

Deloitte.

Estudio Tips Anónimos 2011
Panorama de la denuncia anónima
en las empresas mexicanas



Contenido

4	Introducción
6	Panorama de las denuncias en las empresas mexicanas
11	Denuncias por industria
20	Sistema integral de ética
21	Comité de ética
22	Código de ética
23	Tips Anónimos
25	Remediación
26	Sistemas integrales de ética en el proceso de una empresa inteligente al riesgo

Introducción

Es un placer presentarle nuestro primer estudio sobre el estado que guardan las denuncias de las conductas inapropiadas al interior de las empresas mexicanas. Nuestro propósito es mostrar un panorama respecto a los problemas que reportan una mayor incidencia dentro de las organizaciones, así como sus repercusiones y los mecanismos que existen para prevenir, detectar y remediar estas conductas.

Actualmente, los ambientes de negocios poseen una mayor exigencia en cuestiones de transparencia, responsabilidad social y medio ambiente. Los cambios regulatorios de los últimos años han permitido a gobiernos y organizaciones no gubernamentales una mayor observación de los manejos administrativos de las empresas en estos temas. Del mismo modo, el advenimiento de tecnologías como las redes sociales están creando nuevos paradigmas de relación entre los individuos frente a las instituciones: una nueva generación busca entablar una comunicación más estrecha y amplia con ellas, así como contar con una mayor transparencia y mejores condiciones laborales.

Ante esta nueva realidad, diversas entidades están replanteándose la trascendencia de conceptos como la ética laboral y la responsabilidad social y ambiental, como factores determinantes para el valor de su marca. La atención ya no se enfoca solamente en los reguladores y accionistas de la empresa, sino que se ha extendido a las partes interesadas (*stakeholders*) con el objetivo de crear una buena relación e imagen. En un mundo global, interconectado, simultáneo y de gran rapidez, todas las partes juegan un papel clave para la conservación y crecimiento de los negocios.

Una de las claves principales para afrontar estos nuevos retos es la revaloración de la ética como un principio rector de las organizaciones. Con esto, no se pretende establecer una forma más de administrar y estructurar a las empresas, sino de garantizar una actuación éticamente correcta: se trata de un regreso a valores que transmitan una identidad y fomenten un sentido de pertenencia a los empleados, siendo la mejora de la reputación corporativa, la seguridad de los activos, el ambiente laboral y la capacidad de retención del talento, algunos de los múltiples beneficios que tienen las compañías cuando aplican principios correctos y justos en todas sus políticas.

La ética en las empresas está ligada con el carácter y la conducta que se va formando en las personas y las organizaciones en su actuar cotidiano. Esto depende de un proceso de creación y trasmisión de valores correctos, diseñados y manejados desde la alta dirección, la cual debe asumir el compromiso de mantener y respetar los principios éticos que serán aplicados a todos los niveles de la organización, instituyendo al consejo de administración, al comité directivo y a la alta gerencia como los principales ejemplos a seguir.

Para lograr este cometido, la mejor práctica es el desarrollo de un sistema integral de ética, que abarque no sólo la creación o reforzamiento de los principios y valores de una empresa a través de un código de ética, sino que además, brinde a los empleados una herramienta para reportar cualquier comportamiento inapropiado que ponga en riesgo los valores, tanto humanos como materiales, de la empresa, y que a su vez esté soportado por un comité, con facultades para tomar decisiones sobre los incidentes presentados.

En este sentido, un sistema integral de ética que proteja al empleado, a los clientes y proveedores puede coadyuvar a la prevención del fraude, el abuso de autoridad, la discriminación, el conflicto de intereses o el hostigamiento laboral, comportamientos que pueden derivar en una pérdida importante de recursos y exponer a la organización a una serie de riesgos ante sus audiencias clave.

Las organizaciones que logran implementar sistemas integrales de ética disminuyen los riesgos asociados a estas conductas inapropiadas y están en una posición estratégica frente a sus competidores, ya que manejan de forma inteligente el riesgo, basados en principios bien definidos e identificados. Como resultado, se infunde confianza entre su personal, los clientes, proveedores, accionistas y terceros relacionados.

Esperamos que este estudio amplíe sus perspectivas sobre el manejo inteligente del riesgo a través de los beneficios de un sistema integral de ética, y del mismo modo, pueda conocer las incidencias particulares que presentan ciertas industrias. Asimismo, esperamos contribuir al fortalecimiento de una cultura ética de respeto y honestidad que ayude a mejorar la competitividad y calidad humana de las organizaciones de nuestro país.

Juan Manuel Torres

Socio

Entreprise Risk Services

Panorama de la denuncia en las empresas mexicanas

19:30 horas. Pedro levanta el teléfono y marca a la línea ética de su empresa. Una vez que el agente de Tips Anónimos le responde, comenta que desea hacer una denuncia que involucra a uno de sus colegas. Pedro informa, anónimamente, que ha observado conductas no apropiadas de su colega Javier en el manejo de proveedores. Por un conocido, él se enteró que Javier pide a los proveedores una bonificación en la adjudicación de proyectos. El agente de Tips registra la información con los detalles provistos y agradece al denunciante la llamada. Al terminar, el agente envía el reporte de la incidencia al comité de ética de la compañía. La directora de auditoría de la compañía revisa el reporte y decide realizar una investigación interna para recabar elementos que comprueben los hechos denunciados.

