



# XVIII Congreso de EBEN España “Teoría Superior de Stakeholder” Bilbao 23-25 Junio 2010

## TALLER *Deontología profesional*



***Aspectos evaluables de las  
corporaciones en relación con su  
comportamiento ético***

**Gómez Tomé, María Angeles**  
[marian.gomez@ehu.es](mailto:marian.gomez@ehu.es)

**Universidad del País Vasco  
(UPV-EHU)**

**MARÍA ÁNGELES GÓMEZ TOMÉ**  
Email: [marian.gomez@ehu.es](mailto:marian.gomez@ehu.es)

## **ASPECTOS EVALUABLES DE LAS CORPORACIONES EN RELACIÓN CON SU COMPORTAMIENTO ETICO**

### INTRODUCCIÓN.

En este trabajo basándonos en los elementos propuesto por el informe COSO<sup>1</sup> se plantean una serie de cuestiones que permiten reflexionar y evaluar la actitud y el comportamiento de las personas y las organizaciones hacia valores éticos entendidos según el diccionario de la RAE como: rectos, conformes a la moral. Estos elementos pueden servir de base para definir una deontología, esto es un conjunto mínimo de principios, valores y formas de comportamiento exigibles a las personas y las organizaciones.

Los términos responsabilidad social corporativa (RSC), responsabilidad empresarial, buen gobierno, buenas prácticas, transparencia y control interno son habituales para los directivos de las empresas y de las organizaciones, unidos en estos momentos de crisis al de sostenibilidad económica y social. Esto es consecuencia de la evolución en la forma de valorar las organizaciones como actores sociales. Además de los resultados se valora el buen gobierno, el buen actuar, las buenas prácticas, el bien hacer, el buen pensar y buen sentir. Este valor añadido de las organizaciones es fruto del paso por la sociedad del conocimiento, preocupada por retener y gestionar el conocimiento de las empresas, por las teorías de la inteligencia emocional, más relacionada con cuestiones de imagen, y por la responsabilidad con la sociedad en general y la cooperación con los grupos de interés, stakeholders, no financieros.

---

<sup>1</sup> La estructura más usada y entendida para evaluar controles internos sobre información financiera es la que contiene el informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). El informe de COSO incluye en la definición del control interno todos los objetivos de una organización y clasifica los controles en tres categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de leyes, regulaciones, contratos, acuerdos y normas. Identifica cinco componentes interrelacionados que deben estar presentes en el buen funcionamiento de una organización, así como los criterios para conseguirlo.

En la mayoría de los países de la OCDE, tras la proliferación de casos de malas prácticas de Gobierno Corporativo,<sup>2</sup> se han actualizado y revisado las recomendaciones de Gobierno Corporativo para reflejar la importancia que tiene para las empresas y organizaciones establecer relaciones no oportunistas –honestas y de igualdad- con los grupos de interés concurrentes como suministradores, los candidatos a ser empleados, ciertos terceros externos a la organización que influyen y son influenciados por ella; otras fuentes de consumo, organismos públicos, y privados, colaboradores, inversores, competidores, etc.

La filosofía de RSC pretende aproximar los intereses de los implicados en la actividad empresarial. Sin embargo, muchas de las esperanzas depositadas en la doctrina corporativa de la RSC se han visto seriamente afectadas por el conocimiento público de algunas poco edificantes conductas empresariales previas y posteriores a la crisis económica actual y en particular por los desmesurados incentivos de algunos directivos. En los últimos meses, han sido muchas y variadas las iniciativas públicas para restaurar el funcionamiento de los mecanismos de mercado y en particular de los financieros, así como de las reglas de gobierno de las empresas.

Existe un consenso generalizado en cuanto a las responsabilidades claves de los consejos de administración y los directivos para el Buen Gobierno Corporativo. Estas responsabilidades son básicamente las que el informe COSO<sup>3</sup> señala para el sistema y proceso de control interno de las organizaciones y son:

- Velar por el interés social entendido como hacer máximo, de forma sostenida, el valor económico de la empresa o la organización.
- Mantener un clima de ética corporativa que obligue a los consejeros, a los directivos y a todos los empleados e interesados a prevenir los errores, irregularidades y fraudes que pudieran producirse en su organización.

---

<sup>2</sup> La OCDE define Gobierno Corporativo como el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas, según el interés de los accionistas para mantener y crear valor.

<sup>3</sup> La SEC en la Sarbanes-Oxley Act (2002) indicó que la evaluación que hace la gerencia de los controles internos y los procedimientos para reportes de información financiera (financial reporting) debe basarse en las normas actuales de auditoría relativas al control interno. Las normas de auditoría en la revisión del control interno toman como referencia el informe de COSO. Desde entonces, el informe ha servido de modelo del Gobierno Corporativo y de Buen Gobierno para la mayoría de las organizaciones. Este es también el modelo seguido por el Monitor Ibx 35 Sustainability 2009 y por el reciente informe Basilea III.

