía y recursos naturales reportó las siguientes conductas negativas con mayor incidencia:

Gráfico 1. Denuncias en la industria de energía y recursos naturales



Elaboración: Deloitte, 2013.

Según el estudio realizado a 44 empresas del sector por Transparencia Internacional y el Instituto *Revenue Watch* (2011), respecto a la pregunta “¿qué tan seriamente es tomada la lucha contra la corrupción en las empresas que explotan yacimientos de petróleo y gas en el mundo entero?”, el gerente de la sección alemana de *Transparency International*, Christian Humborg, indicó que «según estas organizaciones no gubernamentales, aunque hay mayor conciencia que hace dos años acerca de la corrupción en el seno de esta industria, sus empresarios siguen teniendo un montón de tareas pendientes para resolver el problema». En cuanto a los resultados finales de esta encuesta, ninguna de las 44 compañías incluidas sobresalió por sus calificaciones. En esta encuesta se consideraron tres criterios de evaluación: qué información

general suministraron sobre los programas para luchar contra la corrupción; cuán transparentes son sus respectivas estructuras empresariales; y qué tan abiertamente presentan sus relaciones de negocios en países determinados.

Asimismo, según la última encuesta global realizada por KPMG (2014) “Encuesta Global a los Comités de Auditoría”, cerca del 90% de los Comités de Auditoría tienen una idea de la cultura ética y tono de la compañía, teniendo comunicaciones frecuentes e informales con los gerentes generales y financieros. Solo el 45% interactúa con los empleados debajo del nivel gerencial, y 26% por las encuestas a empleados. En efecto, la dependencia excesiva en las perspectivas de la gerencia *senior* puede crear un riesgo no deseado¹.

1.2 Ambiente interno

Durante el año 2013, el Área de Auditoría Interna de PETROISAPA, realizó una encuesta a dieciséis gerentes para obtener conocimiento de sus preocupaciones sobre temas de incumplimientos éticos. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 2. Preocupaciones éticas según la encuesta realizada a gerentes de PETROISAPA

Preocupación	Total de gerentes
- Corrupción (sobornos)	10
- Robo de diesel y crudo	7
- Incumplimiento ambiental (derrames no reportados)	5
- Falta de mantenimiento a plataformas y equipos	6

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Por lo anteriormente mencionado, el Área de Auditoría Interna está interesado en presentar a la Gerencia los resultados de la evaluación del grado de madurez ética, aplicando la metodología establecida en la Guía Práctica *Evaluating Ethics –Related Programs and Activities* (en adelante la Guía) emitida por el Instituto de Auditores Internos. El obtener el grado de madurez ética, permitirá a la Gerencia conocer las fortalezas y debilidades de su programa ético, a fin de planificar las acciones necesarias para contrarrestar los riesgos de incumplimiento ético en la entidad.

¹ Traducción libre de la Revista *TONE at the TOP* del Instituto de Auditores Internos (Junio 2014)

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivos generales

El objetivo de la investigación es obtener el grado de madurez ética de PETROISAPA a través de la aplicación de la Guía, lo cual permitirá a la Gerencia tomar conocimiento de su estado actual a nivel ético y adoptar las acciones necesarias para lograr contrarrestar los riesgos de incumplimiento ético que redituará en mayores beneficios para esta.

2.2 Objetivos específicos

- Lograr un entendimiento de lo planteado por la Guía.
- Efectuar la planificación del trabajo teniendo como referencia lo establecido por la Guía y el entendimiento general de la entidad a nivel ético.
- Recabar la información necesaria para evaluar en qué grado de madurez se encuentra la entidad respecto a lo establecido por la Guía.
- Evaluar los resultados finales y obtener el grado de madurez por cada componente y a nivel entidad.
- Emitir las recomendaciones que contribuirán a fortalecer el programa ético.

3. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los aspectos más resaltantes de la Guía Práctica?
- ¿Cuáles son los elementos fundamentales a tener en consideración para efectuar la planificación de la evaluación del grado de madurez ética de la entidad?
- ¿Qué información es necesaria para sustentar la evaluación ética de la entidad?
- ¿Cuál es el grado de madurez ético de la entidad obtenida al aplicar la Guía?
¿Cuáles son las principales recomendaciones que deberá tomar en cuenta la entidad para fortalecer su programa ético?

4. Justificación

El tema de investigación se encuentra fundamentado por lo siguiente:

- Permitirá a la Gerencia tomar conocimiento del estado de su programa ético y de qué forma este resultado se encuentra relacionado con los indicadores de riesgo del negocio.
- Contribuirá a incentivar un ambiente ético de alto nivel en la entidad y permitirá efectuar un monitoreo periódico de los avances en su grado de madurez.

5. Problemas y limitaciones

En la elaboración del trabajo de investigación se tuvieron las siguientes limitaciones:

5.1 Respeto a la elección del tema de investigación

Etapa 1: inicialmente se planteó el siguiente tema para la tesis: “Elaboración de un programa de auditoría para la evaluación ética del sector petrolero”. Sin embargo, la muestra abarcaba 39 empresas petroleras, a las cuales se intentó contactar con sus auditores internos, vía telefónica y por correo electrónico, para obtener datos básicos como si contaban con Código de Ética, Oficial de Ética y auditorías sobre este tema; esto se hizo para contar con un filtro que nos permitiera reducir el tamaño de la muestra; sin embargo, muchas de estas empresas se mostraron resistentes y desconfiadas a brindarnos dicha información.

Etapa 2: el segundo tema planteado fue: “Determinar el grado de madurez ética de una empresa”, aplicando la Guía emitida por el Instituto de Auditores Internos. Para este tema, se contó con la aprobación de dos gerentes de auditoría del sector petrolero e industrial respectivamente, para realizar dicha evaluación bajo la modalidad de consultorías. Sin embargo, se optó por evaluar a la empresa petrolera directamente debido al avance iniciado con el sector.

5.2 Respeto a la interpretación de la Guía

En cuanto a la aplicación de la Guía, se presentaron las siguientes dificultades:

- El documento no presenta una clara definición de términos tales como: programa y controles de cumplimiento, programas GRC (gobierno, riesgos y cumplimiento), grados de madurez (inmaduro, válido, definido, maduro, clase mundial), entre otros.
- No se indica la metodología de evaluación, lo cual no permite dejar en claro si la revisión del modelo se realiza de manera horizontal o vertical y cómo ponderar los resultados por cada atributo para determinar un resultado global a nivel de entidad del grado de madurez.
- Algunos aspectos están orientados a la estructura de las empresas americanas, situación que dista de la realidad de nuestro país.

Sin embargo, como aspecto favorable, podemos indicar que la herramienta para obtener el grado de madurez ético incluida en la Guía, contribuye a esquematizar de manera simplificada la efectividad del programa ético en la entidad; asimismo, permite monitorear de manera permanente los grados de avance en este tema.

En este capítulo hemos definido esencialmente los objetivos y justificación del trabajo de investigación así como los problemas enfrentados durante su ejecución, los cuales fueron superados con la aplicación del criterio profesional. En el siguiente capítulo analizaremos a PETROISAPA, empresa petrolera materia de estudio del presente trabajo.

Capítulo II. Descripción de la organización

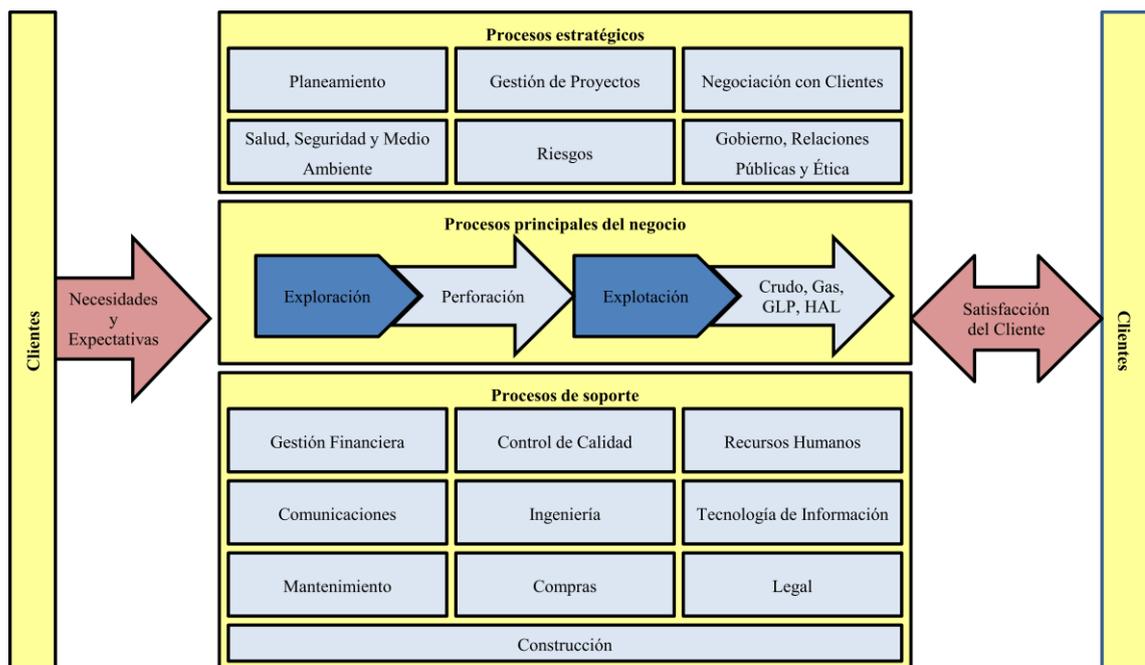
1. Giro del negocio

PETROISAPA es una empresa local de exploración y producción de hidrocarburos que busca la constante innovación y liderazgo en el sector energético. Actualmente, produce entre diez mil y quince mil barriles diarios equivalentes de petróleo; esta empresa está conformada por un equipo multidisciplinario de ochocientos profesionales.

2. La cadena de valor

La cadena de valor está constituida por sus procesos estratégicos, los procesos principales del negocio y los procesos de soporte los cuales son detallados en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Cadena de valor de PETROISAPA



Elaboración: Planeación Estratégica de PETROISAPA, 2014.

3. Procesos principales

Sus procesos principales están constituidos por el proceso de exploración, perforación y explotación:

- **Exploración:** sus estudios se orientan a encontrar recursos y reservas de petróleo y gas en lotes ubicados en Perú. Se hace uso de equipos de última generación y su personal se asegura de aplicar las técnicas de exploración más avanzadas con el fin de tener éxito en lo proyectado, a pesar de enfrentar las características físicas de la actividad marina.
- **Perforación:** la etapa de perforación, desarrollo y evaluación de pozos puede involucrar también la construcción de una plataforma; las profundidades de los pozos pueden alcanzar entre dos mil y diez mil pies. La ubicación y el diseño de la trayectoria de un pozo se basan en la interpretación geológica del subsuelo y la evaluación del reservorio. El control geológico del pozo, se realiza mediante el análisis de muestras y la interpretación de los registros eléctricos. Cuando se alcanza la profundidad final, Geología procede a ejecutar los registros eléctricos, completar el pozo o abandonar el pozo, de acuerdo con la interpretación de dichos registros y los resultados de Litología. Si se decide continuar con el pozo, el siguiente paso es realizar la cementación del mismo.
- **Explotación:** la fase de explotación de un campo productor de hidrocarburos empieza después de confirmar la existencia del recurso mediante la perforación de pozos exploratorios.

4. Cultura organizacional

4.1 La misión

Ser una empresa de exploración y explotación de petróleo y gas, que genera valor para sus accionistas aportando al progreso del país y atrayendo y reteniendo talento humano de excelencia, que esté comprometido con su seguridad física y el cuidado del medio ambiente, así como construir vínculos duraderos con los *stakeholders*.

4.2 La visión

Triplicar la producción diaria de barriles de petróleo y gas garantizando en todo momento la seguridad de los procesos, la calidad de su personal y proveedores y ser conocida como social y ambientalmente responsable.

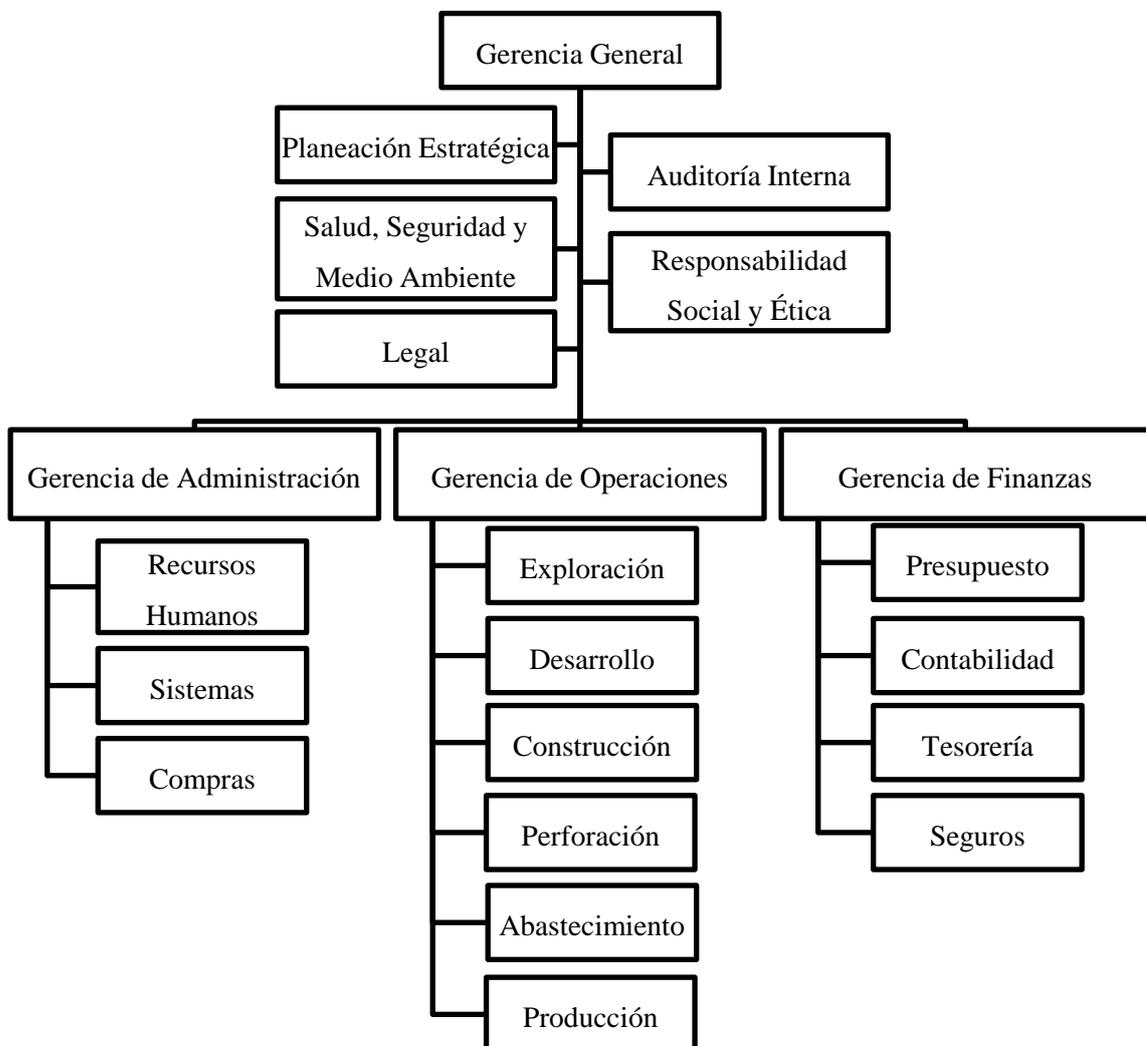
4.3 Grupo de interés (stakeholders)

Los grupos de interés de PETROISAPA están conformados por: accionistas, clientes, empleados y sus familias, compañías relacionadas y proveedores, comunidades en zonas de influencia, así como el gobierno.

4.4 Organigrama

PETROISAPA tiene una estructura vertical, conformada por el Gerente General y tres gerentes de línea, tal cual se muestra en el gráfico adjunto:

Gráfico 3. Organigrama de PETROISAPA



Elaboración: Recursos Humanos de PETROISAPA, 2014.

4.5 El Código de Ética

El Código de Ética de PETROISAPA establece los valores, principios y normas que sirven como una guía de comportamiento para todos los colaboradores de la empresa, a fin de reflejar los valores fundamentales incluidos en su misión y visión corporativa. Se definieron tres valores como fundamentales:

- **Honestidad:** consiste en actuar de acuerdo a como se piensa y se siente; es ser coherente y sincero.
- **Respeto:** consiste en valorar los intereses y necesidades de la otra persona, demostrar consideración, comprensión y paciencia hacia las personas con las que se tenga relación.
- **Responsabilidad:** cumplir con las obligaciones o ser cuidadoso con lo que se hace o se decide; hacer todo el esfuerzo para conseguir los objetivos establecidos; preocupándose del bien común.