Este caso es uno de los tantos que se denuncian diariamente a través de Tips Anónimos.

Tips Anónimos es un servicio de Deloitte México que cuenta con más de siete años de experiencia y forma parte de un sistema integral que ayuda a las empresas a establecer una cultura de ética, a través de la creación de comités, códigos y un canal de denuncia que pretende establecer una vía de comunicación con los empleados, proveedores, clientes, accionistas y terceros relacionados, con el fin de prevenir, detectar y remediar las conductas inapropiadas que ocurran dentro de la organización.

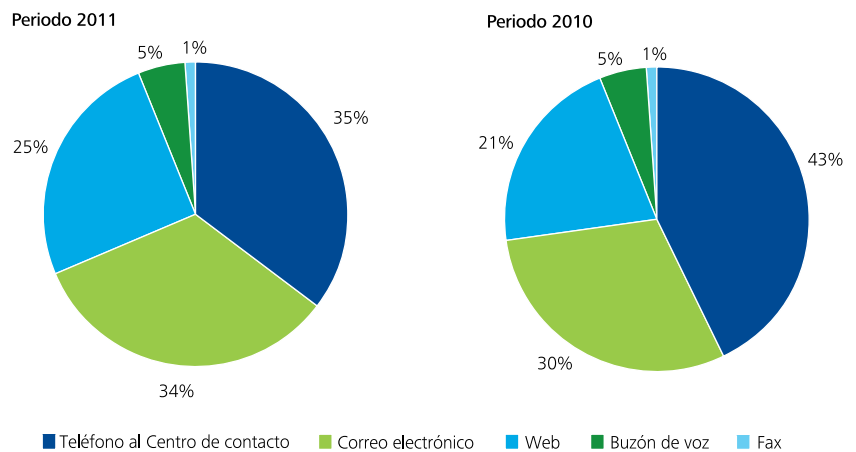
El programa opera a través de un centro de contacto donde se reciben las denuncias de forma anónima o personalizada, con agentes expertos que las clasifican según su naturaleza. Éstas son reportadas al comité de ética de la organización de acuerdo al impacto para el negocio y conforme a los lineamientos previamente definidos en un código de ética.

Nuestra experiencia con este programa ha arrojado datos que consideramos relevantes para las empresas mexicanas respecto a comportamientos que representan un daño al patrimonio o al capital humano, así como su grado de incidencia en las diferentes industrias que atendemos. Debido al anonimato que garantizamos a nuestros clientes, sólo mencionamos de forma general el tipo de conducta y las industrias, sin indicar nombres de empresas ni denunciante. Los valores numéricos son expresados en términos porcentuales sobre una muestra de denuncias clasificadas. Por razones de confidencialidad, el total de denuncias no es mencionado.

Los resultados de este estudio son el reflejo de los reportes de operación del servicio Tips Anónimos 2011 y 2010. Cabe mencionar que por motivos de facilidad de lectura, se referirá como periodo 2011 al lapso del 1 de junio de 2010 al 31 de mayo de 2011; y periodo 2010, del 1 de junio de 2009 al 31 de mayo de 2010. Todas las gráficas presentadas corresponden al periodo 2011, excepto las señaladas como periodo 2010. Estas cifras son una radiografía de lo sucedido en diversas industrias como Manufactura, Consumo, Energía y Recursos Naturales, Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud, Servicios Financieros, Construcción y Bienes Raíces, Transporte, Tecnología, Medios y Telecomunicaciones, entre otras. Asimismo, algunas gráficas pueden representar en cero a ciertas denuncias que, debido a su bajo porcentaje, no alcanzan una representación en el *pie*, por lo que fueron agrupadas como "Denuncias sin graficar".

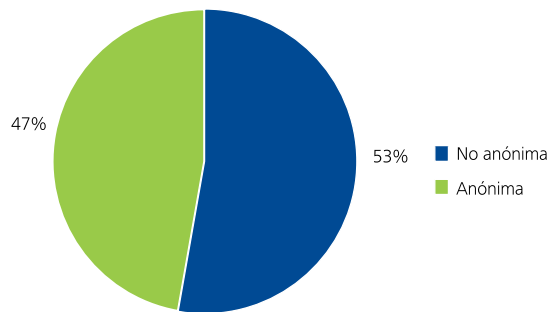
Durante el periodo 2011, el programa Tips Anónimos recibió la mayoría de sus denuncias vía telefónica, a través del centro de contacto, y como segundo medio en relevancia por correo electrónico. En este año en particular, el uso del correo electrónico y la página web creció como medio de denuncia respecto al año anterior (Figura 1).

Figura No.1. Utilización de los canales de denuncia en los periodos 2011 y 2010



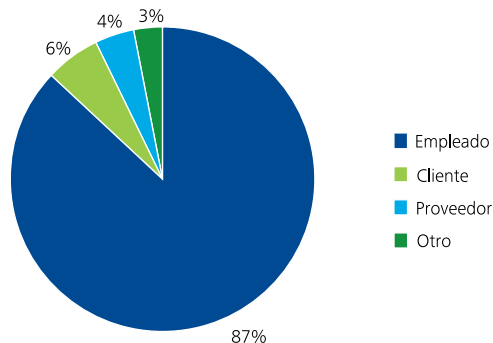
Asimismo, ha prevalecido la denuncia no anónima la cual representa el cincuenta y tres por ciento del total de denuncias recibidas, por encima de la denuncia anónima que constituyó un cuarenta y siete por ciento; es importante señalar que, a pesar de que proporcionen sus datos completos, los denunciante tienen el pleno conocimiento de que su denuncia se manejará con absoluta confidencialidad. Esto es un buen indicador del nivel de confianza que los empleados tienen hacia los sistemas integrales de ética que se han desarrollado en sus organizaciones (Figura 2).

