

Compromiso de la Alta Dirección

El artículo 23.II de la Ley consigna entre los elementos el “apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia”.

Se trata de lo que en la literatura comparada se denomina *tone from the top* (tono de la alta gerencia) y atendiendo a que el legislador hace referencia general a la “gerencia”, parecería incluso alcanzar al llamado *tone from the middle* (tono de la gerencia media).

Desde el prisma lógico antes que legal, el apoyo de alto nivel al Programa constituye –al igual que sucede con la evaluación inicial de riesgos– un presupuesto básico y fundamental del carácter adecuado del Programa.

Es casi imposible concebir que un Programa posea tal condición sin un compromiso del máximo nivel orientado a un comportamiento ético en los negocios y a la adopción de una organización interna consistente con ese compromiso. Incluso, la decisión del Directorio de implementar un Programa y comprometerse con la integridad podría ser tenida en cuenta a la hora de evaluar el obrar prudente y diligente de los directores que deben velar por el interés de la persona jurídica.

Tal compromiso es una condición inmanente que se refleja en las características del Programa y su funcionamiento práctico, más que un elemento. Ello no impide, en este apartado, conceptualizar la expresión e identificar los medios concretos a través de los cuales una persona jurídica puede documentar su existencia y un tercero evaluar su auténtica configuración.

En tal sentido pues, el apoyo al Programa, su carácter visible e inequívoco, pueden ser caracterizados, explicados, demostrados y evaluados al igual que cualquier otro de los elementos.

Debe empezar por la Dirección y la alta Gerencia. Los altos mandos deben definir los valores y las conductas consideradas éticas en la organización y ser consistentes con dichos comportamientos. Deben manifestar y expresar su apoyo y compromiso fuerte, visible e inequívoco con las políticas de integridad adoptadas. Deben demostrar que han asumido el Programa como propio. Tendrán la responsabilidad de procurar que todos los integrantes compartan los valores de la compañía, comprendan la política de tolerancia cero a la corrupción y estén convencidos de que ante la detección de una infracción ética se actuará con justicia, rigor y rapidez. Esto aporta credibilidad al Programa, garantiza su durabilidad y eficacia y promueve un sentido de responsabilidad compartido por

parte de todos los miembros de la persona jurídica. El tono ético debe operar también hacia afuera de la organización, y expresarse claramente en su relación con todas las partes interesadas relevantes.

Para conseguir estos objetivos la alta Dirección posee la más completa libertad, con único límite en su espíritu creativo e innovador, pero podrá considerar alternativas tales como:

- Emisión de una declaración general de valores y una política general de integridad emitida directamente por el Directorio, involucrando su firma, su voz, su imagen y su presencia en la comunicación y transmisión del mensaje.
- Emisión periódica de mensajes o recordatorios éticos del Presidente o la alta Dirección.
- Inserción de contenidos vinculados al Programa en la comunicación institucional de alto nivel en la que aparezcan mencionados o sean portavoces los directores.
- Inclusión de contenidos destacados sobre las políticas de integridad en los informes anuales, balances y en la comunicación institucional periódica.
- Presencia activa del Directorio en hitos o instancias significativas del Programa como el lanzamiento, actualización o incorporación o presentación de un nuevo elemento.
- Participación del Directorio y la alta Gerencia en las actividades de capacitación y entrenamiento.
- Participación de los miembros del Directorio y/o del órgano de administración en el Comité de Ética, si lo hubiera.
- Generación de espacios de consulta y debate de temas y dilemas éticos.
- Realización de encuestas periódicas que midan el tono ético de la organización y la percepción de los trabajadores del compromiso ético de sus líderes.
- Establecimiento de indicadores objetivos de los niveles de integridad y monitoreo periódico e involucramiento de los propios directores en su seguimiento.
- Reconocimiento positivo del accionar ético de los empleados, incluso en los casos en que dichos comportamientos pudieran afectar determinados negocios de la persona jurídica.

Como se aprecia en los últimos ítems, existe una íntima relación entre los esfuerzos para mantener un clima ético y los vinculados a la mejora continua del Programa.

Más allá de la formalización y documentación de tales opciones, que será de especial interés en las grandes organizaciones –y puede resultar excesivo o prescindible en otras más pequeñas, especialmente si es frecuente la comunicación oral directa del dueño con los trabajadores– lo importante es que, al evaluarse en concreto el Programa, el liderazgo ético aparezca impregnado en los procesos, se refleje en el discurso de los integrantes y, por sobre todo, en la toma de decisiones relevantes.

