

## Políticas y procedimientos

El artículo 23 inciso a de la Ley consigna entre los elementos mandatorios “Un código de ética o de conducta, o la existencia de políticas y procedimientos de integridad aplicables a todos los directores, administradores y empleados, independientemente del cargo o función ejercidos, que guíen la planificación y ejecución de sus tareas o labores de forma tal de prevenir la comisión de los delitos contemplados en esta ley”.

El Código de Ética o de Conducta es un elemento esencial del Programa o de cualquier iniciativa razonable de compliance. Agrupa en un único documento las políticas de integridad generales aplicables a todos los integrantes (y eventualmente a los terceros). Aunque existan piezas específicas que lo profundicen o complementen, la orientación ética esencial para conducirse en los negocios de la organización debe encontrarse allí, y por eso debería estar aprobado por el órgano directivo de la persona jurídica. Una vez aprobado, además, el Código debería ser objeto de análisis y actualizaciones para responder a cambios de contexto relevantes.

Una persona jurídica puede contar con un Código único (suficientemente abarcativo) o con una amplia variedad de políticas, procedimientos o protocolos separados (cuya sumatoria constituya suficientemente la orientación que la Ley requiere). Pueden asimismo combinarse un Código como política central y un conjunto de complementos específicos, sea que amplíen los contenidos o lo profundicen en relación con determinados sectores u operaciones con riesgo diferenciado.

Cualquiera de esas opciones es aceptable siempre que, en definitiva, sea posible acreditar que existen en la organización políticas precisas que expresan con claridad:

- valores de la organización;
- pautas éticas que guíen el obrar de todos los integrantes;
- prohibiciones claras y expresas de los comportamientos indebidos;
- sanciones en caso de incumplimiento.

Estas deben ser consistentes con los comportamientos que cabe esperar o no de cada integrante de la persona jurídica para desalentar toda posible comisión o participación en conductas potencialmente constitutivas de los delitos individualizados en el artículo 1 de la Ley. Deben constituir una orientación clara y sencilla para los integrantes respecto a qué temperamento adoptar y qué comportamiento seguir frente a actos de corrupción en la organización o

solicitudes indebidas o acciones impropias por parte de funcionarios. Por supuesto, no tiene porqué limitarse a contemplar los riesgos asociados a los delitos previstos en el artículo 1 de la Ley y difícilmente un buen Código o conjunto de políticas tenga un alcance material tan estrecho. Puede ser también una política idónea para que la organización fije reglas de juego claras frente a riesgos de otro tipo (por ejemplo: fraude interno, daños al medio ambiente, seguridad operacional, salud y seguridad en el trabajo, etc.).

Pero, con independencia de ello, como base mínima para resistir una evaluación crítica a la luz de la Ley N° 27.401, su simple lectura debe permitir afirmar que contempla suficientemente los riesgos asociados a los delitos del artículo 1. En la medida pertinente, adaptando su enfoque al lado opuesto de la relación público-privada, deberán tenerse en cuenta las restantes previsiones del marco legal de ética pública nacional u otro que resulte aplicable. No se aconseja copiar o repetir tales reglas. Sólo elaborar las propias cuidando de ser consistente y no contradecir aquellas.

También es importante que los contenidos incluyan el establecimiento claro de la obligación de reportar internamente cualquier infracción al Código e informen los canales para hacerlo (tanto el canal de denuncias como los canales naturales de comunicación).

Se trata de una condición necesaria para el establecimiento de otro elemento: la línea interna de denuncias. De manera similar, con miras al elemento “investigación interna” es importante que el Código contenga información clara sobre las restricciones al uso particular de dispositivos y medios de propiedad de la organización. Sin perjuicio de que ello no libera a la persona jurídica de la carga de expresar y notificar, cuando proceda, políticas y condiciones de uso de cada uno, no hacerlo en el Código podría conllevar dificultades para el acceso legítimo a información allí contenida en el marco de investigaciones internas.