Figura No. 2. Denuncias anónimas vs. no anónimas



El mayor porcentaje de los denunciante continúa siendo el de los propios empleados de las empresas, los cuales representan más del ochenta por ciento de las incidencias recibidas en el periodo 2011 (Figura 3).

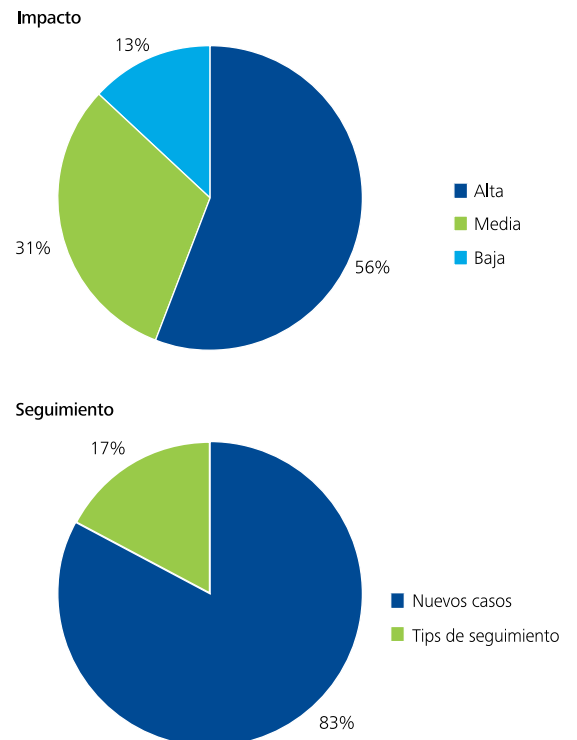
Figura No. 3. Tipo de denunciante



En el funcionamiento de Tips Anónimos, el comité de ética de la empresa, formado como parte de la implementación del sistema integral de ética, se reúne con los especialistas en riesgos de Deloitte para tipificar por impacto las diversas denuncias que se pueden recibir. La compañía define qué casos deben ser tratados como de alto impacto por lo que se detonarán acciones inmediatas de investigación y remediación y qué casos serán categorizados como impacto medio o bajo.

El cincuenta y seis por ciento de las denuncias recibidas en el periodo 2011 fueron clasificadas como de alto impacto y treinta y un por ciento como impacto medio. Del total de las denuncias, ochenta y tres por ciento fueron casos nuevos, y diecisiete por ciento fueron de seguimiento a reportes previos, de éstos, en ciertos casos se requiere mayor información por parte del denunciante para darle continuidad y solución a la denuncia por parte del comité de la organización (Figura 4).

Figura No. 4. Impacto y seguimiento de las denuncias obtenida a través del centro de atención



Tipos de daños

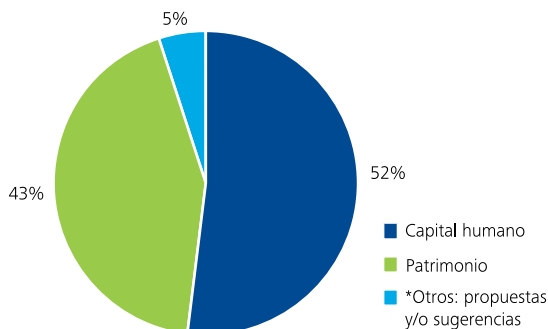
Con el fin de tipificar las conductas no apropiadas recibidas a través de la línea de denuncia e identificar las principales áreas impactadas dentro de la empresa, se han establecido dos categorías: daños al patrimonio y al capital humano.

Daños al patrimonio: Se refiere a las conductas que generan un efecto adverso en las finanzas de la compañía, ya sea de forma directa o indirecta. Entre las conductas con mayor incidencia están el fraude, el robo, la corrupción, el conflicto de intereses o tratos no éticos con proveedores. Es importante señalar que un daño al patrimonio no siempre significa la toma de dinero de forma directa, por ejemplo, en el caso de conflicto de intereses, un tercero es beneficiado con información privilegiada para ganar algún tipo de licitación.

Daños al capital humano: Se refiere a las conductas que dañan a las personas, al ambiente de trabajo, a la moral y reputación de una persona o a un grupo de empleados. Significa un daño al recurso humano de las organizaciones y puede incidir negativamente en la reputación y funcionamiento de una organización cuando se dan prácticas como el hostigamiento laboral, abuso de autoridad, negligencia laboral o discriminación.

De estos dos ámbitos, los daños al capital humano ocupan la principal causa de denuncia. Cincuenta y dos por ciento de las denuncias registradas corresponden a este tipo de daño. Mientras que los daños al patrimonio, representan el cuarenta y tres por ciento (Figura 5).