Tone from the top: circunstancias que revelan su existencia y síntomas de su ausencia

Con la considerable subjetividad que lleva asociada una evaluación de tales características y la prudencia y mesura que debe tener su realización, hay indicadores de un tono ético robusto cuando:

- Es visible que la corrupción no se tolera en el discurso y tampoco en los hechos.
- Es percibido que no existe vacilación en tomar decisiones éticas, aunque afecten los negocios de la organización.
- Es visible que se abandonan negocios cuando están asociados de manera clara a condicionamientos indebidos originados en funcionarios.
- Es percibido que los requerimientos y actos indebidos de funcionarios hacia la persona jurídica se denuncian ante las autoridades competentes (o al menos Lineamientos para la implementación de Programas de Integridad | 39 Anexo I. Lineamientos de integridad para el mejor cumplimiento... se los resiste y se emprende un esfuerzo serio para que sean conocidos por funcionarios superiores con capacidad para detenerlos).
- En contextos de corrupción extendida se emprenden esfuerzos comunes con competidores y socios para resistir solicitudes de sobornos, denunciarlas o al menos darles visibilidad pública.
- Es visible que la actitud de tolerancia cero a la corrupción es transmitida abiertamente al negociar contratos y alianzas comerciales con terceros estratégicos que interactúan con funcionarios.
- Es visible que se adopta la decisión de terminar vínculos con terceros problemáticos después de que un análisis de debida diligencia que expresa alertas serias de corrupción activa.
- Es visible y percibido que existen sanciones duras, incluyendo la desvinculación, frente a violaciones serias al Código de Ética.
- Las decisiones éticas de los mandos medios son reconocidas por sus superiores.

- Se discuten dilemas éticos con crudeza y de modo frecuente y, en términos generales, es bien recibida la denuncia interna verosímil y bien intencionada.
- Se monitorea el comportamiento ético de la alta Gerencia.

A la inversa, hay posibles indicadores de falta de un tono ético adecuado (a evaluar con idéntica medida y prudencia) cuando:

- Existen reiterados y sostenidos cuestionamientos al Directorio por contar con privilegios frente a las directivas éticas o existe al respecto una “doble vara”.
- Existe documentación de soporte insuficiente sobre ciertos gastos realizados por la alta Gerencia.
- Se percibe la cercanía, afinidad y sintonía con altos funcionarios del Estado como razón aparente del éxito de la persona jurídica en los negocios.
- Se advierte, frente a las solicitudes de soborno, una posición contemplativa o actitudes de racionalización o justificación.
- Se advierte reticencia a hablar abiertamente sobre pedidos indebidos de los funcionarios.
- Se advierte reticencia a transmitir abierta y francamente a terceros una actitud de tolerancia cero a la corrupción.
- Se observa que la alta Gerencia contrata a terceros sin cumplir con los procedimientos requeridos o de manera poco justificada.
- Se advierte reticencia a comunicar actos de corrupción a las autoridades ya sea por vías informales o anónimas.
- Es percibido que se distingue con frecuencia entre cómo “debería ser” y “cómo es”, apelando al realismo.
- Es percibido que para los mandos medios y subordinados es preferible quedarse callado y no discutir o plantear reparos éticos.
- Existe un desconocimiento general de las reglas éticas, especialmente preocupante si este desconocimiento se percibe en los mandos altos.

Apoyo de alto nivel al Programa. Cuestionario de corroboración:

- i) ¿Existe una declaración pública formal del Directorio y la alta Gerencia de tolerancia cero a la corrupción? ¿Fue comunicada?
- ii) ¿Las reglas éticas de la organización son igualmente obligatorias y vinculantes para el top management y para todos los demás integrantes?
- iii) ¿Cómo hacen los directores y gerentes, a través de sus palabras y acciones, para alentar el máximo compromiso con la integridad? ¿Qué acciones en concreto pueden ser citadas como evidencia? ¿Existe alguna clase de medición o evaluación sobre ese liderazgo ético?
- iv) ¿El personal directivo define el alcance y extensión del Programa de Integridad? ¿Establece responsabilidades operativas y de supervisión claras para el Programa? ¿Provee suficientes recursos y apoyo?
- v) ¿El Directorio y la alta Gerencia participan de las actividades de capacitación? ¿De qué manera? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo se encuentra documentado?
- vi) ¿Con qué frecuencia el Directorio mantiene reuniones con el responsable de integridad? ¿Participan otras Gerencias de esas reuniones? ¿Con qué frecuencia recibe reportes sobre el funcionamiento del Programa? ¿Cómo son esos informes?
- vii) ¿La persona jurídica informa al público sobre el respaldo y compromiso del personal directivo con el Programa de Integridad?
- viii) ¿Cómo se monitorea el comportamiento ético de la alta Gerencia?