### **Posibles contenidos de un Código de Ética integral**

Un Código de Ética debería plantearse no sólo como respuesta a la Ley N° 27.401 sino como pilar del correcto comportamiento de todos los integrantes en todos los aspectos relevantes. Para ello, idealmente (y sin que la reseña debe considerarse exhaustiva) podría contener:

- valores y principios de la compañía;
- regulación aplicable;
- misión, objetivos y visión;
- relación con consumidores, accionistas, empleados, socios de negocios, funcionarios públicos, proveedores;
- reglas sobre información y comunicación, confidencialidad, contabilidad y reportes; • principios de competencia leal;
- prohibición de soborno, fraude y pagos de facilitación; • adhesión del personal interno y terceros en forma expresa;
- reglas respecto a lobby;
- reglas sobre financiamiento de campaña y contribuciones políticas;
- reglas sobre obsequios, hospitalidades y gastos;
- reglas sobre el uso de activos de la persona jurídica;
- conflictos de interés;
- reglas sobre membresías;
- reglas de aceptación de la diversidad y no discriminación;
- pautas y límites en relación a donaciones;
- resguardo de la información y archivos;
- reglas sobre la reducida expectativa de privacidad en el uso de medios y dispositivos provistos por la organización;
- referencias al canal de denuncias o línea ética;
- régimen de sanciones;
- política de no represalias a denunciantes.

Existen infinidad de Códigos ajenos que pueden ser tomados como ejemplo para la elaboración del propio, pero copiar uno sin más no es recomendable. Cada organización debería definir su contenido de acuerdo a las características propias del sector en el que opera y sus riesgos intrínsecos. De tomarse un modelo de referencia se recomienda escoger uno entre organizaciones que, a la vez, sean reconocidas en el mercado por su alto desempeño ético y actúen en una industria similar, tengan una operación parecida o una dimensión análoga a la propia.

Toda acción orientada a fomentar la participación de los trabajadores en su confección es deseable. También, aunque no sea legalmente indispensable, será valioso que otras partes interesadas relevantes y/o destinatarias del Código participen en su redacción o acuerden con su contenido. Cuanto más refleje la pluralidad de puntos de vista al interior de una organización, más legitimado estará el Código.

El Código y/o las políticas, procedimientos y protocolos (como mínimo el Código o aquellas políticas de contenido esencial y alcance general) deben ser elaborados de manera que puedan ser comprendidos por la totalidad de los integrantes de la persona jurídica sin excepciones. Deben ser consistentes con la regulación aplicable sin por ello replicar su letra y su lenguaje.

Los temas deben ser abordados de forma sencilla, empleando lineamientos y directivas claras y de fácil comprensión sobre la conducta que se espera de todos los empleados. Es preferible evitar siglas, términos técnicos y formalismos. Es posible potenciar la comprensión brindando las razones de las normas que se están incorporando, incluyendo definiciones sobre los conceptos claves y ofreciendo ejemplos del quehacer cotidiano de la organización, que permitan que las políticas genéricas adquieran relevancia a nivel práctico.

Debe estar redactado con un nivel de accesibilidad suficientemente inclusivo y democrático, de tal modo que para su comprensión cabal no sea necesario un nivel de formación mayor que el de la escolaridad obligatoria. La necesidad de mayor profundidad conceptual puede ser resuelta a través de la adopción de políticas, procedimientos y protocolos específicos dirigidos a destinatarios particulares, sin que ello implique, la renuncia a la claridad y llaneza en la exposición también en ellos.

Es deseable el uso de mensajes directos breves y firmes a través del empleo de una voz activa coloquial. Frases del estilo “no pagues coimas”, “avisá si te las piden”, “aclará a los que trabajan bajo tu supervisión que te deben avisar si se las piden”, “no dejes de consultar a tu jefe si un comportamiento de un funcionario te parece inapropiado”, “no le regales nada a los funcionarios que controlan tu trabajo”, etc. lucen como el estilo de comunicación apropiado a esos fines. Por supuesto, el documento debe estar traducido a los idiomas nativos de los trabajadores de la persona jurídica y de sus terceros y comunicado a ellos en tal idioma.