- Comprobar el cumplimiento de leyes, regulaciones, directrices, costumbres y normas tanto internas y externas.
- Asegurar la fiabilidad de la información financiera y no financiera publicada.
- Vigilar la eficiencia de la gestión operativa y mejorar los procesos
- Efectuar el seguimiento de la realización de los planes y políticas establecidos.
- Salvaguarda de los activos.

Los últimos códigos y recomendaciones elaborados en países desarrollados y en muchos de los emergentes y también los de algunas organizaciones internacionales (OCDE, UE) recogen cuestiones relativas a la responsabilidad de las organizaciones frente a la sociedad en general y la importancia de mantener relaciones de cooperación con los grupos de interés, stakeholders, no financieros. En España estas cuestiones también forman parte de las recomendaciones de Gobierno Corporativo desde la publicación del Código Unificado en mayo de 2006. Entre las funciones asignadas al Consejo de Administración el Código recomienda al Consejo que:

- vele para que en sus relaciones con los grupos de interés – stakeholders- la empresa respete las leyes y reglamentos;
- cumpla de buena fe sus obligaciones y contratos;
- respete los usos y buenas prácticas de los sectores y territorios donde ejerza sus actividades; y
- observe aquellos principios adicionales de responsabilidad social que hubiera aceptado voluntariamente.

En el código se incluyen recomendaciones para la administración y el control de aspectos como la supervisión de los riesgos de reputación y asigna a la Comisión de Auditoría y Control el establecimiento de sistemas internos para la salvaguarda de activos y el cumplimiento de las normas de conducta.

## ELEMENTOS EVALUABLES

Vamos a recoger distintos aspectos evaluables<sup>4</sup> tomando como referencia el informe COSO relacionados con la responsabilidad social, la cooperación de la empresa

---

<sup>4</sup> Mediante el uso de uno más de los siguientes métodos tradicionalmente utilizados en auditoría: diálogo con personas, grupos de interés, discusiones informales, inspección, observación., preguntas, confirmaciones, cálculos o procedimientos analíticos.

u organización con grupos de interés –stakeholders- y con el buen gobierno de las organizaciones que, como se indica en informe: son puntos de atención y elementos que están pensados para proporcionar un punto de partida para la evaluación por parte de las propias entidades, para las iniciativas futuras de los organismos legislativos y para la enseñanza. Estos elementos están ordenados agrupados bajo distintos epígrafes, pero este orden no es normativo, ya que todos ellos guardan relación y se han de valorar en un entorno concreto.

Es importante destacar que son personas quienes diseñan, establecen, aplican, modifican y evalúan los sistemas y los procesos por lo que debe asignarse una gran importancia a la competencia, honorabilidad y dignidad de la actitud personal. Todos, dentro de su ámbito de actuación, tienen participación y responsabilidad en las buenas prácticas.

### **Integridad y valores y comportamientos éticos**

1. La cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y el comportamiento ético.
2. El código de conducta es comunicado verbalmente en reuniones con el personal, reuniones individuales, o en el curso de las actividades diarias<sup>5</sup>.
3. La existencia, amplitud y forma de puesta en práctica de códigos de conducta, normas y otras políticas que tenga en cuenta
  - los niveles esperados de comportamiento ético y moral
  - las prácticas corporativas de general aceptación
  - la forma de abordar los conflictos de intereses
  - los errores
  - las irregularidades
  - los fraudes
  - los pagos ilegales
  - pagos indebidos
  - competencia desleal
  - uso fraudulento de información empresarial, etc.

---

<sup>5</sup> Estos dos puntos son evaluables aunque no existe un código de comportamiento o políticas por escrito como es frecuente en organizaciones o empresas pequeñas.

4. El grado de aceptación de los códigos y las políticas de forma expresa y periódicamente por todos los miembros de la empresa u organización.
5. Grado de entendimiento por parte de los empleados de qué comportamiento es aceptable o no aceptable.
6. Conocimiento de los empleados de lo que hay que hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido.

#### **Comportamiento continuado y público de la dirección**

1. La dirección indica claramente lo que está bien y lo que está mal.
2. Se comunica efectivamente dentro de la organización, tanto de palabra como en la forma de actuar, el compromiso con la integridad y la ética.
3. Los empleados sienten presión por parte de sus compañeros para hacer lo debido.
4. Los empleados sienten presión y sólo se valora y piensa en hacer “dinero rápidamente”,
5. La dirección trata adecuadamente los síntomas de que existen problemas y en particular cuando puede ser importante el coste de identificar y tratar estos posibles problemas.

#### **El trato con los grupos de interés**

1. La dirección dirige el negocio con una alta consideración ética e insiste en que los demás hagan lo mismo.
2. El trato con empleado, clientes, deudores, proveedores y acreedores se hace de forma honesta e igualitaria.
3. El trato con terceros interesados tanto financieros como no financieros se hace de forma honesta e igualitaria (por ejemplo, los informes a los prestatarios, los Organismos Públicos, las Entidades no lucrativas, etc son completos, exactos y nada engañosos).

#### **Las medidas correctivas**

1. Están contempladas acciones disciplinarias o medidas correctivas.
2. Se comunican debidamente las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la organización.