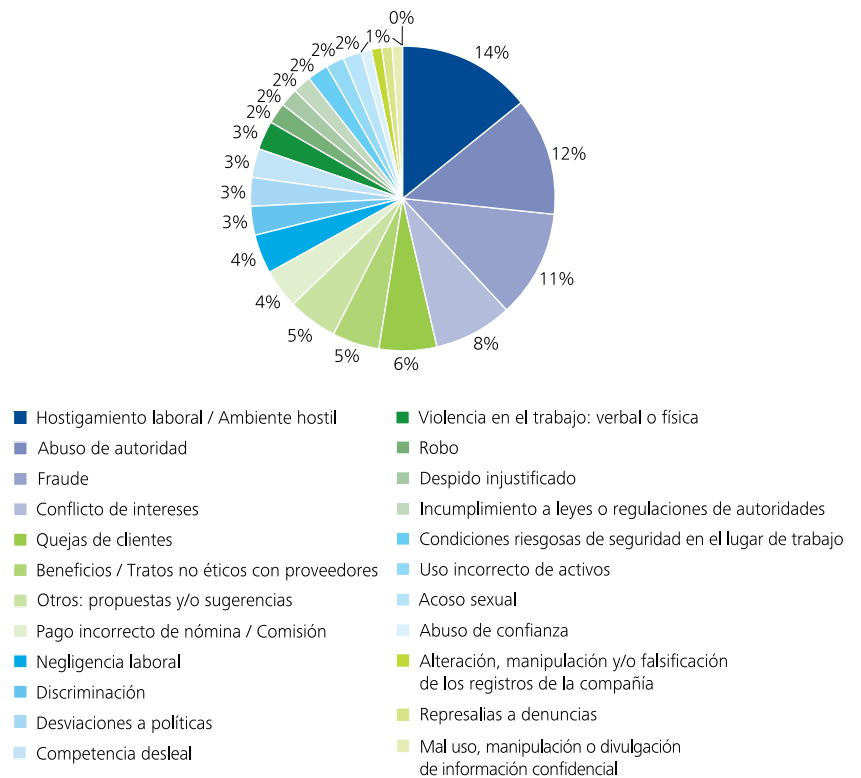
Figura No. 5. Distribución del total de denuncias divididas en dos categorías: daños al patrimonio y daños al capital humano



* Otros: propuestas y/o sugerencias no se considera de repercusión a capital humano o patrimonio (se incluye para efectos de conteo).

Es importante recalcar que la denuncia que más se presenta en las empresas mexicanas es el hostigamiento laboral, con catorce por ciento del total de las incidencias, seguido por el abuso de autoridad con un doce por ciento. En tercer lugar se encuentra el fraude, con el once por ciento del total de denuncias, seguido por el conflicto de intereses, que tiene el ocho por ciento (Figura 6).

Figura No. 6. Porcentaje total de las incidencias



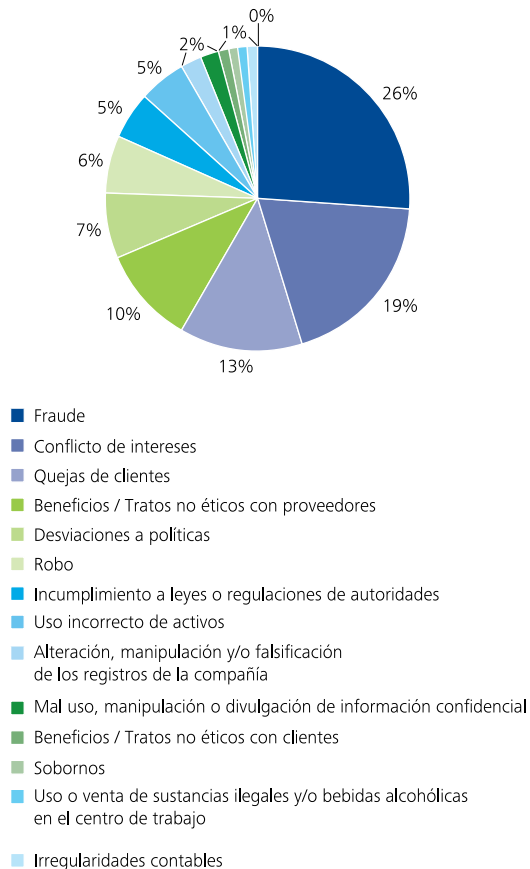
Denuncias sin graficar: Sobornos, Uso o venta de sustancias ilegales y/o bebidas alcohólicas en el centro de trabajo, Irregularidades contables, Daños al medio ambiente, Corrupción, Extorsión.

Daños al patrimonio

En cuestiones de daños al patrimonio, el que tiene mayor incidencia e impacto dentro de las organizaciones es el fraude, incluso, su denuncia aumentó respecto al año anterior en una proporción de dos por ciento.