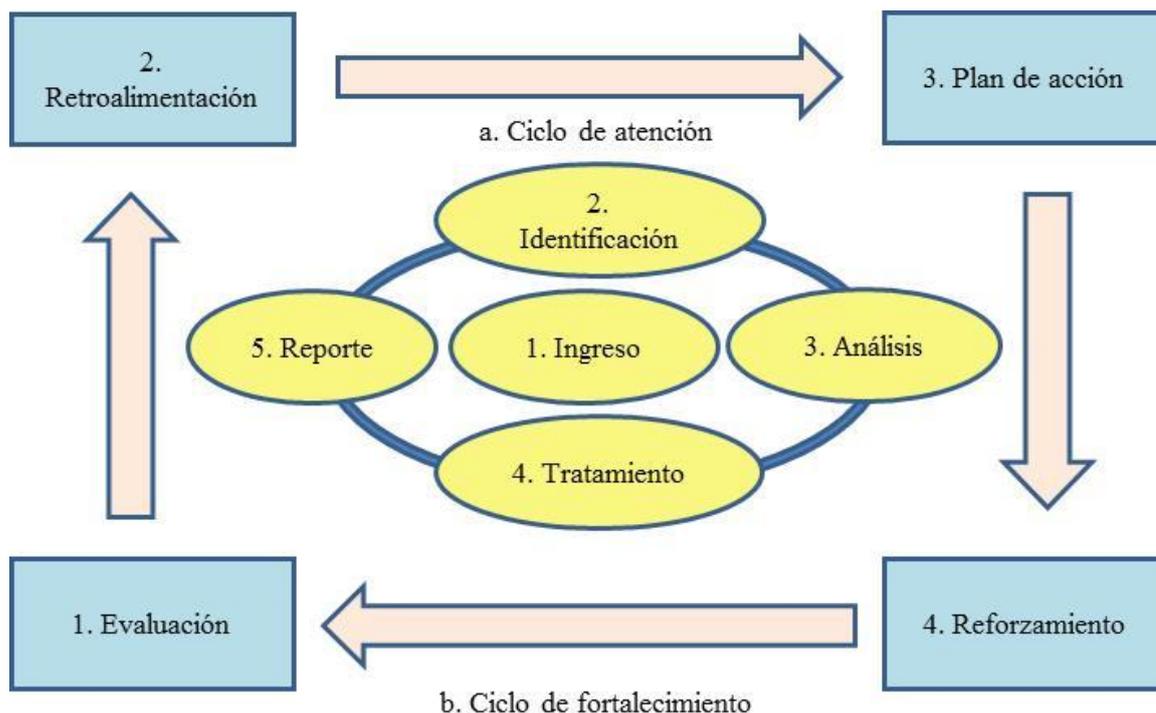
Asimismo, se definieron los siguientes principios:

- **Confianza,** se refiere a actuar de cierta manera frente a una determinada situación.
- **Ser transparentes y sinceros** en todos sus acuerdos e informes a las partes interesadas.
- **Justicia,** decidir en base a evidencia; tratar a las personas con igualdad y honestidad.
- **Ser coherentes** en cualquier situación.
- **Excelencia,** el comportamiento debe ser congruente con el cargo que el personal desempeña, actuando con pasión.
- **Calidad,** obtener resultados esperados con estándares adecuados.
- **Ser buenos ciudadanos,** promoviendo una atmósfera de responsabilidad social, manteniendo relaciones armoniosas, confiables y duraderas.
- **Cordialidad,** ser cortés con todas las personas con las que el personal se relaciona.
- **Reconocimiento,** destacando los méritos de los trabajos y las acciones realizadas por las personas.
- **Confidencialidad,** usar la información solamente con el propósito para el cual se planeó y respetar siempre la confidencialidad de la información de la empresa.

4.6 Proceso de la gestión ética

En PETROISAPA, la gestión de la ética se encuentra subdividida en dos procesos que actúan en paralelo y coordinadamente; el ciclo de atención y el ciclo de fortalecimiento, tal cual se detalla en el gráfico siguiente:

Gráfico 4. Proceso de la gestión ética en PETROISAPA



Elaboración: Oficial de Ética de PETROISAPA, 2011.

a. Ciclo de atención: recibida la denuncia, se procede a la investigación correspondiente e implementación de la decisión del Comité de Ética. Las actividades que la conforman son las siguientes:

- Ingreso de la denuncia o sospecha: se reciben las solicitudes y la información del caso mediante el canal receptor.
- Identificación: se procede a corroborar los datos de las personas involucradas.
- Análisis: el Oficial de Ética verifica y analiza el caso mediante entrevistas a los involucrados y considerando los lineamientos del Código de Ética de PETROISAPA. Procede a elaborar el reporte que contiene las recomendaciones que presentará al Comité.
- Tratamiento: el Comité de Ética evalúa el caso y emite la respectiva decisión.

- Reporte: se comunica a los involucrados respecto a la evaluación y la decisión del Comité de Ética, se comunica formalmente a las áreas respectivas para ejecutar la decisión; además de emitir el informe de avance, y establecer la forma de monitoreo para asegurar que la situación no se repita.
- b. Ciclo de fortalecimiento: es el proceso que se sigue para fortalecer el sistema de gestión de la ética y la cultura ética en PETROISAPA; empieza con un análisis del caso que permitirá diseñar planes de acción para mejorar el proceso. Está conformada por las siguientes actividades:
- Evaluación: se establecen los indicadores que permitirán identificar el avance en el fortalecimiento de la gestión y la cultura ética de la empresa.
 - Retroalimentación: se monitorea los indicadores de desempeño que involucra el análisis de los resultados finales.
 - Plan de acción: definición de los planes de acción que permitirán mejorar el desempeño tanto del ciclo de atención como del ciclo de fortalecimiento.
 - Reforzamiento: implementación del plan de acción y de mecanismos para asegurar el mejoramiento de la cultura ética y cumplimiento del Código de Ética.

4.7 Matriz de evaluación de procesos de la gestión ética

El Oficial de Ética elaboró la matriz del proceso de gestión ética, la cual contiene las actividades que se llevarán a cabo durante su gestión relacionadas con los riesgos y las actividades de control a fin de minimizar los riesgos identificados. Actualmente, esta matriz no está formalizada ni se actualiza periódicamente. Esta matriz incluye los dos procesos del ciclo de atención y del ciclo de reforzamiento y los subprocesos correspondientes:

Tabla 3. Matriz de evaluación del proceso de la gestión ética para el ciclo de atención

Actividad	Riesgos identificados	Actividades de control
Ingreso de la denuncia o sospecha		
Realizada la denuncia; el Oficial de Ética contactará al denunciante para comunicarle el registro del caso, proporcionándole un código que permita identificarlo en comunicaciones futuras.	Falta de confidencialidad en la recepción de denuncias, convirtiendo al proceso en inseguro y poco confiable.	Adquisición de <i>hosting</i> a un externo y un dominio propio para asegurar la privacidad de la denuncia. La clave de seguridad estará en poder del Oficial de Ética y la persona designada y además, se resguardará en un sobre lacrado.
Identificación		
El Oficial de Ética completará el formato “Registro del caso”, el cual incluye la fecha de la denuncia, el nombre de las personas a entrevistar, los aspectos principales del caso y el plan de trabajo.	Que los datos del reporte sean incorrectos. Que no se consideren todos los datos del caso, descalificando algunos.	El Auditor Interno de aseguramiento del proceso ético revisará la información concerniente a cada uno de los registros efectuados.
Análisis		
El Oficial de Ética entrevistará al denunciante y completará el formato “Entrevista” (fecha de entrevista, número del caso, nombre del entrevistado, cargo, edad y otros datos relevantes). De no comprobarse la denuncia, se comunica al denunciante.	Inadecuado manejo de las entrevistas e insuficiente información para el análisis.	El Oficial de Ética elaborará un cuestionario de preguntas a fin de cubrir todos los puntos del caso y durante la entrevista, será transparente y objetivo, a fin de mantener el proceso confiable y seguro.

Actividad	Riesgos identificados	Actividades de control
El Oficial de Ética al analizar el caso, procederá a la tipificación del incumplimiento del Código de Ética de los casos reportados calificándolos como: leve, moderado y grave.	Que el caso no esté definido en la tipificación de los criterios establecidos. Incoherencia en el manejo de las situaciones presentadas. Que los casos importantes no sean atendidos.	Definir niveles de tipificación de los casos analizados. Si la tipificación es leve, no se requiere de un análisis; únicamente se registra en el reporte. Si es moderada o grave se analizará la información para una adecuada decisión posterior.
Terminada la entrevista y el proceso de recolección de información; el Oficial de Ética elaborará un informe con los resultados, el análisis correspondiente y las recomendaciones finales para el Comité de Ética.	Que la evidencia y el soporte no sean suficientes. Que se filtre información. Pérdida de credibilidad por demora en la atención.	Identificar a los participantes y las evidencias al inicio del caso. Asegurar la confidencialidad de las evidencias o soporte del caso. Establecer contacto permanente con el denunciante.
Tratamiento		
Al terminar el análisis y las recomendaciones; el Oficial de Ética expondrá los casos al Comité para la decisión final.	Que las decisiones no sean justas e imparciales o que no se tomen decisiones.	El Comité de Ética tiene un instructivo de funcionamiento, el que incluye los procedimientos a seguir.

Actividad	Riesgos identificados	Actividades de control
Reporte		
Realizada la presentación por el Oficial de Ética, el Comité tomará la decisión final; registrándola en la minuta. Para casos graves y moderados se tomará la decisión según la situación.	Que el análisis conduce a consecuencias incorrectas. Que el proceso esté amenazado debido a que otros no asumen sus responsabilidades	El Comité definirá las decisiones sancionadoras según los resultados del análisis de cada caso. La minuta del Comité contendrá un aviso de confidencialidad.
La decisión tomada por el Comité será comunicada al Área de Recursos Humanos vía carta formal a fin de que implementen la decisión.	Coordinación poco efectiva con los niveles respectivos.	La carta enviada al Área de Recursos Humanos o al área respectiva tendrá una cláusula de confidencialidad. El Comité realizará el seguimiento.
Recursos Humanos o el Área respectiva implementarán las decisiones del Comité.	Desvinculación errónea con implicancias laborales o legales.	Debido proceso jurídico laboral apoyándose en el Área Legal.

Elaboración: Oficial de Ética de PETROISAPA, 2012.

Tabla 4. Matriz de evaluación del proceso de la gestión ética para el ciclo de fortalecimiento

Actividad	Riesgos identificados	Actividades de control
Evaluación		
Se han establecido indicadores para monitorear el ciclo de atención y de fortalecimiento.	Que los reportes de monitoreo no sean oportunos y exactos.	Evaluación de los indicadores en el Comité. Existen plazos para atender y resolver cada tipo de caso.
Retroalimentación		
Identificación de brechas en el proceso de gestión ética.	Identificación incorrecta de brechas.	Validación de las brechas identificadas en el proceso.
Plan de Acción		
Según las brechas identificadas, el Oficial de Ética preparará un plan de acción para corregirlas.	El plan de acción no es suficientemente completo para cubrir las brechas.	Revisión y aprobación por el Comité dando recomendaciones necesarias para ejecutar los planes de acción.
Reforzamiento		
Aprobado el plan de acción se procede a la implementación del mismo y se continúa con el proceso de sensibilización y difusión de la cultura ética.	Que la implementación del plan de acción sea débil. Falta de compromiso de las áreas para implementar el plan de acción. Que la sensibilización no llegue a todo el personal.	Aprobado el plan de acción, el Comité hace entrega formal del plan de acción a las áreas. Solicitud al área para la presentación de resultados de la implementación del plan. Profundización del tema de sensibilización con el Área de Comunicaciones y Recursos Humanos.

Elaboración: Oficial de Ética de PETROISAPA, 2012.

5. Riesgos identificados

Los riesgos identificados por la compañía PETROISAPA, que puedan afectarle en cuanto a posibles temas no éticos son los siguientes:

Tabla 5. Riesgos y su calificación

Riesgos	Problemas éticos internos / externos	Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo
Incumplimiento de leyes o regulaciones de autoridades.	Veracidad y transparencia informativa.	A	5	Muy alto
Accidentes y derrames.	Respeto al medioambiente, responsabilidad, respeto y fomento de los derechos humanos.	A	5	Muy alto
Falla en el proceso de compras.	Conflicto de intereses, beneficiar a proveedores y uso incorrecto de activos.	B	5	Alto
Demora en la aprobación de los instrumentos ambientales y sociales.	Corrupción.	A	4	Alto
Deficiencias en el proceso de mantenimiento.	Respeto al medioambiente, veracidad y transparencia informativa.	B	5	Alto

Elaboración: Área de Riesgos, PETROISAPA, 2012.

Estos riesgos fueron identificados por el Área de Riesgos conjuntamente con los usuarios responsables de monitorearlos. A fin de calificar el riesgo, el Área de Riesgos definió una matriz basada en la probabilidad de ocurrencia y el impacto en la organización. En cuanto al impacto y la probabilidad se consideraron cinco niveles respectivamente:

Tabla 6. Niveles según la probabilidad en la empresa

Probabilidad			
Niveles		Pasado	Futuro
Certeza	A	Sucedió más de una vez en el último año.	Sucedirá con bastante nivel de certeza el siguiente año.
Posible	B	Sucedió en el último año.	Bastante probable que suceda el siguiente año.
Moderado	C	Sucedió en los últimos 5 años.	Es posible que suceda el siguiente año.
Poco probable	D	Sucedió en los últimos 10 años.	Poco probable que suceda el siguiente año.
Muy raro	E	Sucedió en la industria hace más de 10 años.	Bastante imposible que ocurra el siguiente año.

Elaboración: Área de Riesgos, PETROISAPA, 2012.

Tabla 7. Niveles según el impacto en la empresa

Impacto						
Niveles		Personas	Económico	Ambiental	Reputación	Clientes
Catastrófico	5	1 o más muertes	Catastrófico	Masivo	Internacional	No aceptar los servicios
Mayor	4	Incapacidad permanente	Grave	Mayor	Nacional	Disminuir mercado
Moderado	3	Incapacidad temporal	Severo	Localizado	Regional	Perder clientes
Menor	2	Lesión menor sin incapacidad	Importante	Menor	Local	Quejas o reclamos
Insignificante	1	Lesión leve primeros auxilios	Marginal	Leve	Interno	Incumplir con detalles

Elaboración: Área de Riesgos, PETROISAPA, 2012.

La combinación de la probabilidad y del impacto da como resultado la calificación del riesgo que se encuentra detallado en el cuadro siguiente:

Tabla 8. Calificación del riesgo según la probabilidad e impacto

		Probabilidad				
		E	D	C	B	A
Impacto	5	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto
	4	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
	3	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
	2	Nulo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio
	1	Nulo	Nulo	Bajo	Bajo	Bajo

Elaboración: Área de Riesgos, PETROISAPA, 2012.

6. Encuestas corporativas

6.1 Encuesta *Great at Place to Work* (GPTW)

El *Great Place to Work Institute Inc.* (GPTWI), se define como una consultora internacional especialista en clima y cultura organizacional, propietaria del *Trust Index Survey*, con quien se elaboran las listas de las mejores empresas para trabajar en treinta países de Europa, Sudamérica, Norteamérica y Asia.

Su modelo abarca cinco dimensiones con 58 preguntas que exploran el clima y la cultura organizacional:

- La credibilidad, cuyas preguntas están relacionadas con la integridad y consistencia al practicar la misión y los valores de la empresa por parte del personal; y si muestran competencia en la coordinación de las personas y los recursos.
- El respeto, incluye preguntas respecto a si la empresa se preocupa y cuida a las personas; brinda apoyo para el desarrollo profesional y reconoce los méritos del personal.
- La imparcialidad, relacionada con la búsqueda de la equidad en el reconocimiento y recompensas, búsqueda de la igualdad evitando el favoritismo y discriminación.
- El orgullo, por la imagen y reputación de la empresa, y por el trabajo individual o grupal.
- La camaradería, si la empresa fomenta la hospitalidad, existe un sentido de equipo o familia y se crea oportunidades de intimidad.

Las tres primeras dimensiones (credibilidad, respeto e imparcialidad) constituyen la confianza, que es el eje central que define a una empresa como un gran lugar para trabajar.

PETROISAPA realiza la evaluación del *Great Place to Work* desde el año 2010, siendo los resultados los siguientes:

Tabla 9. Resultados de la encuesta *Great Place to Work*

Año	Resultado (Nivel de Satisfacción)
2012	55%
2011	57%
2010	54%

Elaboración: Área de Recursos Humanos, PETROISAPA, 2013.

Para el año 2012, estos resultados significaban que solo el 55% del personal de PETROISAPA estaba satisfecho con el ambiente de trabajo que existía en la empresa, encontrándose incluso 2 puntos por debajo del obtenido en el 2011.

Al analizar los resultados de cada dimensión con respecto a la encuesta realizada en el año 2012, observamos que los resultados para las dimensiones evaluadas en PETROISAPA oscilaron entre 48% y 73%; “orgullo” fue la mejor evaluada (73%), principalmente por el trabajo realizado individualmente y el trabajo en equipo; mientras que “imparcialidad” es la dimensión en la que se requiere trabajar más (48%) principalmente en lo referente a percepción de presencia de favoritismos.

6.2 Encuesta de reputación corporativa

Según el Foro de Reputación Corporativa, la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*Stakeholders*). En el caso de PETROISAPA sus grupos de interés son los clientes, trabajadores y sus familias, proveedores, empresas relacionadas y la comunidad.

PETROISAPA contrató en dos periodos consecutivos a *Reputation Institute*, que es una consultora líder en estudios de reputación corporativa; la finalidad de la encuesta fue evaluar la reputación corporativa de PETROISAPA considerando la percepción de la comunidad, así como de académicos, empresarios, representantes del gobierno legislativo, gobierno local, gobierno regional y periodistas.