En organizaciones que operan en contextos multiculturales o que tienen dividida su operación en geografías con culturas y formas de relacionamiento y

comunicación diversas entre sí, la adaptación del Código a las particularidades de cada caso puede ser preferible frente al empleo de un único código corporativo.

La conveniencia de adaptar el Código (o alternativamente de las políticas y procedimientos) a las particularidades locales y el nivel de profundidad con el que eventualmente se haga esta tarea dependerán de diversos factores particulares atinentes a cada organización.

Por otro lado, como el código o las políticas y procedimientos deben ser obligatorios para los miembros de todos los niveles de la organización, la comunicación es esencial para garantizar su respeto y cumplimiento.

Debe ser correctamente difundido por un medio fehaciente a toda la organización. La información accesible facilita la promoción del comportamiento ético por parte de los miembros de la persona jurídica. Si bien es de utilidad contar con el código o las políticas en formato digital para su difusión (y la documentación de su recepción) no es recomendable que sólo exista en ese formato. La amplia disponibilidad de ejemplares en formato papel, en tamaños manejables y transportables (por ejemplo: que pueda ser guardado en el bolsillo de un abrigo, que entre en una guantera) facilita su transmisión física, la cual a su vez acentúa el efecto comunicador.

También se recomienda el empleo del sitio web de la organización, artículos en gacetillas, recordatorios con la información clave con cierta periodicidad, afiches, tarjetas mensajes en redes sociales, aplicaciones móviles, entre tantos otros.

En definitiva, sin importar especialmente la modalidad que elija, cada persona jurídica debe estar en condiciones de demostrar que puso el Código a disposición del ciento por ciento de sus integrantes, que alentó a cada uno a leerlo e internalizarlo y que transmitió con suficiente claridad un mensaje en el que el comportamiento ético se valora y el comportamiento corrupto es inadmisibles.

El Código puede extenderse a los terceros, en cuyo caso debe ser correctamente difundido ante ellos. Para los terceros también pueden confeccionarse pautas específicas, las que deben ser consistentes con los contenidos del Código de Ética.

### **Cuestionario de corroboración:**

i) ¿Existe un Código de Ética, políticas o instrumentos internos asimilables que fijen pautas de comportamiento y deberes éticos para los integrantes de la organización? ¿Son obligatorios para todos los integrantes de la organización, sin excepciones? ¿Son comprensivos de los principales riesgos de corrupción? ¿Prohíben y desalientan de manera clara y categórica aquellos comportamientos que podrían constituir comisión en nombre de la persona jurídica de los delitos del artículo 1 de la Ley N° 27.401?

ii) ¿Qué antigüedad poseen? ¿Fueron objeto de revisiones y cambios? ¿Cuántas revisiones se han efectuado a la fecha?

iii) ¿Cómo fueron elaborados y por quién fueron aprobados? ¿A quiénes se involucró en su redacción? ¿Determinaron algún cambio en el contenido esos aportes?

iv) ¿Constituyen pautas comprensibles, didácticas y claras? ¿Están disponibles en todos los idiomas en los que opera la persona jurídica? ¿Emplean ejemplos de la vida real de la organización o describen casos para su mejor comprensión?

v) ¿Fueron y son comunicados suficientemente a todos los trabajadores? ¿De qué manera? ¿Se entregó un ejemplar a cada uno? ¿Se lo distribuyó electrónicamente? ¿Se documentó la recepción por cada integrante?

vi) ¿De qué modo se asegura la organización su lectura y comprensión por cada trabajador? ¿Hay evidencia de que ese aspecto sea medido o evaluado de alguna manera?

vii) ¿De qué manera se asegura la organización de que los contenidos estén disponibles de manera permanente para cada trabajador? ¿Se asegura que cualquier trabajador pueda consultar dudas con relación a su contenido?