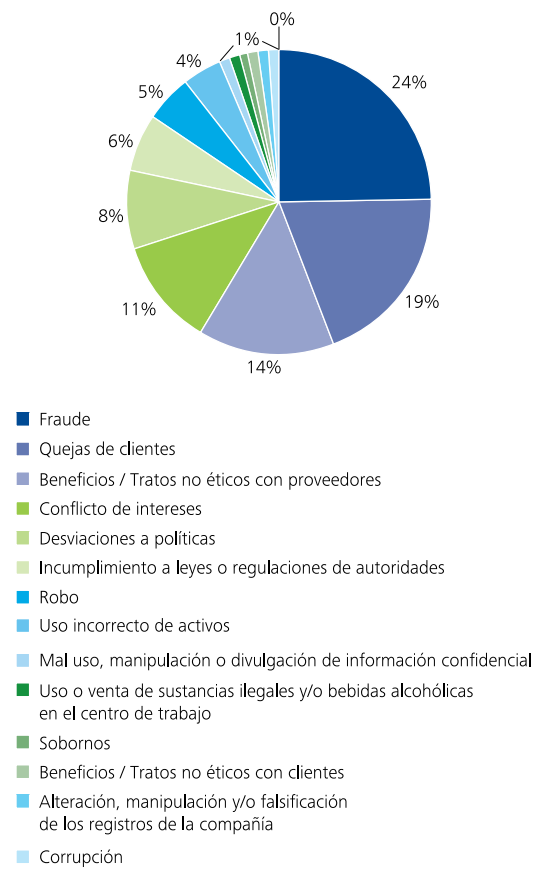
El fraude constituye el veintiséis por ciento de los casos de daño al patrimonio, que es el caso de corrupción más común en las empresas que participan en este estudio; el conflicto de intereses es el segundo en relevancia, registrando diecinueve por ciento de las denuncias durante 2011 (Figura 7), lo cual muestra un crecimiento notable desde el 2010, donde constituía sólo el once por ciento de las denuncias (Figura 8).

Figura No. 7. Denuncias recibidas durante el periodo 2011 en la categoría daños al patrimonio



Denuncias sin graficar: Daños al medio ambiente, Corrupción, Extorsión.

Figura No. 8. Denuncias recibidas durante el periodo 2010 en la categoría daños al patrimonio



Denuncias sin graficar: Daños al medio ambiente, Irregularidades contables, Extorsión.

Daños al capital humano

Por el lado del daño al capital humano, el ambiente laboral hostil se ha posicionado este año como la principal denuncia (Figura 9), superando al abuso de autoridad que prevaleció el año anterior, mostrando un crecimiento del seis por ciento respecto al año pasado. El abuso de autoridad continúa registrando niveles altos del veintidós por ciento, disminuyendo un cinco por ciento respecto al periodo 2010 (Figura 10).

Figura No. 9. Denuncias recibidas durante el 2011 en la categoría capital humano

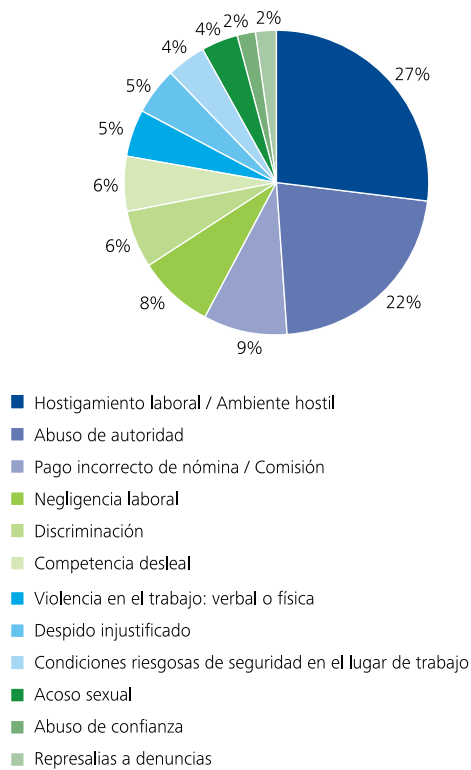
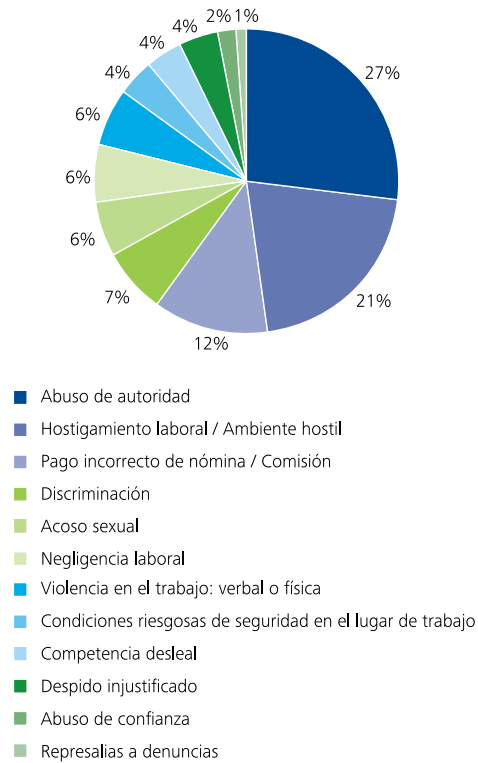


Figura No. 10. Denuncias recibidas en el periodo 2010 en la categoría capital humano