La encuesta considera cinco dimensiones:

- Cultura: se refiere a si la empresa cuenta con buenos empleados, es eficiente y no tiene problemas en enfrentar a las crisis.
- Dinamismo: existe una visión, innova permanentemente y está bien organizada.
- Ética: se cumplen las promesas, la empresa es honesta y transparente y ofrece igualdad de oportunidades.
- Liderazgo: qué tan importante es la empresa, si otras compañías la toman de ejemplo, si es sólida y rentable.
- Sociedad y medioambiente: si las comunidades locales consideran que contribuye con ellas, si contribuye con el desarrollo del país y además, protege el medio ambiente.

Los resultados de la encuesta de reputación corporativa con respecto a ética y sociedad y medioambiente fue que en estas dimensiones PETROISAPA quedó relegada a los últimos puestos, obteniendo la clasificación de “pobre”; esto, según la opinión de los encuestados (académicos, empresarios, comunidad, representantes del gobierno legislativo, gobierno local, gobierno regional y periodistas).

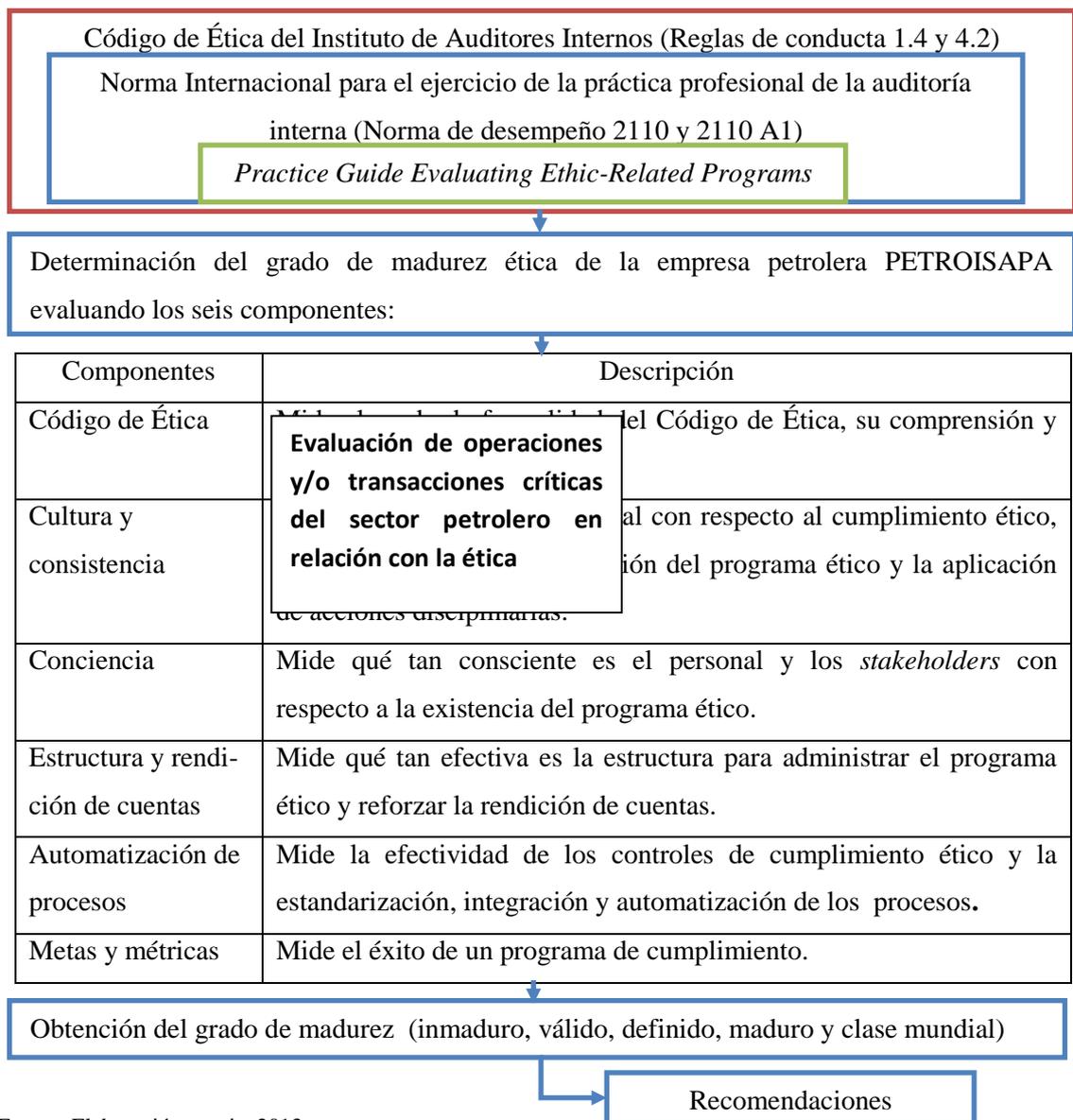
En este capítulo logramos un entendimiento de la entidad a nivel organizacional, así como de sus logros a nivel de programa ético, los principales riesgos relacionados y las herramientas utilizadas para medir el clima organizacional y la reputación corporativa; información que nos permitirá ejecutar gran parte de las evaluaciones necesarias del presente trabajo. En el capítulo siguiente se resume el esquema de trabajo a emplear.

Capítulo III. Marco conceptual

El marco conceptual de este trabajo de investigación se sustenta en lo indicado por el Código de Ética del Instituto de Auditores Internos y la Norma Internacional para el ejercicio de la práctica profesional de la auditoría interna, que señalan que el Auditor respetará y contribuirá con los objetivos legítimos y éticos de la organización y evaluará el diseño, implementación y eficacia de los objetivos, programas y actividades relacionados con la ética.

El Instituto de Auditores Internos emitió una Guía práctica que permite evaluar la gestión ética, mediante la revisión de seis componentes que permitirán emitir recomendaciones para mejorar el ambiente ético en la empresa, tal cual se muestra en el gráfico.

Gráfico 5. Marco conceptual



Fuente: Elaboración propia, 2013.

En este capítulo hemos esquematizado el flujo del trabajo realizado con las referencias bibliográficas esenciales para el logro del objetivo de la investigación. A continuación se detallará la base teórica empleada para el desarrollo del trabajo.

Capítulo IV. Marco teórico

1. Definiciones generales de ética

1.1 Ética

«La ética es parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores» (Real Academia de la Lengua Española 2013).

«La ética es un saber que pretende orientar la acción humana de un modo racional en el conjunto de nuestra vida» (Cotrina²s.f.).

«La ética es la disciplina que examina los estándares morales personales o los estándares morales de una sociedad» (Velásquez 2006:10).

1.2 Ética empresarial

«La ética corporativa es el conjunto de valores, normas y principios adoptados en la cultura del negocio y que busca armonía con colaboradores internos, interesados y la sociedad en general» (Deloitte 2012:4).

«Lo ético en el mundo de los negocios es una conducta conforme con lo que es la persona humana y acorde con los derechos y las obligaciones de todas las personas afectadas por esta conducta» (Schmidt 2010:40).

1.3 Auditoría de la ética

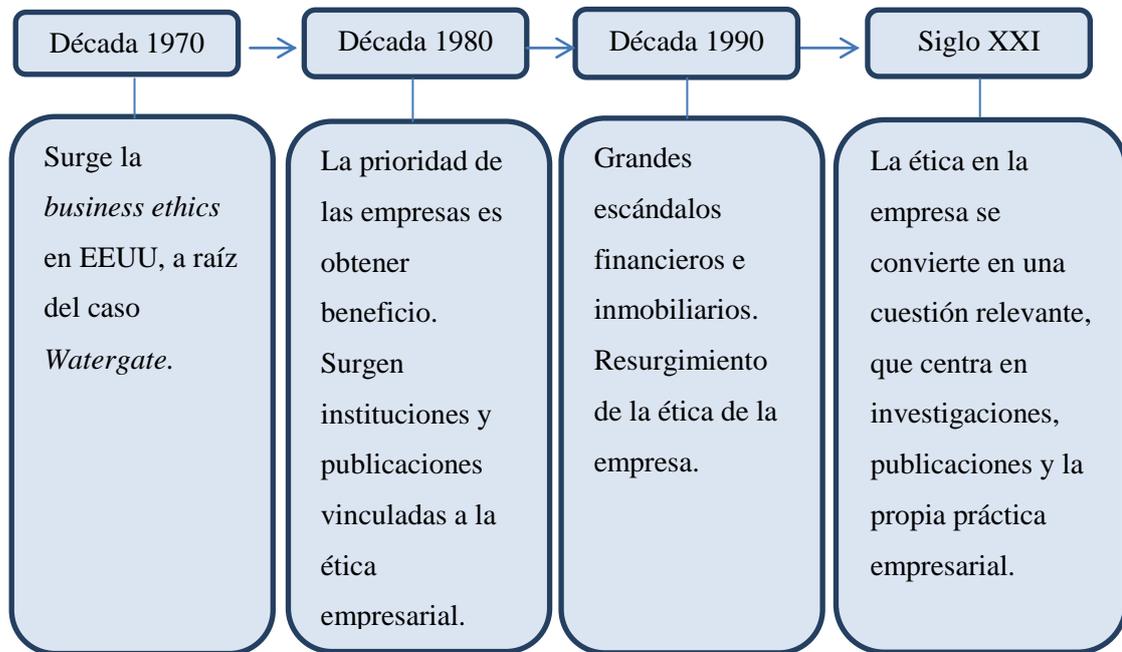
«La auditoría de la ética, en general, consiste en el proceso sistemático, objetivo y profesional, que estudia el funcionamiento y la efectividad del marco institucional en materia ética, con el propósito de contribuir a su fortalecimiento» (Contraloría General de la República de Costa Rica 2009:13).

²Adela Cotrina es catedrática de Ética y Filosofía Política de la Universidad de Valencia, miembro de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas y Directora de la Fundación ETNOR.

2. Origen de la ética de la empresa

A través del siguiente gráfico presentamos la evolución de lo que ha significado la ética empresarial en el mundo.

Gráfico 6. Evolución de la ética de la empresa



Elaboración: Carmen García, 2012.

3. Los valores en la empresa

Los valores son parte integrante del Código de Ética de una empresa. Los valores son las creencias de una persona, grupo social u organización. Son reglas que ayudan a tomar decisiones acerca de lo correcto e incorrecto, de lo que se debe y no debe hacer, de lo bueno y lo malo. Estos valores también nos indican qué es más y menos importante, qué es útil cuando se tiene que sopesar un valor con otro³.

³Traducción libre de la Guía Práctica *Evaluating Ethics –Related Programs and Activities* (2012).

« [...] La EA-10, modelo de auditoría ética creada por la Fundación ETNOR⁴ propone un listado de 10 valores éticos como imprescindibles:

1. Integridad	Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
2. Confianza	Credibilidad y reputación de la empresa.
3. Justicia	Distribución equitativa de cargas y beneficios.
4. Diálogo	Participación y consenso.
5. Transparencia	Veracidad y comunicación interna y externa.
6. Dignidad	Respeto y fomento de los derechos humanos
7. Legalidad	Cumplimiento de las disposiciones legales
8. Compromiso cívico	Corresponsabilidad social.
9. Ecología	Respeto y mejora del medio ambiente.
10. Responsabilidad	Respuestas ante expectativas y demandas sociales.

» (García *et al.* 2012:249)

4. Dimensiones de la ética en la empresa

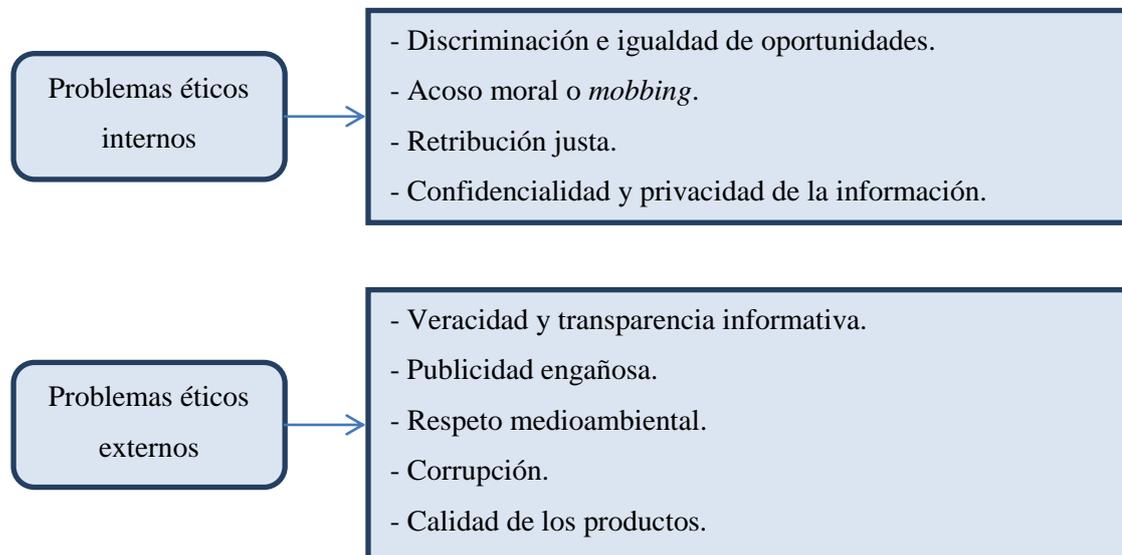
«La ética de la empresa se basa en la dirección y gestión a partir de valores de su actividad. Dicha actividad afecta a muchos grupos de interés o *stakeholders*. Por ello, contrae responsabilidades no solo con sus accionistas, sino también con todos aquellos grupos o individuos que puedan ser afectados por la misma. Su aplicación afecta tanto a las relaciones externas (clientes, proveedores, sociedad, etc.), como a las relaciones internas (trabajadores, directivos, etc.):

- En el ámbito interno se debe poner especial atención a la demanda de ética por parte de los empleados, que exigen la aplicación de unos valores que eviten malas prácticas en la gestión de los recursos humanos. Se exige actuar justamente tanto en el otorgamiento de oportunidades como en evitar favoritismo basados en intereses personales [...].
- En el ámbito externo, la empresa se enfrenta continuamente a conflicto de intereses que tienen que ver con la calidad de sus productos, con las relaciones con las diferentes administraciones, con sus proveedores, con sus accionistas, con la opinión pública, etc. Se exige de ella una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que un comportamiento ético o poco ético repercute directa o indirectamente [...]. » (García *et al.* 2012:239)

⁴ La Fundación ETNOR es una organización sin fines de lucro dedicada al desarrollo e implementación de la ética y temas de responsabilidad social en las organizaciones.

A continuación mencionamos algunos problemas éticos en concreto:

Gráfico 7. Problemas éticos internos y externos



Elaboración: Carmen García, 2012.

5. Gobierno corporativo y ética

«El gobierno corporativo comprende el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, la integración y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una entidad, así como la combinación de procesos y estructuras institucionales implantados por dichos órganos para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización con el fin de lograr sus objetivos. Procura que esta sea dirigida hacia una mejora de su funcionamiento, tanto interna como externamente, en términos de eficiencia, integridad y transparencia, de modo que se dé un comportamiento ético integral en la organización, que permita comunicar resultados satisfactorios a los sujetos interesados. Para ello se sustenta en reglas de actuación que, necesariamente, deben estar apegadas al ordenamiento jurídico y a los valores fundamentales establecidos en la organización; tales reglas se ven reflejadas en los procesos de dirección, que incluyen justamente los siguientes asuntos:

- La promoción de la ética, los valores y los principios en la organización.
- Una garantía razonable sobre la gestión, la responsabilidad y la eficacia en el desempeño organizacional.
- La comunicación adecuada de la información de riesgo y control a las áreas pertinentes de la organización.

- La coordinación de las actividades, la información y la comunicación entre el jerarca, los titulares subordinados, los auditores internos y los sujetos interesados» (Contraloría General de la República de Costa Rica 2009).

6. Corrupción y ética

«La corrupción se entiende como el abuso de un cargo para obtener beneficios personales o para terceros. Se manifiesta de diferentes modos, pero en todos los casos perjudica la transparencia de la gestión, la imagen y la credibilidad de la institución, y en ocasiones puede llegar a provocar la desaparición de esta.

La corrupción tiene los componentes de incentivo, racionalización y oportunidad, que se interpretan como sigue:

- El incentivo se refiere a una necesidad o deseo personal de obtener un beneficio para sí mismo o para otros, ya sea para la atención de presiones económicas o de otra naturaleza o, sencillamente, en procura del disfrute de bienes o ventajas que, de otra manera, no se podrían alcanzar.
- La racionalización responde a la necesidad psicológica del individuo de justificar su participación en la conducta corrupta; ejemplos de esas justificaciones son la insatisfacción con el salario, la inequidad de las remuneraciones, una supuesta intención de reponer el daño “temporal” o el deseo de quedar bien con alguien que, si observa los canales normales, tendría muchas trabas para lograr lo que necesita.
- La oportunidad está en función del volumen de recursos que el funcionario controla, la discreción que tiene en la asignación o disposición de esos recursos y su obligación de rendir cuentas, así como de su percepción sobre la probabilidad de ser detectado y de las consecuencias de ello.