3. Las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos son adecuadas.
4. La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento.
5. Los empleados y los directivos entienden y asumen que si se les sorprenden violando las normas de comportamiento sufrirán consecuencias.

#### **Intervención de la dirección**

1. Está explícitamente prohibido hacer caso omiso de los controles de cumplimiento establecidos por parte de la dirección.
2. La dirección proporciona directrices sobre las situaciones y la frecuencia con la que se necesita su intervención cuando se producen situaciones no contempladas.
3. La intervención por parte de la dirección está debidamente documentada y explicada.
4. Se investigan y documentan las desviaciones de las políticas establecidas.

#### **Consecución de objetivos de rendimiento**

1. Existe presión por cumplir con objetivos de rendimiento poco realistas
2. Existe presión por cumplir especialmente con los objetivos de rendimiento a corto plazo
3. Las remuneraciones y las promociones se apoyan en la consecución de objetivos de rendimiento a corto plazo.
4. Existen condiciones, como incentivos extremados o alicientes, que pueden poner a prueba, de forma innecesaria e injusta, los valores éticos de los empleados.
5. Existen controles para reducir tentaciones que de otra manera pudieran existir.

#### **La cultura y filosofía de dirección y el estilo de gestión.**

1. La naturaleza y frecuencia de los riesgos empresariales aceptados por la dirección.
2. La dirección es especialmente arriesgada o extremadamente prudente para aceptar riesgos.
3. La dirección actúa con cuidado y solamente después de analizar los riesgos y los beneficios potenciales de una operación que conlleva riesgos.

4. Rotación de la plantilla en las funciones clave, como son las operativas, contabilidad, proceso de datos, auditoría interna.
5. Rotación excesiva del personal gerencial o de supervisión.
6. Dimisión inesperadamente o sin suficiente preaviso empleados clave.
7. Tendencia en la rotación o incapacidad de retener ejecutivos financieros clave o miembros del departamento de auditoría interna.
8. Protección de los activos del acceso no autorizado. (incluyendo los bienes intelectuales y la información).
9. La dirección evita los enfoques excesivamente dirigidos a los resultados a corto plazo.
10. El personal emite informes indebidos para conseguir los objetivos
11. Los directivos ignoran las posibles sospechas o indicadores de prácticas indebidas.
12. Se fuerzan las estimaciones hasta el límite de razonabilidad o incluso más.

**Actitud de la dirección ante la información financiera.**

1. La dirección muestra una actitud positiva hacia el proceso de datos y las funciones de contabilidad y se preocupa por la fiabilidad de la presentación de información financiera y la salvaguarda de los activos.
2. Se considera la contabilidad como un mal necesario o como un vehículo para ejercer el control sobre las diversas actividades de la entidad.
3. La selección de criterios contables utilizados en los estados financieros se realiza siempre en función de mostrar el mayor beneficio posible.
4. La función contable está descentralizada, la dirección operativa correspondiente aprueba los resultados declarados.
5. El personal de contabilidad tiene también responsabilidades y es controlado por la dirección financiera central.

**CONCLUSIONES**

Estamos ante una nueva forma de entender el valor de las organizaciones. Se tiene en cuenta que las organizaciones, al igual que las personas, son responsables de lo que sucede a su alrededor. No sólo se ha de mirar la cuenta de resultados también se

ha de valorar su forma de entender las obligaciones y relaciones con la sociedad y en estos momentos de crisis su aportación a la un bien común: la sostenibilidad de la economía.

Los elementos recogidos son preguntas que han de plantearse en las organizaciones de forma que su respuesta permita tener una idea bastante clara y contrastable de la situación de organización en relación con su cultura, sus prácticas y sus actitudes, aspectos cada vez más necesarios de evaluar y valorar.

### **Referencias bibliográficas**

- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2009): Código Unificado de Buen Gobierno y Anexos. Apéndices del código unificado. Recomendaciones a otros organismos. Informe anual de Gobierno Corporativo sociedades anónimas cotizadas. Informe anual de Gobierno corporativo de las compañías del Ibex 35 últimos ejercicios.
- Coopers & Lybrand, Díaz de Santos (1997): Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid.
- Deloitte-Esade (2007). Análisis de la situación actual de las empresas en relación con el Buen Gobierno. Gobierno corporativo y control interno
- Fundación Alternativas (2007). Informe 2007. La responsabilidad social corporativa en España. Los nuevos desafíos de la RSC. Madrid.
- Fundación Alternativas (2008). Informe 2008. La responsabilidad social corporativa en España. La confianza social en las empresas españolas. Madrid.
- Fundación Alternativas (2009). Informe 2009. La responsabilidad social corporativa en España. La RSC ante la crisis. Madrid.
- González Esteban, E. (2007): “La Teoría de los stakeholder. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa”. Veritas, vol.11, Nº 17, pp. 205-224
- Pricewaterhouse Coopers. (2004): Gestión de Riesgos Corporativos Marco integrado. Técnicas de Aplicación. COSO II.