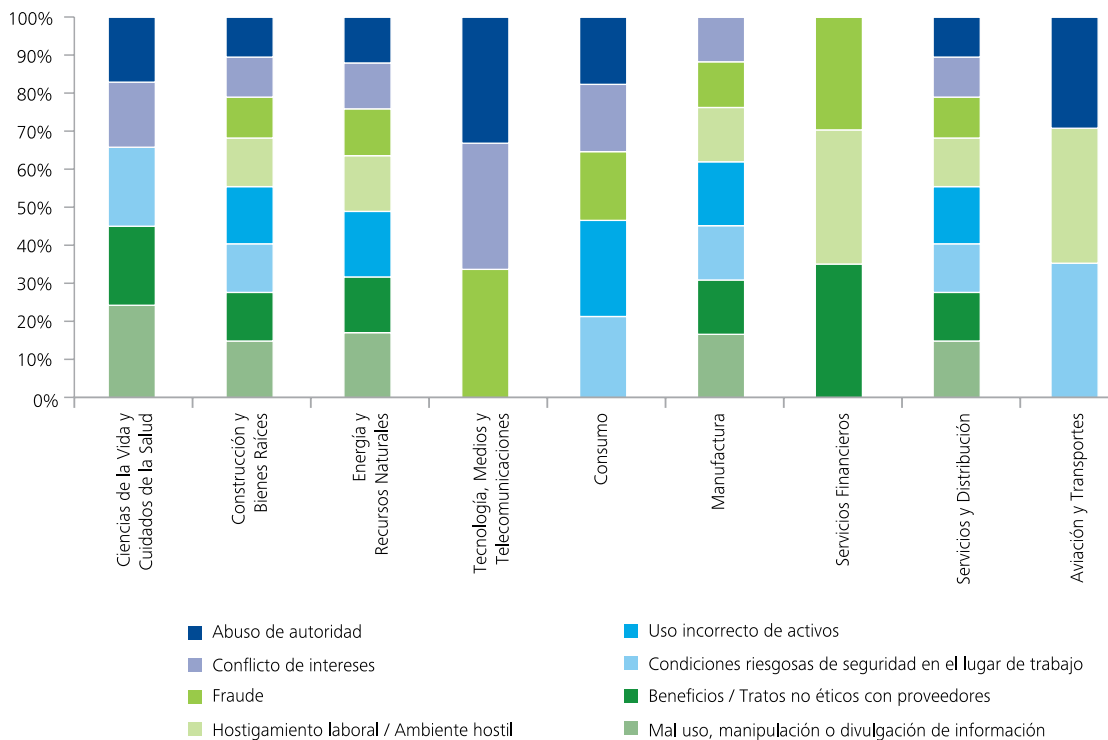


Denuncias por industria

Se han segmentado las denuncias en las empresas mexicanas por industrias, atendiendo las características de nuestros clientes de acuerdo a las incidencias y el tipo de denuncia, que varían según su sector. Al conocer estas incidencias, se puede obtener un panorama general de las problemáticas particulares de cada una de las industrias.

En la mayoría de las industrias analizadas, el abuso de autoridad es la denuncia con mayor recurrencia. Las denuncias que aparecen con mayor impacto en todas las industrias son: conflicto de intereses, fraude, hostigamiento laboral/ambiente hostil, uso incorrecto de activos, condiciones riesgosas de seguridad, tratos no éticos con los proveedores y mal uso, manipulación o divulgación de información (Figura 11). Los datos de las industrias deben ser analizados considerando que el total de las denuncias no es equitativo entre cada una de ellas, ya que el número de usuarios de Tips Anónimos por industria es variable.

Figura No.11. Principales incidencias por industrias 2011



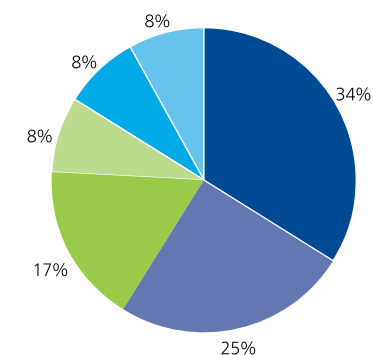
Industrias con mayores daños al patrimonio

Por la propia dinámica del negocio existen empresas que son propensas a sufrir daños al patrimonio por prácticas de fraude o corrupción en alguna de sus áreas. Por lo general, industrias como **Construcción y Bienes Raíces**, así como **Energía y Recursos Naturales** trabajan de manera coordinada con una gran cantidad de proveedores, de los que dependen sus operaciones.

Lo mismo sucede con la industria de **Servicios Financieros**, la cual representa un caso especial por el manejo *per se* de valores monetarios: en la industria prevalece el daño al patrimonio en su modalidad de desviaciones a políticas, con un treinta y cuatro por ciento de las denuncias, seguido por el fraude y los sobornos, que ocupan un porcentaje importante en el total de denuncias (Figura 12). A este respecto, desviaciones a políticas y fraudes incrementaron su denuncia de forma importante respecto a 2010: diecisiete por ciento en ambos casos.

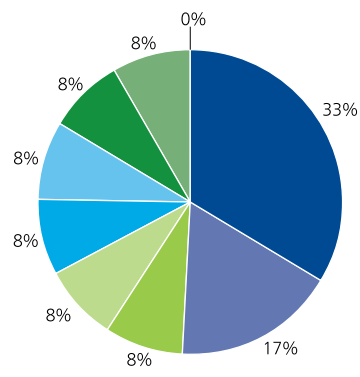
Figura No. 12. Denuncias recibidas durante 2011 y 2010 en la industria de Servicios Financieros

Periodo 2011



- Desviaciones a políticas
- Fraude
- Sobornos
- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Beneficios / Tratos no éticos con clientes
- Abuso de confianza

Periodo 2010



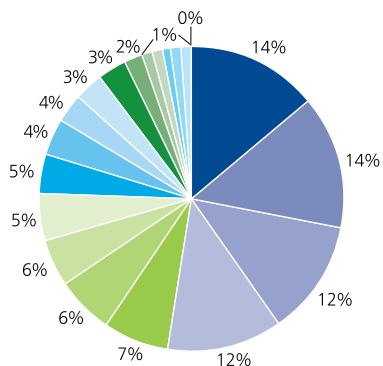
- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Desviaciones a políticas
- Quejas de clientes
- Fraude
- Negligencia laboral
- Uso incorrecto de activos
- Acoso sexual
- Violencia en el trabajo: verbal o física

Denuncias sin graficar: Sobornos, Beneficios / Tratos no éticos con clientes, Abuso de confianza.