En estos componentes se pone de manifiesto la relevancia de la ética en la prevención de la corrupción. La ausencia de ética probablemente se traducirá en corrupción, y esto restará legitimidad a la gestión institucional. En cambio, si el nivel ético de una organización y sus funcionarios es alto, actuará como mecanismo contra los incentivos de recurrir a la obtención de los beneficios de manera indebida como una posibilidad de satisfacer necesidades y deseos personales, e impedirá los intentos de justificar eventuales conductas en contra de valores tales como la honestidad, el servicio, la eficiencia, el compromiso, la transparencia y otros que deben caracterizar a todo funcionario. Finalmente, el reconocimiento de la ética como uno de los activos de mayor valor, propiciará que quienes perciban debilidades en los controles internos

vigentes -y, por consiguiente, oportunidades para incurrir en corrupción-, reporten lo pertinente a las autoridades superiores a fin de que se tomen las medidas de caso» (Contraloría General de la República de Costa Rica 2009).

«La corrupción disminuye la inversión y aumenta la incertidumbre para realizar transacciones comerciales, además de incrementar los costos de operación de las organizaciones» (Deloitte 2013).

«La ética y la corrupción son dos polos opuestos de la conducta humana:

- La ética está referida a lo correcto o bueno. Es una rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud y el deber; cultiva valores como la honestidad, sinceridad, justicia, igualdad, respeto a la dignidad humana, fortaleza moral, solidaridad, responsabilidad, iniciativa y espíritu de trabajo.
- La corrupción se encuentra referida a lo que daña o destruye lo bueno, es la negación de la ética; está conformada por antivalores y costumbres que depravan o envilecen al ser humano como la deshonestidad, injusticia, discriminación, irrespeto a la dignidad humana, hipocresía, indecencia, egoísmo individualista, irresponsabilidad. Entre las prácticas de corrupción más comunes tenemos el soborno, el fraude, el tráfico de influencias y la extorsión» (Habed⁵ 2013).

En el Perú, la VIII encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2013 (21.08.2013), realizada por IPSOS observamos que el 44% de los peruanos considera a la corrupción como uno de los problemas que enfrenta el país y el 91% de los encuestados considera que los peruanos no respetan las leyes. Con respecto a la pregunta ¿Por qué dio regalos, propinas, sobornos o coimas a algún funcionario del Estado? El 50% de los encuestados contestó “Para evitar sanciones mayores» y el 44% contestó «Porque si uno no paga las cosas no funcionan”.

7. Ley para Prevenir Prácticas de Corrupción en el Extranjero y la Ley Antisoborno

«La corrupción, entre otros impactos, disminuye la inversión, aumenta la incertidumbre para realizar transacciones comerciales e incrementa los costos de operación de las organizaciones» (Deloitte s.f.).

⁵ Nasere Habed López, primer psicólogo nicaragiense y docente de ética en la Escuela de Derecho de la UNAN de Managua.

En el mundo, los gobiernos de algunos países han establecido leyes para combatir la corrupción tales como la Ley para Prevenir Prácticas de Corrupción en el Extranjero (FCPA – *Foreign Corrupt Practices Act*) y la Ley Antisoborno (*Bribery Act 2010*), así como también las empresas y los colegios profesionales están implementando los Códigos de Ética. De acuerdo con William T. Henderson⁶ (2011), estas son las leyes que la mayoría de las compañías globales utilizan como base para sus programas de cumplimiento anticorrupción y son las leyes más extensas en relación a sus prohibiciones y alcance jurisdiccional. En el caso, de la Ley para Prevenir Prácticas de Corrupción en el Extranjero (Ley Federal de Estados Unidos, emitida en el año 1977), señala que esta prohíbe a toda empresa de los Estados Unidos, o inscrita en la *Securities and Exchange Commission* (SEC), realizar pagos por sobornos a los funcionarios de gobiernos extranjeros y a políticos para lograr oportunidades de negocio y ventajas indebidas. También indica que las compañías de EE.UU. y fuera de este país que cotizan en los EE.UU. (emisores) deben cumplir con las disposiciones contables.

Según KPMG (2011) la Ley FCPA ha sido replicada con sus diferencias por Brasil, Inglaterra, Alemania, Japón y otros países en Asia y Europa.

En cuanto a la Ley Antisoborno de 2010 (Ley del Parlamento del Reino Unido que fue aprobada el 8 de abril del 2010 y entró en vigor el 01 de julio de 2011), William T. Henderson (2011), menciona que la Ley prohíbe cuatro tipos de actividades diferentes: a) sobornar a otra persona. b) aceptar un soborno c) sobornar a funcionarios públicos extranjeros (fuera del Reino Unido) y d) ser una empresa comercial y no contar con procedimientos adecuados para evitar sobornos.

Para David Coates (2013), consultor de Transparencia Internacional del Reino Unido, las leyes no son suficientes para derrotar la corrupción, se requiere promover una cultura ética que esté basada en principios y valores. Para él, las regulaciones y reglas son necesarias para la lucha anticorrupción; sin embargo, es necesario promover valores y principios sociales o empresariales que generen un sentido de pertenencia.

⁶ William T. Henderson, socio de la Práctica de Servicios de Investigación de Fraudes y Asistencia en Litigios de Ernst & Young LLP.

8. Responsabilidad social corporativa y la ética

«Cuando una empresa pretende ser exitosa, no solo debe buscar su evolución y crecimiento constante orientándose hacia una competitividad empresarial y a la obtención de mayores ganancias y generación de empleos, sino también realizar acciones que favorezcan su entorno social y el medio ambiente que les rodea. Las mejores prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa apoyan firmemente la idea anterior, promoviendo como elementos fundamentales la conducta ética y los valores corporativos, así como la responsabilidad social corporativa desde los órganos de gobierno de las organizaciones» (Deloitte 2009).

«Hoy en día, el tema de la responsabilidad social corporativa ha pasado a formar parte de la agenda de muchos directores de empresas, lo que indica que la preocupación por este tema se ha convertido en un reto. Con ella, no se pretende contar con una forma más de administrar y organizar las empresas, sino de garantizar una actuación éticamente correcta, siendo la mejora de la reputación corporativa una consecuencia más, no la única meta de la responsabilidad social.

La raíz del significado de la responsabilidad social corporativa está vinculada a las prácticas que tienen que ver con la ética, con el carácter y la conducta que se forman las personas y las organizaciones en su actuar cotidiano. Por su parte, la responsabilidad es sin duda el punto de partida en busca de la excelencia, del buen hacer económico y moral por parte de la empresa, lo cual es necesario e indispensable, más no suficiente para actuar éticamente.

Por tanto, la responsabilidad social corporativa no es un estandarte, sino un total y profundo compromiso; es un deber ético voluntario que las empresas deben llevar a cabo a través de un compromiso responsable en su administración y como parte de su cultura y estrategia de negocios.

El Pacto Global (Global Compact), dentro de las iniciativas que fomentan la responsabilidad social corporativa, es un instrumento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), cuyo fin es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas, con los valores y demandas de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y organizaciones no gubernamentales (ONGs), sobre la base de diez principios en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la anticorrupción. Dicho pacto viene a complementar las estructuras regulatorias y otros códigos que existen a nivel internacional y, a través de sus diez principios, pretende ser parte de la estrategia en los negocios, operaciones y cultura en cualquier parte del mundo. Las

empresas, los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil, se incorporan a él de manera voluntaria buscando aplicar paulatinamente los citados principios dentro de sus actividades cotidianas y para rendir cuentas a la sociedad sobre los progresos que se realizan en ese proceso de implantación» (Deloitte 2009).

«La norma SA 8000 se basa en varias normas de derechos humanos internacionales existentes, entre ellos, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas, la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño de la ONU y Convenciones y Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La norma SA 8000 establece pautas transparentes, medibles y verificables para certificar el desempeño de las empresas en nueve áreas esenciales sobre las que establece requisitos para las políticas, procedimientos y prácticas en la organización en lo relativo a la responsabilidad social: a) trabajo infantil, b) trabajo forzado, c) salud y seguridad en el trabajo, d) discriminación, e) libertad de asociación y derecho de negociación efectiva, f) prácticas disciplinarias, g) horarios de trabajo, h) remuneración y i) sistemas de gestión» (*Qualitas Consultores s.f.*).

«La norma SA 8000 es propiedad de *Social Accountability International* y actualmente es el estándar de gestión más extendido en los países emergentes, especialmente en el área del sudeste asiático» (Bureau Veritas s.f.).

«El objetivo de la SA 8000 es ofrecer una norma, basada en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes laborales nacionales, que proteja y faculte a todo el personal bajo el control e influencia de una empresa – el cual produce productos o provee servicios para esa empresa – incluyendo el personal contratado por la propia empresa así como por sus proveedores/subcontratistas, sub-proveedores y trabajadores desde el hogar» (*Social Accountability International* 2008: 4).

Realizamos la consulta a la organización *Social Accountability International* vía email el 15 de octubre de 2013 sobre cuáles eran las empresas certificadas en el Perú en SA 8000, la *Policy Director* Sra. Lisa Bernstein nos mencionó que en Perú existen cuatro empresas certificadas: Agrícola Athos S.A., Danper Trujillo S.A.C, Franky y Ricky S.A y Lima Tours S.A.C.

9. Prácticas éticas

«Las prácticas éticas son una manera eficiente de sensibilizar a la organización sobre la importancia de la ética. Se trata de documentos o programas que formalmente se establecen en las empresas para definir, transmitir y potenciar los valores y criterios éticos que se espera que sigan quienes trabajan en la empresa.

Estas prácticas son diversas y dependen de las características, peculiaridades y necesidades de cada empresa [...].

9.1 Documentos formales

- Códigos Éticos o de buena conducta

Las declaraciones, o códigos éticos de conducta o valores, son documentos formales cuya función principal es explicar el proyecto, los principios, los valores y las reglas de actuación de la empresa [...].

- Códigos de Buen Gobierno Corporativo

Debido a los grandes escándalos empresariales, los accionistas e inversores demandan una mayor información sobre sus inversiones a los máximos responsables de las empresas, a la vez que solicitan participar en las decisiones estratégicas de la compañía. Existe una creciente preocupación por el desarrollo de códigos de buen gobierno, tanto a nivel internacional como nacional. Estos códigos complementan a las leyes y reglamentos de obligado cumplimiento que regulan la vida de las empresas y nunca deben sustituirlos [...].

9.2 Responsables de prácticas éticas

[...] Existen empresas que crean Comités de Ética; otras, departamentos específicos; pero la mayor parte de las empresas asigna esta labor a algún otro departamento como el Jurídico, el de Responsabilidad Social o el de Recursos Humanos, ya que muchos de los aspectos que se relacionan con la ética de la empresa tienen que ver con los recursos humanos, como el respeto de los derechos humanos, la intimidad de sus trabajadores, la no discriminación y promoción de la igualdad (en especial de trabajadoras), la creación de empleo, la mejora de las condiciones de los empleados y el apoyo a la conciliación de la vida laboral y familiar [...].

9.3 La auditoría ética

Las empresas deben valorar el cumplimiento del comportamiento ético de la empresa. Las auditorías éticas son una herramienta fundamental para responder a la mayor exigencia de transparencia, y como herramienta para la Dirección de las organizaciones en un entorno de mayor complejidad económica, social y cultural.

En España existen en la actualidad dos sistemas para acreditar el cumplimiento de unas políticas éticas y socialmente responsables: uno es el SGE21, que es una iniciativa que surge de la

asociación de varias empresas (Forética), y el otro es la norma SA8000 (de la organización *Social Accountability International*).

9.4 Formación ética

La formación ética proporciona a los directivos y empleados una base para la resolución de dilemas éticos. Esta herramienta es muy valiosa, ya que como demuestran varios estudios la mayoría de los incumplimientos éticos no se debe a una mala voluntad, sino a un desconocimiento de las cuestiones éticas. La formación ética empresarial es un elemento básico y primordial para implantar el comportamiento ético en cualquier ámbito, sea público o privado. La formación en ética es muy distinta en cada empresa y, frecuentemente, es impartida por el Departamento de Recursos Humanos. Se utiliza principalmente para transmitir la preocupación de la organización por integrar la ética empresarial en el día a día e informar sobre qué es y cómo se lleva a cabo la ética en la empresa.

9.5 Canales éticos

Son canales formales para la resolución de conflictos o dudas éticas (*hot-lines, help-lines*). También algunas empresas promueven políticas de «delatores» que transmiten las actividades poco éticas a la oficina o al Comité Ético de la empresa, que juzga e investiga la situación de forma justa e imparcial. Las políticas de delatores protegen a los empleados que revelan las prácticas ilegales e inmorales» (García *et al.*2012:241-4).

«El marco institucional en materia ética consiste en el conjunto de los factores formales e informales que conceptualizan y materializan la filosofía, los enfoques, el comportamiento y la gestión éticos en una institución. Presenta los siguientes componentes: programa ético, ambiente ético, e integración de la ética en los sistemas de gestión. Estos componentes se describen a continuación:

- a. Programa ético. Comprende los factores formales en materia ética establecidos en la organización, tales como:
 - Declaración de valores
 - Código de Ética
 - Visión y misión
 - Indicadores de gestión ética
- b. Estrategia de implementación (compromisos, políticas y programas regulares para actualizar y renovar el compromiso de la organización con la cultura ética). Las políticas contempladas en la estrategia de implementación están referidas, al menos, a los siguientes temas:

- Divulgación del marco ético
 - Acciones y responsables
 - Revisión, actualización y seguimiento del programa
 - Manejo de fraude y corrupción
 - Tratamiento de conflictos de interés
 - Manejo de conductas presuntamente antiéticas
 - Gestión del recurso humano
 - Compromiso con el control interno
 - Responsabilidad social. [...]
- c. Ambiente ético
- El ambiente ético se manifiesta mediante los valores compartidos, las creencias y los comportamientos por parte de los distintos integrantes de la organización. Comprende los factores informales vigentes en la organización en materia ética, tales como:
- Clima organizacional
 - Estilo gerencial
 - Modelos de toma de decisiones
 - Manifestaciones verbales y comportamientos [...]
- d. Integración de la ética en los sistemas de gestión
- Este componente se refiere a la incorporación de controles en materia ética, en los sistemas y procedimientos utilizados en áreas de particular sensibilidad y exposición a los riesgos. Ejemplos de dichas áreas son las siguientes:
- Recursos Humanos (reclutamiento, selección, promoción, compensación y otros incentivos). Esta área tiene una importancia fundamental por cuanto incide directamente en las capacidades de los integrantes de la organización, para contribuir a un clima ético positivo. Debe preverse la aplicación de procedimientos para garantizar que el recurso humano posea los perfiles idóneos, y que su administración observe y promueva la aplicación de los principios y valores éticos que rigen la gestión organizacional.
 - Administración Financiera (percepción y disposición de fondos). En virtud de la vulnerabilidad de los activos involucrados, requiere de controles formales que sean aplicados por personal caracterizado por altos principios y valores éticos.
 - Contratación Administrativa. Debe conducirse con transparencia e igualdad, otorgando los mismos derechos y obligaciones a todos los oferentes, y así deben garantizarlo los procedimientos establecidos en la institución.

- Transferencia de recursos. El manejo de los recursos transferidos debe ajustarse a los fines previstos, para lo cual deben propiciarse los mecanismos atinentes.
- Otorgamiento de permisos. Por un lado, debe garantizarse que los funcionarios encargados de conceder los permisos no hagan uso indebido de sus facultades. Por otro, debe vigilarse que el permiso sea utilizado correctamente por quien lo ha recibido.
- Trámites administrativos. Independientemente del solicitante, debe atenderse de manera efectiva y oportuna, previniendo cualquier intento de soborno u otra conducta antiética.
- Manejo de información confidencial o de uso restringido. Deben tenerse presentes las limitaciones establecidas constitucional y legalmente para el manejo de información, de manera que se evite su suministro o difusión irregular.
- Actividades en las que se da una alta injerencia política. En la gestión diaria de la organización, se debe evitar el abuso de facultades e injerencias políticas que sean contrarias a los principios y valores éticos institucionales.
- Atención de denuncias y comunicaciones sobre eventuales conductas antiéticas y conflictos de intereses. Especialmente en las operaciones sensibles, debe garantizarse tanto la posibilidad de denunciar, como el manejo confidencial del caso y la atención correcta, consistente y oportuna de lo comunicado, independientemente de los supuestos infractores.
- Otros relevantes de acuerdo con la actividad de la organización y del nivel de riesgo que conllevan» (Contraloría General de la República de Costa Rica 2009:9-11)

10. Consideraciones para una auditoría de ética

Según la Guía Práctica (2007)³, el Director de Auditoría necesitará determinar qué componentes incluir en el Plan de Auditoría Interna, basado en la evaluación del riesgo aplicable, el nivel de aseguramiento requerido, la madurez de los programas éticos relacionados y el alcance para conducir las revisiones.

Asimismo, se define el proceso de auditoría como sigue:

- Planeamiento: consiste en revisar los documentos relacionados para lograr un entendimiento de los programas éticos de la organización, lo que incluye: la legislación aplicable, estructura organizacional, código de conducta, reporte anual de cumplimiento del Código de Ética, documentos de planeamiento estratégico, descripciones de puesto, etcétera.
- Evaluación de riesgos y controles: usando la información recolectada en la fase de planeamiento, se evalúa el riesgo asociado con los programas éticos de la organización. Los pasos para esta etapa sería los siguientes:

- Identificación del riesgo inherente.
 - Basado en la documentación de las políticas y procedimientos, identificar si los controles son diseñados efectivamente para mitigar los riesgos identificados.
 - Basado en los resultados de las encuestas de empleado identificar áreas para mayor revisión.
 - Desarrollar un plan de pruebas para proveer los niveles adecuados de aseguramiento en concordancia con los objetivos de la revisión.
- Realización de pruebas: existe una serie de herramientas y técnicas de pueden usarse para probar el programa ético de la organización. Esta es un área que suele ser más sensible que otros temas de auditoría, por ende el alcance debe de estar ajustado con este tema en mente. La necesidad de confidencialidad y sensibilidad debe ser intensificada.
 - Diseño: el diseño de los objetivos, programas y actividades deberán de ser identificadas durante la fase de planeamiento de la revisión. Esta evaluación podría incluir: aplicabilidad y grado de comprensión del Código de Ética, revelaciones de conflicto de intereses, cumplimiento de las regulaciones de seguridad y salud, integridad de la información y uso de los activos de la compañía, asuntos legales e investigaciones, entre otros.
 - Implementación: la atención en esta prueba probablemente dependerá de la madurez de los objetivos, programas y actividades éticas. Las áreas de evaluación podría incluir: los planes de comunicación, los programas de entrenamiento, el proceso de manejo de asuntos éticos, el proceso de atestiguamiento de cumplimiento por los empleados, el proceso de reporte y resolución de conflicto de intereses, etcétera.
 - Efectividad: los auditores internos deberían evaluar qué tan exitosa es la organización en el logro de los objetivos de los programas y actividades relacionados con la ética. Las pruebas a realizar podrían ser: una revisión de los asuntos reportados por los empleados, la revisión de asuntos éticos reportados por otras vías que no sean los empleados, una evaluación de los métodos utilizados para la medición de la efectividad de la ética, entre otros.
 - Reporte: el Director Ejecutivo de Auditoría debe determinar el mejor medio de reporte y decidir cuál de debe de ser su distribución, para esto se cuenta con la Norma Internacional de Auditoría Interna 2440 Distribución de los resultados.

En este aspecto la Contraloría General de la República de Costa Rica (2009) añade la etapa “seguimiento de recomendaciones” en el proceso de auditoría a la ética, la cual incluye la verificación oportuna de la implementación de las recomendaciones resultantes de la auditoría de la ética.

11. Normas Internacionales de Auditoría Interna

«La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno» (*The Institute of Internal Auditor* 2013:21).

El Código de Ética del Instituto de Auditores Internos señala dentro de sus reglas de conducta 1.4 y 4.2 lo siguiente: «los auditores internos respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización» y «los auditores internos desempeñarán todos los servicios de auditoría interna de acuerdo con las Normas para la Práctica Profesional de Auditoría Interna»; respectivamente. (*The Institute of Internal Auditor* 2013:23-4).

Por otro lado, la Norma Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna referida al desempeño, norma 2110 Gobierno, señala que: «la actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaz en el desempeño de la organización.
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización.
- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el consejo de administración, los auditores internos y externos, y la dirección». (*The Institute of Internal Auditor* 2013:43).

Asimismo, la norma 2110.A1 indica lo siguiente: «la actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética». (*The Institute of Internal Auditor* 2013:43).

En base a estas normas, es que el Instituto de Auditores Internos emite en el mes de junio de 2012 la Guía Práctica *Evaluating Ethic-Related Programs and Activities*³, la cual contiene un

marco referencial para evaluar la efectividad y cumplimiento de la ética en las organizaciones a través de las siguientes herramientas de auditoría:

- a. Modelo de madurez: a través de este modelo la entidad deberá responder a las preguntas relacionadas con los temas de Código de Ética, cultura y consistencia, conciencia, estructura y rendición de cuentas, proceso de automatización e integración y objetivos e indicadores; para lograr ubicarse dentro de un nivel de madurez según las características de la organización.
- b. Encuesta a los empleados de toda la organización: mediante la cual se obtiene la percepción de todos los empleados de la organización respecto al clima ético en aspectos tales como: la cultura de la compañía, objetivos e impedimentos, políticas y procedimientos, información y comunicación y finalmente evaluación y retroalimentación.
- c. Encuesta a los empleados por proyecto de auditoría: a través de la cual se obtienen las opiniones de los auditados en cada proyecto de auditoría en temas de relacionados con la ética a nivel de jefatura o gerencia directa con el objetivo de contrastarla con las demás herramientas de evaluación utilizadas.

Este documento es considerado por el Instituto de Auditores Internos como fuertemente recomendado en la práctica profesional de la auditoría interna.

La Contraloría General de la República de Costa Rica (2009) añade las siguientes herramientas para ejecutar la evaluación del marco ético de una organización:

- Programa general de trabajo: presenta las actividades básicas para la ejecución de la auditoría de la ética, para lo cual incluye los objetivos y alcance, así como los procedimientos correspondientes a cada una de las fases del estudio (planificación, examen, comunicación de resultados). No incluye lo correspondiente al seguimiento de recomendaciones, por cuanto esta fase se ejecuta como una actividad independiente del proceso de auditoría.
- Guía para análisis FODA: proporciona una plantilla para el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la cual incluye ejemplos que permiten identificar contexto institucional en materia de ética.

12. Consejos para ayudar al Comité de Auditoría a reducir el riesgo e impulsar la cultura ética en las organizaciones

La revista *Tone at the Top*¹ (2014) emitida por el Instituto de Auditores Internos señala 5 consejos para impulsar la cultura ética a través del Comité de Auditoría:

- Establecer expectativas claras a través de una estructura de gobierno, en la que señale los mecanismos de comunicación, los umbrales de reporte de fraude y las líneas de denuncia, entre otros aspectos.
- Revisar el ambiente “tono” a nivel de mando medio, a través de encuestas a empleados y reportes de denuncias.
- Hacer de la ética una prioridad.
- Reforzar e incentivar el código de conducta en todos los niveles de la organización.
- Asignar a Auditoría Interna la revisión de la ética.

13. Beneficios empresariales de las prácticas éticas

Nuestro trabajo de investigación permitirá brindar a la entidad el resultado de la evaluación del grado de madurez ética, identificando aquellos aspectos sustanciales en los cuales se debe focalizar la dirección para minimizar los riesgos vinculados con temas éticos. Asimismo, la difusión a nivel interno y externo de una mejora en el programa ético empresarial, contribuirá con una mayor credibilidad por parte de los empleados y el reconocimiento de la comunidad.

Asimismo, a nivel global existen numerosos casos empresariales en los cuales los directivos manifiestan haber obtenido beneficios económicos que si bien es cierto no se pueden materializar tangiblemente, se percibe que un adecuado ambiente ético ha mejorado notablemente su desarrollo.

Preliminarmente podemos mencionar el estudio realizado por la consultora Deloitte en el año 2012 que, en su artículo “Empresas éticas, cultivando valor para el futuro”, indica que «hacer a la ética aliada de las empresas para enfrentar nuevos retos ofrece las siguientes ventajas sustanciales:

- Da sentido de pertenencia a los empleados.
- Crece la seguridad de los activos.
- Mejora el ambiente laboral.
- Facilita la retención de talentos.

[...] Hoy las organizaciones comunican con satisfacción que integran procesos éticos, lo que reditúa en valor interno y externo. La denuncia se ha convertido en un factor importante de medición de ambientes laborales dentro de las corporaciones, haciendo de esta temida actividad una aliada de la competitividad que genera entornos productivos, disminuye la rotación de personal, baja la comisión de fraudes, eleva la calidad del producto y favorece la imagen pública.

Una encuesta realizada por Deloitte a diez mil empleados de seis grandes compañías estadounidenses de distintos sectores, concluyó que la efectividad para un comportamiento ético se eleva cuando los empleados perciben que sus líderes se preocupan por la atención habitual a la ética, tanto como por el estado de resultados». (Deloitte 2012:3-5)

Asimismo, según el Manual sobre la Administración de una Empresa Comercial Responsable del Departamento de Comercio de los Estados Unidos *International Trade Administration*, «Los principales beneficios que obtiene una empresa que implementa un programa de ética empresarial son:

- Reputación y plusvalía mejoradas
- Riesgos reducidos
- Costos reducidos
- Protección de empleados y agentes sin ética
- Desempeño, productividad y posición competitiva mejorados
- Mejor acceso al capital, al crédito y a la inversión extranjera
- Incremento en la utilidad, con crecimiento sostenido a largo plazo
- Respeto internacional incrementado» (*International Trade Administration* 2004:39)

En el Diario Gestión (2013) se menciona que el Instituto *Ethisphere* presentó la lista de las empresas más éticas del mundo. Las empresas nominadas fueron 145 de las cuales 43 se encuentran fuera de Estados Unidos. Entre las empresas se menciona a Natura Cosmética, Kellogg, L'Oréal, Manpower, General Electric, Henkel y Ricoh, entre otras. La lista incluye las compañías que trabajan en la promoción de normas éticas y prácticas de negocios superando los mínimos legales en ética y cumplimiento. A continuación algunos comentarios de sus ejecutivos acerca de los beneficios producidos al aplicar la ética en sus organizaciones:

- El Director de Ética del Grupo L'Oréal indicó que "...una empresa con sólidos valores es una compañía en la que se puede confiar, y la confianza es el activo más importante que una empresa puede tener". Mientras que, el Director Ejecutivo del Instituto *Ethisphere*,

mencionó que “un sólido fundamento ético es una ventaja competitiva, y L’Oréal reconoce el papel esencial de la responsabilidad de las empresas en la mejora de su rendimiento”. (L’Oréal 2012)

- El Gerente General de Kellogg de Colombia, mencionó en una entrevista realizada por la Revista Anda que “en Kellogg entendemos que nuestra reputación está por encima de todo y está presente en cómo hacemos y manejamos nuestros productos, en el cómo hacemos nuestros negocios, en el cómo atendemos a nuestros consumidores, y en el cómo nos relacionamos con nuestra sociedad». Asimismo, en el 2008, Alex Brigham, Director Ejecutivo del Instituto *Ethisphere*, alabó la labor de Kellogg y destacó que Kellogg se encuentra entre las compañías reconocidas debido a su impresionante y significativa labor ética aplicada en todos sus ámbitos de negocio, logrando que destaque entre las empresas de su sector. Además añadió, Kellogg va más allá de los mínimos legales, ya que aporta ideas innovadoras que contribuyen al bien común. Gracias a sus acciones, Kellogg sirve como ejemplo a sus competidores al demostrar que cumpliendo responsablemente con la ética en el ámbito de los negocios se obtiene un gran beneficio a largo plazo. (*Financial Food* 2008)

En este capítulo hemos profundizado acerca de la teoría existente relacionada con la ética empresarial, así como las opiniones o estudios de entidades de prestigio internacional que nos sirve de referencia para desarrollar los siguientes capítulos.

Capítulo V. Marco metodológico

1. Diseño metodológico

La metodología para elaborar el presente trabajo de investigación se detalla a continuación:

Tabla 10. Diseño metodológico

Fase	Unidad de análisis	Información necesaria	Unidad de observación	Herramienta
Metodología	Planificación del trabajo de campo	Entendimiento de la entidad	Lectura de documentos que conforman el programa ético	-
		Traducción de la Guía Práctica por los temas relacionados	Guía Práctica versión original en inglés	-
	Ejecución de la Guía Práctica	Información de soporte por cada uno de los componentes del grado de madurez ética	Evaluación de la razonabilidad de los documentos que soportan los puntos de evaluación	-
		Entrevistas a personal clave relacionado con el programa ético de la entidad	Entrevistas con: Jefe de Auditoría Interna y equipo de trabajo, Oficial Antifraude, Oficial de Ética, Jefe de Riesgos y Jefe de Recursos Humanos	Entrevista a expertos
Resultados	Determinación del grado de madurez ética de la entidad	Resultados obtenidos de la evaluación de los componentes	Matriz de determinación del grado de madurez ética	-
	Recomendaciones	Matriz de determinación del grado de madurez ética	Relación de recomendaciones	-

Fuente: Elaboración propia, 2013.

2. Planificación

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar el grado del modelo de madurez ética de la empresa PETROISAPA, a través de la aplicación de la Guía Práctica emitida por el Instituto de Auditores Internos “*Evaluating Ethics - Related Programs and Activities*”.

2.1.2 Objetivos específicos

- Obtener un entendimiento de la entidad, recabar información relevante y realizar las entrevistas a personal clave en el proceso de gestión de ética de la empresa.
- Evaluar los resultados obtenidos de la información revisada y proceder a categorizar por cada componente, el grado de madurez ético.
- Evaluar los resultados finales y obtener el grado de madurez global para la entidad.
- Emitir recomendaciones para mejorar el grado de madurez ética de la empresa.

2.2 Alcance

Operaciones correspondientes al periodo enero a octubre del año 2013.

2.3 Normas y procedimientos internos

- Código de Ética.
- Procedimiento para el manejo de obsequios.
- Procedimiento para la prevención y tratamiento de conflicto de interés.
- Reglamento interno de trabajo.

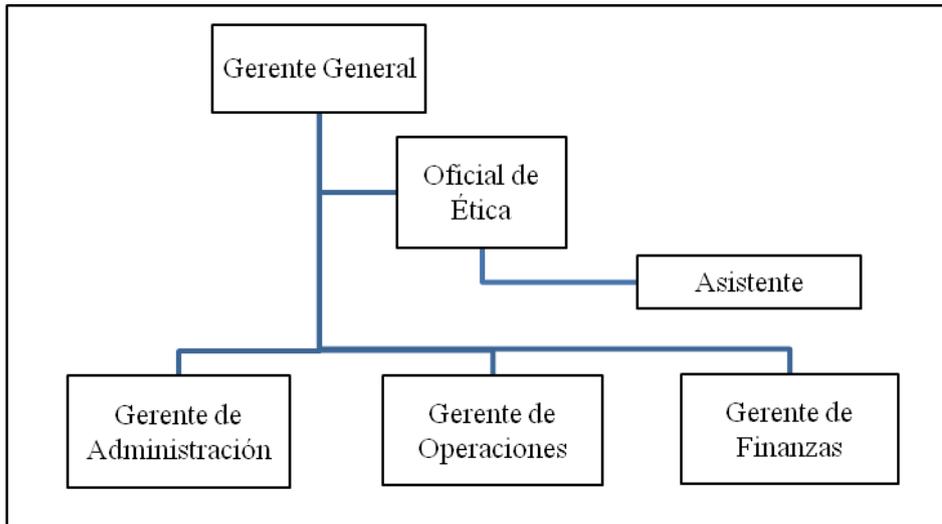
2.4 Estructura organizativa del Área de Ética

PETROISAPA actualmente cuenta con dos instancias principales que participan en la gestión de la ética: el Comité de Ética y el Oficial de Ética.

El Oficial de Ética reporta al Comité de Ética y además, cuenta con un asistente para el apoyo en las labores. El Oficial de Ética es un ente de apoyo de la Gerencia General.

Actualmente, el Oficial de Ética también ve temas relacionados con la responsabilidad social.

Gráfico 8. Organigrama del Área de Ética



Elaboración: Recursos Humanos de PETROISAPA, 2014.

A continuación detallamos las funciones del Comité de Ética y el Oficial de Ética:

2.4.1 Comité de Ética

Evalúa y soluciona los casos éticos que se originan de las denuncias. Este Comité está conformado por la Gerencia General, el Gerente de Operaciones, el Gerente de Legal y el Oficial de Ética y, si se requiere, puede invitar al jefe del área correspondiente según la denuncia analizada; sus responsabilidades son:

- Dar lineamientos a fin de fortalecer la ética y transparencia en la empresa.
- Analizar las iniciativas para fortalecer la ética recomendada por el personal y proveedores.
- Evaluar los casos por incumplimiento del Código de Ética.
- Establecer las acciones a seguir para implementar los acuerdos.

2.4.2 Oficial de Ética

Recibe los casos para analizarlos y exponerlos al Comité de Ética. Sus responsabilidades son:

- Vigilar el cumplimiento del Código de Ética de la empresa.
- Recibir, examinar prontamente las denuncias y brindar recomendaciones al Comité de Ética sobre el tratamiento de casos éticos.
- Asesoramiento respecto a conflictos y problemas al personal de manera confidencial, imparcial e independiente y reportar al Comité de Ética sus labores.
- Interpretar la normativa vigente.

2.5 Entrevistas a realizar

- Oficial de Ética.
- Oficial del Proceso Antifraude.
- Jefe de Auditoría Interna y equipo de trabajo.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Jefe de Riesgos.

2.6 Documentos a solicitar

- Declaración del compromiso con el Código de Ética firmado por el personal.
- Revelación de conflictos de intereses del personal y decisiones de las gerencias.
- Plan Estratégico de la empresa.
- Código de Ética.
- Resultado de la encuesta realizada por *Great Place to Work* y la de Reputación Corporativa.
- Indicadores de gestión de la empresa.
- Contratos firmados con proveedores.
- Matriz de evaluación del proceso de gestión ética.
- Descripción de puestos para cargos claves de gestión de ética.
- Base de datos de denuncias registradas en el periodo.
- Actas del Comité de Auditoría.

2.7 Equipo de trabajo

Dos Auditores con experiencia.

Este capítulo ha permitido esquematizar los pasos a seguir para realizar el trabajo de investigación de acuerdo con la información con la que contamos.