En las industrias de **Construcción y Bienes Raíces**, así como en **Energía y Recursos Naturales**, se dan prácticas que pueden ser calificadas como actos de corrupción donde no se toma dinero de la empresa, sino de los proveedores y empleados. Este último caso corresponde a la industria de **Construcción y Bienes Raíces**, que durante el periodo 2011 tuvo mayor número de denuncias en el pago incorrecto de nómina (Figura 13), lo cual es una tendencia que ya se venía observando desde el año pasado. Asimismo, el fraude presentó un importante incremento del siete por ciento de un año a otro, compartiendo el primer lugar como la denuncia más importante de 2011.

Figura No. 13. Denuncias recibidas durante 2011 y 2010 en la industria de la Construcción y Bienes Raíces

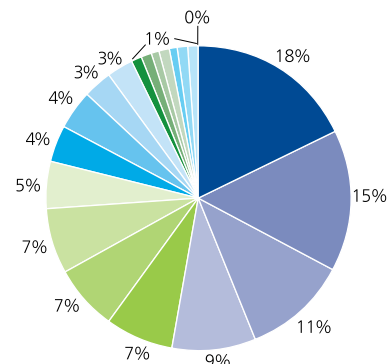
Periodo 2011



- Pago incorrecto de nómina / Comisión
- Fraude
- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Quejas de clientes
- Despido injustificado
- Competencia desleal
- Beneficios / Tratos no éticos con proveedores
- Conflicto de intereses
- Discriminación
- Robo
- Desviaciones a políticas
- Violencia en el trabajo: verbal o física
- Incumplimiento a leyes o regulaciones de autoridades
- Acoso sexual
- Negligencia laboral
- Uso incorrecto de activos
- Uso o venta de sustancias ilegales y/o bebidas alcohólicas en el centro de trabajo
- Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo
- Represalias a denuncias

Denuncias sin graficar: Abuso de confianza, Abuso de autoridad, Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial, Sobornos, Irregularidades contables.

Periodo 2010



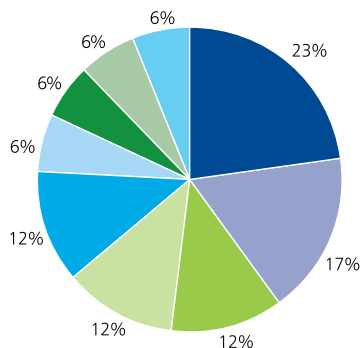
- Beneficios / Tratos no éticos con proveedores
- Pago incorrecto de nómina / Comisión
- Quejas de clientes
- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Fraude
- Discriminación
- Despido injustificado
- Robo
- Violencia en el trabajo: verbal o física
- Competencia desleal
- Conflicto de intereses
- Incumplimiento a leyes o regulaciones de autoridades
- Desviaciones a políticas
- Acoso sexual
- Negligencia laboral
- Uso incorrecto de activos
- Abuso de confianza
- Abuso de autoridad
- Sobornos

Denuncias sin graficar: Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial, Uso o venta de sustancias ilegales y/o bebidas alcohólicas en el centro de trabajo, Corrupción, Represalias a denuncias, Irregularidades contables, Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo.

En el sector de **Energía y Recursos Naturales** se presentan comúnmente las prácticas de conflicto de intereses, puesto que es una industria que depende en gran medida de sus proveedores y es común que se trate de beneficiar a terceros implicados con gente dentro de la compañía (Figura 14), la denuncia a esta conducta se incrementó un dieciséis por ciento respecto al año pasado. También llama la atención la aparición de denuncias sobre el medio ambiente, que si bien en 2010 no estaban contempladas, durante el 2011 representan el segundo lugar, con un diecisiete por ciento del total.

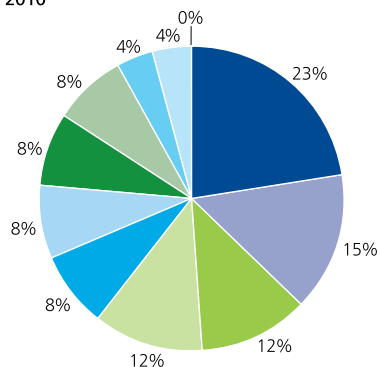
Figura No. 14. Denuncias recibidas durante 2011 y 2010 en la industria Energía y Recursos Naturales

Periodo 2011



- Conflicto de intereses
- Daños al medio ambiente
- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Fraude
- Beneficios / Tratos no éticos con proveedores
- Abuso de autoridad
- Uso incorrecto de activos
- Acoso sexual
- Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial

Periodo 2010



- Discriminación
- Fraude
- Abuso de autoridad
- Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo
- Conflicto de intereses
- Beneficios / Tratos no éticos con proveedores
- Negligencia laboral
- Represalias a denuncias
- Desviaciones a políticas
- Violencia en el trabajo: verbal o física

Denuncias sin graficar: Daños al medio ambiente, Hostigamiento laboral / Ambiente hostil, Uso incorrecto de activos, Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial, Acoso sexual.