Capítulo VI. Resultados

Los resultados obtenidos son los siguientes:

1. Evaluación de grado de madurez ética

En la Tabla 11, podemos observar cuál fue el grado de madurez ética de PETROISAPA, según cada uno de los componentes detallados en la Guía Práctica. Los resultados se obtuvieron de las entrevistas sostenidas con el personal crítico relacionado directamente con la gestión del proceso ético; era necesario entrevistarlos para que nos explicaran cómo gestionan dicho proceso en PETROISAPA y nos faciliten su opinión respecto a las recomendaciones sugeridas por el equipo que realizó el trabajo de investigación e implementen las mejoras sugeridas en beneficio de la organización. El personal entrevistado fue seleccionado tomando como base el organigrama de la entidad y se encuentra detallado en la sección 2.5 Entrevistas a realizar.

Tabla 11. Evaluación del grado de madurez ética por cada componente

Componente	Grado de madurez	Recomendaciones
Código de Ética	Válido	1 y 2
Cultura y consistencia	Válido	3, 4
Conciencia	Válido	2
Estructura y rendición de cuentas	Válido	5,6,7,8,9,10
Automatización de procesos	Válido	11,12
Metas y métricas	Válido	6

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como resultado a nivel organizacional podemos mencionar que la entidad se encuentra en un grado de madurez catalogada como “Válido”, es decir, se han establecido acciones aisladas para vigilar el cumplimiento ético, más no se cuenta aún con una estructura sólida e integrada de monitoreo continuo.

2. Recomendaciones

2.1 Respeto al componente “Código de Ética”

- Recomendación 1: el Código de Ética no ha sido revisado desde su emisión ni difundido a los proveedores.

Situación: desde su lanzamiento (2011), el Código de Ética no ha sido revisado a fin de definir qué actualización se requiere. En enero del año 2014, se definió un nuevo plan estratégico y se modificó la misión y visión de la compañía, por ende este documento requiere una actualización. Asimismo, identificamos que el Código de Ética no es entregado a los proveedores ni se hace mención en los contratos firmados con los mismos.

Criterio: el Código de Ética contiene los patrones, valores, símbolos, historias y prácticas de la compañía y permite a la organización contar con lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben respetarse tanto por los directivos o dueños, como por los colaboradores y proveedores de una empresa en sus acciones diarias.

Riesgos: que el Código de Ética no se adapte a la realidad de la empresa ni a las regulaciones vigentes y que el proveedor no cumpla con lo detallado en el Código por desconocimiento.

Causas:

- El Oficial de Ética también está encargado de la Responsabilidad Social de la compañía, impidiendo que cumpla con sus funciones relacionadas con la ética oportunamente.
- Falta de coordinación entre el Oficial de Ética y el Jefe de Compras.
- Falta de promoción del Código entre los proveedores.

Recomendaciones:

- El Código de Ética debe ser revisado cada dos o tres años por el Oficial de Ética conjuntamente con un equipo multidisciplinario, a fin de contar con la confianza razonable de que es congruente con las políticas y comunicaciones corporativas emitidas. El Código debe revisarse y actualizarse según sea apropiado para reflejar cambios de negocios y los regulatorios.
- El Oficial de Ética deberá coordinar con el Jefe de Compras para que los contratos contengan una cláusula que indique la obligatoriedad del proveedor de actuar según el Código de Ética y asegurar la entrega del Código a los proveedores al firmar el contrato.

- Recomendación 2: el personal no recibe capacitación constante respecto al contenido del Código de Ética y no actualiza el compromiso de su cumplimiento.

Situación: comprobamos que el personal nuevo no ha recibido capacitación respecto al contenido del Código de Ética, la única capacitación que se realizó fue en el lanzamiento del mismo (año 2011). Además, identificamos que el Oficial de Ética no ha establecido como procedimiento que el personal antiguo renueve su compromiso de cumplimiento del Código de Ética cada año; Recursos Humanos únicamente mantiene en archivo una copia del compromiso inicial firmado por el personal antiguo.

Criterio: el Código de Ética señala que entre las funciones del Oficial de Ética están las de difundir dicho Código entre los grupos de interés. Y, además, establece que el personal requiere firmar los compromisos de cumplimiento con el Código de Ética.

Riesgo: desconocimiento del contenido del Código de Ética por parte del personal, incrementando el riesgo de conductas no alineadas con los valores y principios de la compañía.

Causa:

- Falta de un plan de capacitación formal con respecto al Código de Ética para el personal de la empresa que incluya a todos los trabajadores.
- Falta de seguimiento de lo indicado en el Código de Ética con respecto al llenado del formato “compromisos de cumplimiento de la ética” por el personal.

Recomendaciones:

- El Oficial de Ética deberá elaborar un plan de capacitación respecto al Código de Ética, que incluya a todo el personal a fin de reforzar los valores y principios de la organización.
- Asimismo, deberá asegurarse que cada año el personal acepte el compromiso de cumplir con el Código de Ética y que se cubra a todo el personal.

2.2 Respecto al componente “cultura y consistencia”

- Recomendación 3: inadecuada comunicación de los avances a nivel de gestión ética interna y externa.

Situación: las encuestas *Great Place to Work* correspondientes a los periodos 2011 y 2012 reflejan que la Gerencia no hace lo que predica. Asimismo, la encuesta de reputación

corporativa señala que la Gerencia no considera que la dimensión ética sea un tema prioritario.

Criterio: dentro del Código de Ética se resalta el principio de “coherencia” (mantener en todo momento una conducta acorde y consistente, independientemente del foro o la situación en la que se encuentre).

Riesgo: falta de compromiso de las Gerencias con los valores éticos de la compañía.

Causas: incumplimientos por parte de las Gerencias y falta de procedimientos formales que definan cómo actuar, por ejemplo: política salarial, comunicación de derrames a los entes reguladores, selección de proveedores por compras urgentes, entre otros.

Recomendaciones: la Alta Administración deberá reforzar los mecanismos de comunicación y difusión de los logros y acciones en materia ética, que permitan mejorar la imagen del ambiente interno y externo de la empresa. Se deberá identificar los procedimientos que requieren formalizarse o actualizarse a fin de que las Gerencias actúen coherentemente.

- Recomendación 4: las descripciones de puestos no incluyen las expectativas de una conducta ética del personal.

Situación: identificamos que de ochenta descripciones de puestos, veinticuatro de ellas (30% del total) no incluyen las expectativas de una conducta ética, y diez descripciones de puestos no habían sido aprobadas.

Criterio: la descripción de puestos es un documento en el que se detallan las características y rasgos de personalidad, competencias laborales, experiencia, preparación académica, conocimientos y condiciones de trabajo que el ocupante de un puesto debe tener para cumplir con las expectativas.

Riesgo: desconocimiento y falta de compromiso por parte del personal de los valores éticos inherentes a su labor en la compañía.

Causa: Recursos Humanos no evaluó la necesidad de incluir las expectativas de una conducta ética en las descripciones de puestos.

Recomendación: incluir las expectativas de la conducta ética para cada una de las descripciones de puestos a fin de que el personal conozca cómo actuar cuando tengan que tomar decisiones; de manera que estas estén alineadas con los valores y principios de la

compañía. Asimismo, Recursos Humanos deberá asegurarse de que las descripciones de puestos sean aprobadas por el gerente del área cada vez que se emitan o actualicen.

2.3 Respeto al componente “estructura y rendición de cuentas”

- Recomendación 5: falta de comunicación entre el Oficial de Ética, la Jefatura de Riesgos y Auditoría Interna.

Situación: no existe comunicación de temas éticos entre el Oficial de Ética, el Área de Riesgos y los Auditores Internos. Estas áreas usualmente son las que identifican los riesgos, problemas de incumplimiento, fraudes, etcétera; sin embargo, no se han establecido comités o reuniones permanentes en el que participen estas áreas y compartan información respecto de incumplimientos éticos.

Criterio: las Áreas requieren compartir los riesgos identificados a fin de implementar los controles y minimizarlos riesgos.

Riesgo: pérdida de información crítica que permite identificar riesgos y mejorar los controles en materia ética.

Causa: falta de un procedimiento que permita la comunicación constante entre el Oficial de Ética, la Jefatura de Riesgos y Auditoría Interna.

Recomendación: elaborar un procedimiento que asegure que los incumplimientos éticos sean reportados permanentemente entre estas áreas, con el fin de que el Oficial de Ética actualice su base de datos y coordine los ajustes necesarios en el Código de Ética para minimizar el riesgo de ocurrencia.

- Recomendación 6: la matriz de riesgos y controles del proceso de gestión ética no se encuentra formalizada ni se viene monitoreando.

Situación: el Oficial de Ética elaboró una matriz que incluye los riesgos por cada actividad relacionada con el proceso de gestión ética así como los controles establecidos para minimizarlos y las métricas que permiten medirlos; sin embargo, comprobamos que esta no se encuentra formalizada ni se monitorea.

Criterio: los riesgos y controles identificados requieren ser monitoreados y actualizados permanentemente.

Riesgos:

- Que los riesgos identificados en la matriz se materialicen y dañen el proceso de gestión ética.
- Que los controles establecidos no sean los adecuados para minimizar el riesgo.
- Que los eventos de incumplimiento no sean monitoreados.

Causa: el Oficial de Ética también está encargado de la responsabilidad social en la compañía, situación que le impide realizar un monitoreo permanente a la matriz de riesgos y controles.

Recomendación:

- El Oficial de Ética debe formalizar la matriz de riesgos y controles del proceso de gestión ética; dicha matriz debe ser monitoreada permanentemente para determinar su cumplimiento mediante los indicadores de gestión y debe ser actualizada cada vez que sea requerido, alimentándose de los casos de incumplimiento que se vayan presentando.
 - La Administración deberá evaluar la necesidad de asignar recursos adecuados al Oficial de Ética para el seguimiento del proceso de gestión ética.
- Recomendación 7: los incumplimientos éticos no son reportados al Comité de Auditoría.

Situación: los casos por incumplimientos éticos reportados o identificados por el Oficial de Ética no vienen siendo reportados al Comité de Auditoría. Actualmente, se informa al Comité de Ética solo los casos que el Oficial de Ética cree necesario reportar, sin que haya una definición formal de qué tipos de casos requieren ser reportados.

Criterio: el Código de Ética indica que el Oficial de Ética debe reportar trimestralmente al Comité de Auditoría los casos de incumplimiento éticos.

Riesgo: desconocimiento del Comité de Auditoría de los casos significativos.

Causa: incumplimiento del Código de Ética.

Recomendación: el Oficial de Ética y el Comité de Ética deben definir qué casos requieren ser informados formalmente al Comité de Auditoría periódicamente resaltando las acciones tomadas y el plan de acción ejecutado para minimizar el riesgo de ocurrencia.

- Recomendación 8: el Plan Anual de Auditoría Interna no incluye evaluaciones de la gestión ética.

Situación: de la revisión efectuada al Plan Anual de Auditoría Interna correspondiente a los periodos 2013 y 2014, observamos que no se incorpora la evaluación al proceso de gestión de ética empresarial.

Riesgos: que no se identifiquen las causas o las fallas de control de las posibles malas conductas empresariales.

Criterio: la norma 2110.A1 indica lo siguiente: «la actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética».

Causa: el Área de Auditoría Interna se encuentra en proceso de elaboración de un planteamiento de revisión ética a fin de ser presentado a la Alta Dirección para su aprobación.

Recomendación: se recomienda que el Área de Auditoría Interna incluya dentro su Plan Anual la revisión de la ética empresarial, contando como base la evaluación efectuada en este trabajo de investigación, y que esta sea aprobada y respaldada por la Alta Dirección.

- Recomendación 9: ausencia de un Código de Buen Gobierno Corporativo.

Situación: hemos observado que a la fecha la entidad no ha desarrollado un Código de Buen Gobierno Corporativo, que si bien es cierto no es mandatorio para esta, significa el seguimiento de una buena práctica a nivel empresarial.

Riesgo: no contar con compromisos debidamente formalizados a nivel de entidad.

Criterio: Código de Buen Gobierno Corporativo para Sociedades Peruanas, emitido en el año 2013 por la Superintendencia de Mercado de Valores (actualización de la versión del año 2002).

Causa: no es mandatorio para la entidad.

Recomendación: se recomienda que la entidad implemente un Código de Buen Gobierno Corporativo que fortalezca las señales de confianza de los inversionistas, mejore la reputación con los *stakeholders* y agregue valor a la entidad.

- Recomendación 10: necesidad de revisión y formalización de un programa ético integral.

Situación: hemos observado que la entidad no cuenta con un programa ético integral que permita unificar los valores de la empresa, el Código de Ética, los indicadores de gestión ética, las estrategias de implementación, responsables, sistemas de actualización, entre otros aspectos.

Riesgo: que las políticas relacionadas con asuntos éticos se consideren de forma aislada y no como un programa integral.

Criterio: mejores prácticas empresariales.

Causa: el Oficial de Ética realiza labores correspondientes a temas de responsabilidad social.

Recomendación: efectuar un inventario de las políticas y prácticas éticas realizadas en la empresa, y formalizarlas en un solo documento integrador debidamente aprobado por la Alta Administración.

2.4 Respecto al componente “automatización de procesos”

- Recomendación 11: el Manual Antifraude no está formalizado.

Situación: actualmente, el Manual Antifraude está en proceso de revisión por la Gerencia General desde hace seis meses.

Riesgo: daños a la compañía e inacción en caso de incumplimientos.

Criterio: el Manual Antifraude nos permite tomar acciones preventivas y correctivas en casos de situaciones que dañen a la organización.

Causa: retraso en la revisión del manual por parte de la Alta Administración.

Recomendación: la Gerencia General deberá revisar y aprobar el contenido del Manual Antifraude para su pronta difusión.

- Recomendación 12: la información que sustenta la revisión de los casos de investigación no se encuentra adecuadamente resguardada ni es actualizada permanentemente.

Situación: toda la documentación electrónica y física que sustenta los casos de investigación por denuncias éticas, no se encuentra archivada de una manera segura a fin de garantizar su confidencialidad, ni su recuperación en caso de desastres (*backups*). Asimismo, observamos

que la base de datos que contiene información de las denuncias éticas utilizada por el Oficial de Ética está desactualizada.

Riesgo: pérdida de información fuente, mala reputación por posibles juicios sin contar con el sustento debido.

Criterio: las buenas prácticas señalan que las entidades deben respaldar su información física y electrónica con periodicidad y mantener actualizada la información.

Causa: debilidades en el establecimiento de controles de protección de la información.

Recomendación: el Oficial de Ética deberá efectuar las coordinaciones con el Área de Sistemas para realizar los *backups* con periodicidad mensual, y coordinar el resguardo bajo llaves de la información física.

En este capítulo plasmamos los resultados de la aplicación práctica de la evaluación del grado de madurez ética de la empresa PETROISAPA, así como las recomendaciones para la organización.

Conclusiones

Según lo detallado en los objetivos del trabajo de investigación hemos logrado lo siguiente:

- Entender lo planteado por la Guía.
- Planificar el trabajo teniendo como referencia lo establecido por la Guía y el entendimiento general de la entidad a nivel ético.
- Recabar la información necesaria para evaluar en qué grado de madurez se encuentra la entidad respecto a lo establecido por la Guía.
- Evaluar los resultados finales y obtener el grado de madurez por cada componente y a nivel entidad.
- Emitir las recomendaciones que contribuirán a fortalecer el programa ético.

Una vez concluido el trabajo de investigación, este podrá ser puesto a disposición de la Gerencia de la empresa para tomar conocimiento de las deficiencias encontradas, y plantear las acciones pertinentes con el objetivo de fortalecer su programa ético.

Consideramos, que esta Guía emitida por el Instituto de Auditores Internos, contribuye en gran medida a simplificar los conceptos de la evaluación ética, con herramientas de fácil comprensión y aplicación. Sin embargo, creemos conveniente, que el Instituto debe ampliar dentro del desarrollo de la misma, el glosario de términos, así como la metodología que debe seguirse para la puesta en ejecución del modelo de madurez.

Bibliografía

Bureau Veritas. “SA 8000”. En: *Bureau Veritas España*. Fecha de consulta: 15/10/2013. <http://www.bureauveritas.es/wps/wcm/connect/bv_es/local/home/about-us/our-business/our-business-certification/area-of-activity/social-responsibility/responsabilidad+social-sa+8000>.

Coates, David (2013). “Leyes no bastan para derrotar la corrupción”. En: *Agencia Peruana de Noticias Andina*. 27 de setiembre de 2013. Fecha de consulta: 27/04/2015. <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-leyes-no-bastan-para-derrotar-corrupcion-dice-experto-transparencia-internacional-476223.aspx>>.

Coloma, Evelyn. (2013) “Estas son las empresas más éticas del mundo”. En: *Diario Gestión*. 2013. Fecha de consulta: 02/02/2014. <<http://gestion.pe/noticia/1391030/estas-son-empresas-mas-eticas-mundo>>.

Cotrina, Adela. “Ética de la empresa”. Fecha de consulta: 27/04/2015. <http://calidad.ugr.es/pages/secretariados/form_apoyo_calidad/programa_iniciacion_docencia/iniciacion3/materiales/mod2adelacortina_queeslaetica/>.

Contraloría General de República. “Guía Técnica para el Desarrollo de Auditorías de la Ética”. Sección: Auditoría Interna. En: *Contraloría General de la República de Costa Rica*. 2009. Fecha de consulta: 27/04/2015. <http://cgrw01.cgr.go.cr/portal/page?_pageid=434,2074328&_dad=portal&_schema=PORTAL&_calledfrom=2>.

Coyne, Martin y Hooper Michele. “*Tone at the Top*”. En: *The Institute of Internal Auditors*. Junio 2014. Fecha de consulta: 19/06/2014. <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/TaT_June_2014.pdf>.

Deloitte (2009). “Gobierno corporativo, ética en los negocios y responsabilidad social corporativa”. En: *Deloitte*. Fecha de consulta: 27/04/2015. <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gobcorp-etica-rsc.pdf>>.

Deloitte. “Prácticas anticorrupción - Ley *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), el riesgo de no verlo todo”. En: *Deloitte*. Fecha de consulta: 18/10/2013.

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/finance/Practicas_anticorrupcion.pdf>.

Deloitte. “Empresas éticas, cultivando valor para el futuro”. En: *Deloitte*. Fecha de consulta: 30/01/2014.

<[http://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)EmpresasEticas_CultivandoValorFuturo_20Nov12.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)EmpresasEticas_CultivandoValorFuturo_20Nov12.pdf)>.

Departamento de Comercio de los Estados Unidos *International Trade Administration*, (2004). *Ética comercial manual sobre la administración de una empresa comercial responsable* [en línea]. Fecha de consulta: 31/01/2014.

<http://www.ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/Bus_Ethics_sp/Business_Ethics_Spa.pdf>.

Deutsche Welle (2011). “Ética y negocios en la industria petrolera”. En: *DW*. 02 de marzo de 2011. Fecha de consulta: 27/04/2015.

<<http://www.dw.de/%C3%A9tica-y-negocios-en-la-industria-petrolera/a-14883296>>.

Financial Food (2008) “Kellogg, elegida una de las compañías más éticas del mundo”. En: *Financial Food*. 2008. Fecha de consulta: 02/02/2014.

<<http://www.financialfood.es/default.aspx?where=3&id=1&n=1201>>.

Foro de Reputación Corporativa (2011). “Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales”. Fecha de consulta: 20/11/2013.

<<http://centrogobiernocorporativo.ie.edu/wp-content/uploads/sites/87/2013/11/Estudio-de-Reputaci%C3%B3n-y-Riesgos-Reputacionales.pdf>>.

Frett, Nahun (2011). “¿Cómo se audita la ética?”. Fecha de consulta: 11/12/2013.

<<http://www.felaban.com/pdf/teleconferencias/clain/webconfer/Como%20se%20audita.pdf>>.

García Carmen; López Soledad; Ruíz Eugenio; Gago Lourdes (2012). “*RRHH y Responsabilidad Social Corporativa*”. [En línea]. McGraw-Hill. 1ª ed. Fecha de consulta: 19/02/2014.

<<http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175646.pdf>>.

Great Place to Work® Institute, Inc (2007). “Las mejores empresas para trabajar en Chile 2007”. Fecha de consulta: 27/04/2015.

<http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/las_mejores_empresas_para_trabajar.pdf>.

Habed, Nasere. (2010). “Ética y corrupción”. En: *El Nuevo Diario*. 26 de febrero de 2010. Fecha de consulta: 19/10/2013.

<<http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2010/02/26/opinion/119755>>.

Henderson, William (2011). “Crear un programa anticorrupción sólido – siete pasos para ayudarlo a evaluar y atender los riesgos de corrupción en su empresa”. En: *Ernst & Young Global*. 2011. Fecha de consulta: 19/10/2013.

<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Crear_un_programa_anticorruccion_solido/\\$FILE/programa_anticorruccion.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Crear_un_programa_anticorruccion_solido/$FILE/programa_anticorruccion.pdf)>.

Infobae. (2012) “Multan a Chevron por derrame de petróleo”. En: *Infoba*. 20 de julio de 2012, Fecha de consulta: 31/01/2013.

<<http://www.infobae.com/2012/07/20/1054801-multa-chevron-derrame-petroleo>>.

Instituto de Auditores Internos del Perú. “Código de Ética”. En: *Instituto de Auditores Internos del Perú*. 2013. Fecha de consulta: 10/09/2013.

<http://www.iaiperu.org/index.php?option=com_remository&Itemid=78&func=select&id=12>.

Instituto de Auditores Internos del Perú. “Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna”. En: *Instituto de Auditores Internos del Perú*. 2013. Fecha de consulta: 10/09/2013.

<http://www.iaiperu.org/index.php?option=com_remository&Itemid=78&func=startdown&id=25>.

Ipsos Apoyo. “Líderes empresariales, compromiso con el Perú. Encuesta CADE Ejecutivos 2012”. En: *Ipsos Perú*. 2013. Fecha de consulta: 10/09/2013.

<http://www.ipsos-apoyo.com.pe/Resultados_encuesta_CADE_2012>.

Loreal España. (2012) “Premios y Reconocimientos”. En: *Loreal España*. 2012. Fecha de consulta: 31/01/2013.

<http://www.loreal.es/_es/_es/html/nuestra-compania/premios-y-reconocimientos/l-oreal-ha-sido-reconocida-por-el-instituto-ethisphere.aspx>.

M. Halles, Shelley y Del Castillo, Arturo. “Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero –Pago de Sobornos”. En: *KPMG*. Fecha de publicación: 2011. Fecha de consulta: 19/10/2013. <http://www.kpmg.com/MX/es/Documents/Delineando/sobornos_i.pdf>.

Monzón, Ana. (2012) “*Reputation Institute* e Inmark Perú presentan tercer estudio sobre la valoración de las empresas peruanas”. En: *RSE Perú*. Fecha de consulta: 13/07/2012. <<http://rse.pe/?p=3326>>.

Nuevo Tiempo Info. (2013). “Millonaria multa a la empresa petrolera Medanito S.A”. En: *Nuevo Tiempo Info*. 2013. Fecha de consulta: 31/01/2013.

<<http://nuevotiempo.info/millonaria-multa-a-la-empresa-petrolera-medanito-s-a/>>.

Perú 21. (2012). “Petrolera BP pagará multa récord por el desastre medioambiental de 2010”. En: *Diario Perú 21*. 15 de noviembre de 2012. Fecha de consulta: 31/01/2013. <<http://peru21.pe/mundo/petrolera-bp-pagara-multa-record-desastre-medioambiental-2010-2103593>>.

Pozzi, Sandro. (2013). “Estados Unidos sanciona a la petrolera Total por pagar sobornos en Irán”. Sección economía. En: *El País*. 29 de mayo de 2013. Fecha de consulta: 31/01/2013.

<http://economia.elpais.com/economia/2013/05/29/agencias/1369839858_387840.html>.

Prieto, Adriana. (2011). “Moral y ética no se negocian”. *Revista Anda*. Año 16, núm. 44, p. 15-17.

<http://es.scribd.com/doc/53803720/Revista-ANDA-44#force_seo>.

Proética. “VIII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2013”. En: *Proética.org.pe*. Fecha de consulta: 20/10/2013.

<<http://www.proetica.org.pe/presentacion-de-la-viii-encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru-2013/>>.

Qualitas Consultores. (2013). “SA 8000”. Fecha de consulta: 14/10/2013.

<<http://qualitas.com.pe/normas/sa-8000>>.

Real Academia Española (2015). En: *Diccionario de la Lengua Española*. Fecha de consulta: 27/04/2015.

<<http://lema.rae.es/drae/?val=etica>>.

Schmidt, Eduardo (2010). *Ética y negocios para América Latina*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico, OXY.

Social Accountability International. (2008). “SA8000 Guidance – 2008 standard”. En: *SAI*. Fecha de consulta: 15/10/2013.

<<http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdSpanish.pdf>>.

The Institute of Internal Auditors. “Evaluating ethics-related programs and activities”. En: *The Institute of Internal Auditors*. Junio 2012. Fecha de consulta: 10/09/2013.

<<https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Evaluating-Ethics-related-Programs-and-Activities-Practice-Guide.aspx>>.

Velásquez, Manuel (2006). *Ética en los negocios conceptos y casos*. 6ª ed. México: Pearson Prentice Hall.

Superintendencia de Mercado de Valores (2013). “Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”. En: *Superintendencia de Mercado y Valores*. 2013. Fecha de consulta: 27/04/2015.

<http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Evaluación del grado de madurez ética de PETROISAPA

Indicaciones generales

La siguiente herramienta para evaluar el grado de madurez ética se encuentra disponible en la Guía Práctica *Evaluating Ethics –Related Programs and Activities* emitida por el Instituto de Auditores Internos del Perú en Junio del año 2012.

Los siguientes conceptos utilizados los hemos definido como sigue, en base a las consideraciones contempladas en la Guía:

- **Inmaduro:** no existe un programa ético definido, ni el interés de la Alta Gerencia de crear y controlar una estructura de control adecuada. No existe rendición de cuentas, los empleados actúan intuitivamente sin supervisión adecuada, así mismo se muestran desconfiados y carentes de información. Las metas o métricas no se han establecido.
- **Válido:** existe un programa ético con algunos controles establecidos y se realizan pruebas limitadas; sin embargo, se carece de la formalización respectiva. El personal percibe que el cumplimiento ético es importante, sin embargo, este es capacitado parcialmente y los incumplimientos aún se reportan con temor.
- **Definido:** se cuenta con un programa de ética participativo, entendible, aprobado y actualizado. Los riesgos y controles se encuentran documentados e integrados en algunos procesos automatizados del negocio. El personal y los *stakeholders* saben de la existencia del programa. Existe proactividad y confianza en realizar denuncias y se cuenta con una línea ética externa para la misma, así como indicadores y metas para medir los eventos de incumplimiento.
- **Maduro:** se cuenta con un programa de ética participativo, el cual es revisado por asesores externos frecuentemente. El Directorio es informado de los eventos de incumplimiento, asimismo, el personal es capacitado de manera individual y profunda. Los temas éticos se incluyen dentro de los contratos con el personal y proveedores, y son discutidos abiertamente en las reuniones entre departamentos, impartiendo un mensaje de cultura organizacional consistente. Existe un protocolo formal para efectuar las investigaciones y se usa la tecnología e indicadores para identificar eventos de incumplimiento. Finalmente, Auditoría Interna incluye dentro de su Plan Anual revisiones a la ética.
- **Clase mundial:** cuenta con un programa de ética participativo (Gobierno, Riesgo y Control) que forma parte de un reporte de sostenibilidad externo, el cual contiene un plan de monitoreo integrado de la ética, riesgos y auditoría interna. Se realizan investigaciones en base a protocolos con profesionales capacitados en forense e investigaciones. Se utiliza un software de gestión para asegurar que los datos claves sean obtenidos y los eventos documentados. El personal cuenta con metas individuales e indicadores que se integran al proceso global de medición del desempeño.

Asimismo, se emplearon las siguientes marcas de verificación:

Cumple

No cumple

Indicamos que cada componente fue interpretado a través de una traducción libre por las autoras del presente trabajo de investigación.

Componente: Código de Ética

Inmaduro		Válido		Definido		Maduro		Clase mundial		Comentarios
No existe un Código de Ética formalmente documentado.	<input checked="" type="checkbox"/>	El Código de Ética fue elaborado pero no es fácil de comprender o no está actualizado.	<input checked="" type="checkbox"/>	El Código de Ética es entendible, fue aprobado por el Directorio y es revisado cada 2 o 3 años para determinar qué actualización es requerida.	<input checked="" type="checkbox"/>	Un Consultor externo revisa si el Código es apropiado y asegura su actualización. El Código se revisa cada año y se actualiza cuando es necesario.	<input checked="" type="checkbox"/>			El Código fue aprobado por el Directorio (2011). Este año se modificó el plan estratégico por lo cual, el Oficial de Ética considera que requiere ser actualizado.
				Todos los empleados firman cada año el compromiso de cumplir el Código.	<input checked="" type="checkbox"/>					El Oficial de Ética indicó que solo el nuevo personal firmó el compromiso de cumplir el Código.
				Los empleados nuevos firman el documento para asegurar que leyeron y entendieron el Código.	<input checked="" type="checkbox"/>					Del personal que ingresó a laborar en el año 2013, quince firmaron el compromiso de cumplimiento al Código.
En general, no existen otros medios de comunicación con respecto a las expectativas de la Gerencia en relación con la conducta ética.	<input checked="" type="checkbox"/>	El personal antiguo entiende las expectativas de la Gerencia respecto a la conducta ética. El nuevo personal no tiene ningún medio para conocerlas.	<input checked="" type="checkbox"/>					Las políticas están establecidas para dar soporte y ser una guía adicional a los componentes claves del Código.	<input checked="" type="checkbox"/>	Las expectativas de la Gerencia se comunican vía paneles, revistas mensuales y presentaciones. Existen políticas de soporte al Código, como: la política ambiental y de seguridad; responsabilidad social y recompensa al personal.
								Se realizan <i>focus groups</i> y entrevistas periódicas a una muestra significativa del personal; para evaluar conocimiento sobre el Código y su percepción.	<input checked="" type="checkbox"/>	El Oficial de Ética indicó que no se realizan <i>focus groups</i> ni cuestionarios relacionados con la ética. Anualmente se realizan las evaluaciones del <i>GPTW</i> .
Resultado: válido										

Componente: cultura y consistencia

Inmaduro		Válido		Definido		Maduro		Clase mundial		Comentarios
La empresa se muestra indiferente con el cumplimiento ético.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se percibe que el cumplimiento ético es importante.	<input checked="" type="checkbox"/>	Existen percepciones que la Gerencia <i>senior</i> toma el cumplimiento seriamente y “hace lo que predica”.	<input checked="" type="checkbox"/>	El cumplimiento y la ética son temas que se tratan en reuniones departamentales en la empresa, asegurando un mensaje de cultura consistente.	<input checked="" type="checkbox"/>	Encuestas periódicas y <i>focus groups</i> son realizadas con la finalidad de evaluar la percepción del cumplimiento de la cultura y realizar los ajustes necesarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Se incentiva al personal vía email o revistas, a actuar bajo los valores y principios. Asimismo, verificamos que se colocan en los paneles; los casos de incumplimiento. Los planes de acción son establecidos por el Comité.</p> <p>En cuanto a los proveedores, los contratos tienen cláusulas de seguridad física y ambiental, conflicto de interés y prohibición de entrega de regalos al personal; sin embargo, no hacen referencia al Código.</p> <p>La encuesta de reputación corporativa señala que el grupo de interés no considera que la dimensión ética sea un tema prioritario.</p> <p>La encuesta del <i>GPTW</i> indica que el 35% y 45% del personal encuestado considera que los jefes conducen el negocio honesta y éticamente.</p>

Inmaduro		Válido		Definido		Maduro		Clase mundial		Comentarios
El programa ético fue desarrollado por muy pocas personas sin considerar opiniones de otros.	<input checked="" type="checkbox"/>	El programa fue desarrollado considerando solo cumplimientos legales en materia ética.	<input checked="" type="checkbox"/>	El programa fue desarrollado con la participación del Área de Legal, Recursos Humanos y Auditoría Interna.	<input checked="" type="checkbox"/>	El programa fue desarrollado con la participación de varios grupos de empleados.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se solicitan periódica-mente la opinión al personal a fin de mejorar el programa.	<input checked="" type="checkbox"/>	El acta del Comité de Auditoría de febrero 2011 indica que el Oficial de Ética elaboró el Código con participación de casi el 25% del personal, y que Auditoría y asesores externos fueron consultados. La matriz de evaluación del proceso ético fue elaborada por: el Oficial de Ética, Auditoría y Recursos Humanos.
Existe percepción de inconsistencias disciplinarias y "juego de favoritismos"	<input checked="" type="checkbox"/>	La disciplina generalmente es dejada a discreción del negocio y de los gerentes; no habiendo consistencia.	<input checked="" type="checkbox"/>	Recursos Humanos es consultado cuando se establecen medidas disciplinarias y así cumplir con las regulaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	En las decisiones disciplinarias participa el personal de Recursos Humanos, Legal y el Oficial de Ética a fin de asegurar la buena aplicación y consistencia.	<input checked="" type="checkbox"/>	Las acciones disciplinarias son revisadas por un grupo independiente (Auditoría Interna), a fin de asegurar consistencia en las acciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	La encuesta GPTW detalla que entre el 35% y 40% del personal cree que existe favoritismo. De enero a setiembre del año 2013, hubo tres despidos por falta grave y en el año 2012, seis. Los casos ingresados por la línea ética; son evaluados por el Oficial de Ética; el Comité decide la sanción mientras que, Legal y Recursos Humanos la ejecutan. Auditoría no revisa las acciones disciplinarias.

Inmaduro		Válido		Definido		Maduro		Clase mundial		Comentarios
La gente es promovida sin consideraciones formales de ética de conducta.	<input checked="" type="checkbox"/>	La ética parece ser considerada por la empresa, sin embargo; su cumplimiento no se incluye en la descripción de puestos.	<input checked="" type="checkbox"/>	Las descripciones de puesto incluyen las expectativas de una conducta ética.	<input checked="" type="checkbox"/>	En el proceso de selección de personal se cubren conductas éticas.	<input checked="" type="checkbox"/>			Existen ochenta descripciones de puesto. Se revisaron 24 y verificamos que no todos los valores y principios se incluyeron. Además, diez no fueron aprobadas. Recursos Humanos indicó que no se incluyen conductas éticas en el proceso de selección, solo preguntas cortas en el examen psicológico.
								Se reconoce al personal por conducta ética.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se reconoce al personal que demostró conducta ética publicándolo en los paneles.
Los eventos de incumplimiento se conocen mediante quejas y no por actividades de monitoreo o auditoría.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los incumplimientos son reportados oportunamente; sin embargo, aún existe temor para reportar hechos no comprobados (sospechas)	<input checked="" type="checkbox"/>	Muchos empleados plantean cuestiones de cumplimiento antes que se conviertan en un problema.	<input checked="" type="checkbox"/>	El personal siente que puede plantear preguntas acerca de incumplimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	El personal brinda recomendaciones para mejorar el cumplimiento del programa.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los incumplimientos son reportados al Oficial de Ética por el personal vía la línea ética El 60% de las denuncias reportadas son por sospechas. Se difunde la línea ética en paneles y revistas. El Oficial de Ética indicó que el personal no brinda recomendaciones para mejorar el programa.
Resultado: válido										

Componente: conciencia

Inmaduro		Válido		Definido		Maduro		Clase mundial		Comentarios
El personal generalmente conoce que el programa existe; sin embargo, no está seguro de cómo conseguir la información.	<input checked="" type="checkbox"/>	El personal sabe que el programa existe, fue capacitado e intuitivamente sabe algo del programa; sin embargo, no conocen todas sus exigencias.	<input checked="" type="checkbox"/>	Todo el personal conoce la existencia del programa.	<input checked="" type="checkbox"/>	La capacitación anual refuerza el programa, con módulos individuales recibidos a profundidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se recuerda regularmente las expectativas del programa al personal.	<input checked="" type="checkbox"/>	En el lanzamiento del Código se invitó al personal, asistiendo el 75% del total. El personal nuevo recibe el Código y se le explica el proceso de reporte de incumplimiento vía revistas y paneles.
El personal no está familiarizado con exigencias específicas.	<input checked="" type="checkbox"/>			Todo el personal fue capacitado en los últimos tres años.	<input checked="" type="checkbox"/>			El programa es parte de un reporte de sostenibilidad externa y es conducido anualmente.	<input checked="" type="checkbox"/>	
El personal no conoce quién es el Oficial de Ética o el personal del Área de Riesgos.	<input checked="" type="checkbox"/>	El personal conoce quién es el Oficial de Ética; sin embargo, no conoce a los Oficiales de Riesgos	<input checked="" type="checkbox"/>	El personal conoce de la posición de Oficial de Riesgos y al Oficial de Ética.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los empleados conocen quiénes son los Oficiales de Riesgos y generalmente comprenden la responsabilidad de dicha área.	<input checked="" type="checkbox"/>			Se conoce quiénes son responsables de la gestión ética y de riesgos mediante la publicación del organigrama en paneles y ejecución de talleres. En el lanzamiento del Código, se presentó al Oficial de Ética, Jefe de Riesgos y al Auditor. En acta de Comité de Auditoría, el Jefe de Riesgos informó que se realizaron talleres con las áreas para identificar los riesgos críticos. La responsabilidad del Área de Riesgos no fue difundida en la empresa; usualmente, la responsabilidad de cada área es difundida en revistas trimestrales.

Inmaduro		Válido		Definido		Maduro		Clase mundial		Comentarios
Los <i>Stakeholders</i> no conocen nada acerca del programa ético.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los grupos de interés asumen que el programa existe, pero no lo conocen ni saben cómo obtener la información.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los grupos de interés están conscientes de que el programa existe y pueden encontrar referencias en la página Web de la empresa.	<input checked="" type="checkbox"/>	Cumplimiento del programa y expectativas de la ética son cubiertos en los contratos con proveedores.	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>El Código de Ética y revistas trimestrales se encuentran en el Internet; cualquier <i>Stakeholder</i> puede tener acceso cuando lo requiera.</p> <p>El Código indica que se espera el compromiso de los grupos de interés. Los contratos firmados con proveedores, tienen cláusulas de conflicto de interés, seguridad física y ambiental, y prohibición de entrega de regalos al personal.</p> <p>De una muestra de 44 contratos vigentes con proveedores, únicamente el 20% cuenta con cláusulas de conflicto de intereses y prohibición de entrega de obsequios al personal.</p> <p>No se entrega el Código de Ética al proveedor ni se les informa sobre los valores y principios.</p>
Resultado: válido										

Componente: estructura y rendición de cuentas

Inmaduro		Válido		Definido		Maduro		Clase mundial		Comentarios
No existe una estructura formal de cumplimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se designó al Oficial de Ética; sin embargo, sus responsabilidades no fueron establecidas.	<input checked="" type="checkbox"/>	La estructura de cumplimiento fue establecida, con entregas a rendir cuenta asignada al Oficial de Riesgo.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los reportes emitidos por el personal de Riesgos al Oficial de Ética son oportunos y consistentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se implementó un plan de monitoreo integrado, el cual involucra al Oficial de Ética, Riesgos y Auditoría interna.	<input checked="" type="checkbox"/>	Existe un organigrama formalizado. Se cuenta con un Oficial de Ética cuya responsabilidad fue comunicada en el lanzamiento del Código. Actualmente, no existe comunicación entre el Oficial de Ética y Riesgos.
No existe supervisión independiente.	<input checked="" type="checkbox"/>	La supervisión y el monitoreo son inconsistentes y reaccionarios	<input checked="" type="checkbox"/>	La supervisión se define desde las Gerencias hasta el Directorio.	<input checked="" type="checkbox"/>	El Comité del Directorio recibe información trimestral sobre temas de cumplimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	Las investigaciones sensibles o importantes se realizan de acuerdo con el protocolo; por personas capacitadas en técnicas forenses e investigaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se cuenta con un Área de Auditoría que reporta al Comité de Auditoría. A la fecha, no se ha realizado la evaluación a la gestión ética. El Oficial de Ética debe reportar sus resultados al Comité de Auditoría, sin embargo, esto se incumple.
La rendición de cuentas no fue definida.	<input checked="" type="checkbox"/>	La rendición de cuentas es entendida por todo el personal pero no está formalmente documentado.	<input checked="" type="checkbox"/>	El monitoreo está establecido, incluyendo Auditoría Interna y otros.	<input checked="" type="checkbox"/>	Auditoría Interna tiene un plan consistente para auditar todos los riesgos de cumplimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los riesgos de cumplimiento fueron identificados, evaluados y mapeados a los controles de cumplimiento, y son actualizados por lo menos anualmente.	<input checked="" type="checkbox"/>	Las responsabilidades del Oficial de Ética y Comité de Ética se definen en el Código. No todas las descripciones de puesto están formalizadas. La matriz que contiene los riesgos y controles no se monitorea. Auditoría tiene programado incluir la evaluación del proceso ético en su plan.

Inmaduro		Válido		Definido		Maduro		Clase mundial		Comentarios
Se realizan investigaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Las investigaciones son realizadas por personal apropiado.	<input checked="" type="checkbox"/>	Existe un punto focal para determinar quién debe conducir las investigaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	Existe un protocolo de investigación formal que describe los recursos a usarse (internos y externos), los documentos necesarios; y cómo se cierra la investigación	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>El Oficial de Ética revisa los casos presentados. El procedimiento está descrito en el Código.</p> <p>Se cuenta con un Oficial Antifraude, el cual tiene aprobado un plan de trabajo. Los fraudes son investigados por su equipo y el resultado es presentado al Comité de Auditoría.</p> <p>En caso de requerir especialistas, existe un presupuesto asignado.</p> <p>El Oficial de Ética realizó estudios de capacitación sobre gestión de ética.</p>
Los riesgos de cumplimiento no son fáciles de comprender.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los riesgos de cumplimiento son generalmente entendidos pero no están formalmente documentados.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los riesgos de cumplimiento y los escenarios están documentados.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se cuenta con una evaluación formal de riesgos de cumplimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>			<p>Se cuenta con una matriz de riesgos y controles que identifican los riesgos por cada actividad relacionada con la ética; sin embargo, no se viene utilizando en su totalidad.</p> <p>Los riesgos de cumplimiento fueron identificados con ayuda de un Consultor externo y Auditoría.</p>
Resultado: válido										

Componente: automatización de procesos

Inmaduro		Válido		Definido		Maduro		Clase mundial		Comentarios
No hay controles o procedimientos de cumplimiento formal; sin embargo, muchos empleados conocen cómo actuar intuitivamente.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se establecieron algunos controles y procedimientos de cumplimiento; sin embargo, no son coherentes en toda la empresa o no han sido formalmente documentados.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los controles y procedimientos de cumplimiento están documentados.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los controles y procedimientos de cumplimiento forman parte de los procesos del negocio.	<input checked="" type="checkbox"/>	La empresa estableció un programa integrado de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC) que asegura que los riesgos de cumplimiento sean administrados consistentemente según el apetito al riesgo.	<input checked="" type="checkbox"/>	El Código de Ética detalla procedimientos de cumplimiento de manera que los empleados conozcan cómo actuar según la cultura ética de la empresa. Algunos controles fueron establecidos pero no fueron aprobados ni están siendo monitoreados en su totalidad.
No existe un protocolo formal que permita que el personal o personas ajenas, reporten eventos sospechosos de incumplimientos.	<input checked="" type="checkbox"/>	El personal generalmente sabe que pueden contactar a Legal o Recursos Humanos si sospecharan de eventos de incumplimientos.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se implementó una línea telefónica externa a fin de que, tanto el personal como terceros, denuncien actos presuntos de incumplimientos.	<input checked="" type="checkbox"/>	Existen varias vías a través de las cuales, el personal o terceros denuncian presuntos actos de incumplimiento, y todos siguen un protocolo único para recopilar información sobre el evento y su investigación	<input checked="" type="checkbox"/>	El software de gestión de eventos se utiliza para asegurar que todos los datos claves fueron obtenidos; y para que la solución de eventos sea documentada de manera completa y coherente.	<input checked="" type="checkbox"/>	En el Código de Ética se indica que debe contactarse al Oficial de Ética en caso de incumplimiento. Los eventos de incumplimiento se informan mediante la línea <i>hotline</i> . Recursos Humanos y Auditoría mencionaron que se les reportó eventos de incumplimiento; sin embargo, ambos derivaron los casos al Oficial de Ética.
		Se realizan pruebas limitadas de los controles y procedimientos.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los controles de cumplimiento y los procedimientos son evaluados periódicamente a fin de identificar brechas o debilidades.	<input checked="" type="checkbox"/>	Muchos controles de cumplimiento están direccionados a los principales riesgos de cumplimiento como parte del programa GRC.	<input checked="" type="checkbox"/>	El <i>Software</i> GRC se utiliza para proporcionar información integrada del programa.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los controles fueron establecidos en la matriz de riesgos y controles; sin embargo, no son monitoreados permanentemente. No se cuenta con un <i>software</i> GRC.

Inmaduro		Válido		Definido		Maduro		Clase mundial		Comentarios
				Algunos controles de cumplimiento están integrados con otros procesos de negocio y automatizados en la medida que los sistemas existentes lo soporten.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se utiliza un plan de pruebas consistente para garantizar que los controles de cumplimiento y los procedimientos funcionan efectivamente.	<input checked="" type="checkbox"/>			Los controles no están automatizados ni se prueban periódicamente para asegurar su funcionamiento.
La información o datos relacionados con el cumplimiento no se encuentran disponibles.	<input checked="" type="checkbox"/>	La información o datos relacionados con eventos de cumplimientos son difíciles de recolectar.	<input checked="" type="checkbox"/>	Se elaboran algunos reportes estándares respecto a eventos de cumplimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	Se usa la tecnología para identificar e investigar eventos de cumplimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	Rutinas tecnológicas integradas se ejecutan periódicamente para prevenir o detectar a tiempo posibles eventos de cumplimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>La empresa cuenta con un sistema que integra las políticas y procedimientos de la empresa; el personal tiene acceso al sistema, el cual contiene los procedimientos de prohibición de entrega de regalos y atenciones por proveedores, el Código de Ética y conflicto de intereses.</p> <p>Los eventos de cumplimiento están detallados en el Código, agrupados por: responsabilidad, conflicto de interés, respeto, justicia, confidencialidad, transparencia e igualdad de oportunidades.</p> <p>No se utilizan rutinas tecnológicas</p>

Resultado: válido

Componente: metas y métricas

Inmaduro		Válido		Definido		Maduro		Clase mundial		Comentarios
Las metas o métricas existen sin embargo, no se encuentran formalizadas	<input checked="" type="checkbox"/>	Si bien las metas e indicadores no están formalizados; el personal generalmente comprende que la ausencia de eventos de cumplimiento son indicativos de un programa exitoso.	<input checked="" type="checkbox"/>	Las metas de cumplimiento son establecidas y comunicadas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los objetivos específicos de cumplimiento se integran en el proceso de meta anual para cada Área de Riesgo.	<input checked="" type="checkbox"/>	Todos los empleados tienen cumplimiento de metas individuales.	<input checked="" type="checkbox"/>	Existen metas y métricas para evaluar la gestión ética; sin embargo, no están formalizadas.
				Existen indicadores para medir la naturaleza y frecuencia de los eventos de cumplimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	Se han establecido indicadores para cada área de riesgo.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los indicadores se integran al proceso global de medición del desempeño.	<input checked="" type="checkbox"/>	Los indicadores son: número de consultas o casos recibidos por gravedad, tiempo de demora en la atención, grado de satisfacción del denunciante luego de implementarse el plan de acción, resultados de encuesta sobre percepción del sistema ético y cultura ética, consistencia entre brechas identificadas en el proceso ético como producto del análisis de la encuesta y el plan de acción y confirmación de la implementación del plan de acción.
Resultado: válida										

Anexo 2. Preguntas realizadas en las entrevistas

Preguntas realizadas en las entrevistas

Gerentes

- ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
- ¿Qué problemas éticos piensa usted que existen en la empresa?

Audidores

- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Se realizan auditorías programadas respecto a temas éticos?
- ¿Cuáles son los procesos más críticos del negocio?
- ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
- ¿Se cuenta con un Oficial de Ética?
- ¿Conoce si se han establecido normas, políticas y procedimientos que permitan gestionar la ética en la empresa?
- ¿El Plan Anual de Auditoría incluye evaluaciones a la gestión ética?
- ¿Se cuenta con un Código de Buen Gobierno Corporativo?

Oficial del Proceso Antifraude

- ¿Se cuenta con un Manual Antifraude debidamente formalizado?
- ¿Cuál es su participación en la gestión ética de la organización?
- ¿Atiende casos de incumplimiento ético en coordinación con el Oficial de Ética?

Oficial de Ética

- ¿El personal de su área solo se encarga de gestionar la ética o realiza otras tareas diferentes?
- ¿Cómo está organizada su área?
- ¿Se ha establecido un Comité de Ética? ¿Quiénes lo conforman? ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Se elaboran actas por cada sesión del Comité de Ética?
- ¿Se cuenta con un Código de Ética formalmente establecido y difundido al personal y a los proveedores? ¿Quiénes participaron en su elaboración?
- ¿El personal recibe capacitación respecto al Código de Ética?
- ¿El Código de Ética se encuentra actualizado?
- ¿Existe un procedimiento formal para gestionar la ética en la empresa? ¿En qué consiste?
- ¿Este proceso es de conocimiento del personal?
- ¿Se han identificado los riesgos que podrían presentarse durante el proceso de gestión ética?
- ¿Las actividades de control fueron definidas a fin de minimizar el riesgo?
- ¿Se han establecido indicadores que permitan medir el cumplimiento del proceso de gestión ética?
- ¿Los casos de denuncias o sospechas reportadas que se encuentran relacionados con el incumplimiento ético son archivados en un lugar seguro a fin de garantizar la confidencialidad de la información?
- ¿Los contratos firmados con proveedores contienen cláusulas relacionadas con el cumplimiento ético basados en el Código de Ética de la empresa?
- ¿El personal recibe capacitación permanente sobre temas éticos? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Los incumplimientos éticos son reportados al Comité de Auditoría?

Jefe de Recursos Humanos

- ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?
- ¿Cuántas personal laboran en la empresa?
- ¿La empresa realiza encuestas a su personal a fin de conocer respecto al clima y la cultura organizacional? ¿Con qué frecuencia se realizan dichas encuestas?
- ¿Cuáles fueron los resultados en los últimos tres años de las encuestas realizadas al personal?
- ¿Se han tomado acciones para mejorar el clima y la cultura organizacional en la empresa?
- ¿Las descripciones de puestos incluyen las expectativas de una conducta ética del personal?
- ¿El personal firma el compromiso de cumplir con el Código de Ética cada año?

Jefe del Área de Riesgos

- ¿Se han identificado los riesgos en la organización?
- ¿Participaron en la elaboración del Código de Ética?
- ¿Participaron en la elaboración de la Matriz de Riesgos y Controles del proceso de gestión ética?

Nota biográfica

Gladys Patricia Villacorta Elliott

Nació en Lima, el 9 de octubre de 1974. Titulada en Contabilidad por la Universidad Nacional del Callao e Ingeniería de Sistemas por la Universidad Federico Villarreal. Cursó la maestría en Auditoría en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de doce años de experiencia en auditoría financiera, operativa y de sistemas. Ha trabajado en el Perú y en el Extranjero realizando auditorías principalmente para empresas del sector energía, financiero y automotriz. Actualmente, se desempeña como Contadora Independiente.

Isabel del Rosario Barrantes Becerra

Nació en Lima, el 2 de enero de 1980. Titulada en Contabilidad por la Universidad Nacional del Callao. Cursó diplomados en Auditoría Interna y Contabilidad y Finanzas en la Universidad de Lima, así como Maestría en Auditoría en la Universidad del Pacífico.

Tiene once años de experiencia en auditoría financiera, operativa, finanzas y supervisión bancaria. Su desarrollo fue principalmente en firmas de auditoría de prestigio internacional, minería y entidad reguladora. Actualmente, desempeña el cargo de Supervisor de Banca en la Superintendencia de Banca Seguros y AFP.