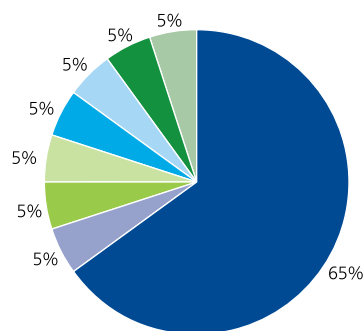
Industrias con mayores daños al capital humano

Por su parte, las industrias de **Consumo, Ciencias de la Vida y Cuidados de la Salud, Servicios y Distribución, Tecnología, Medios y Telecomunicaciones y Manufactura** presentaron un mayor número de denuncias en la categoría de capital humano.

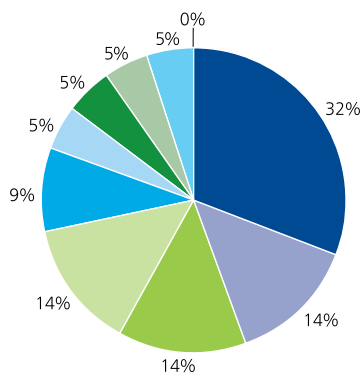
Las denuncias por abuso de autoridad destacaron especialmente la industria de **Consumo**, con un sesenta y cinco por ciento del total, lo que denota un incremento dramático con respecto al periodo pasado con treinta y dos por ciento (Figura 15).

Figura No. 15. Denuncias recibidas durante 2011 y 2010 en la industria de Consumo

Periodo 2011



Periodo 2010



- Abuso de autoridad
- Fraude
- Conflicto de intereses
- Violencia en el trabajo: verbal o física
- Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo
- Uso incorrecto de activos
- Acoso sexual
- Respalias a denuncias

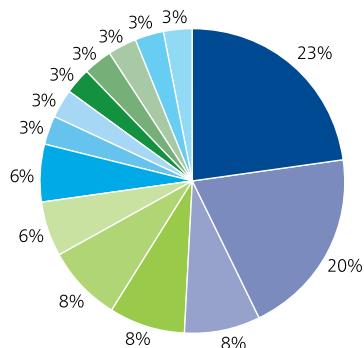
- Abuso de autoridad
- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Discriminación
- Quejas de clientes
- Uso incorrecto de activos
- Desviaciones a políticas
- Beneficios / Tratos no éticos con proveedores
- Robo
- Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo

Denuncias sin graficar: Fraude, Conflicto de intereses, Violencia en el trabajo: verbal o física, Acoso sexual, Respalias a denuncias.

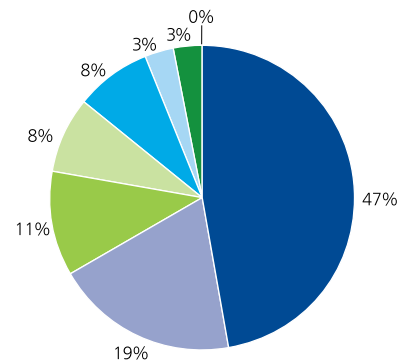
El abuso de autoridad también es una constante en la industria de **Ciencias de la Vida**, este año disminuyó un veinticuatro por ciento con respecto a 2010, sin embargo, continúa como la denuncia más alta en la industria. Asimismo, destaca el crecimiento de las quejas de clientes: un nueve por ciento de un año a otro (Figura 16).

Figura No. 16. Denuncias recibidas durante 2011 y 2010 en la industria Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud

Periodo 2011



Periodo 2010



- Abuso de autoridad
- Quejas de clientes
- Beneficios / Tratos no éticos con proveedores
- Desviaciones políticas
- Violencia en el trabajo: verbal o física
- Conflicto de intereses
- Abuso de confianza
- Discriminación
- Incumplimiento a leyes o regulaciones de autoridades
- Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo
- Acoso sexual
- Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial
- Beneficios / Tratos no éticos con clientes
- Irregularidades contables

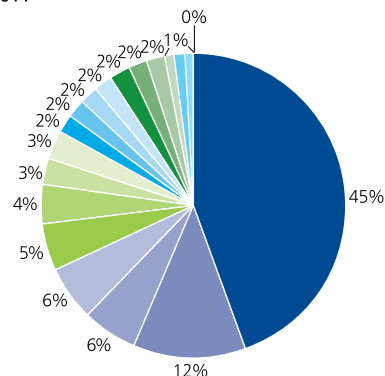
- Abuso de autoridad
- Desviaciones a políticas
- Quejas de clientes
- Conflicto de intereses
- Abuso de confianza
- Incumplimiento a leyes o regulaciones de autoridades
- Acoso sexual

Denuncias sin graficar: Beneficios / Tratos no éticos con proveedores, Violencia en el trabajo: verbal o física, Discriminación, Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo, Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial, Irregularidades contables.

Por su parte, **Tecnología, Medios y Telecomunicaciones** mostró un aumento considerable en los reportes de abuso de autoridad, con un cuarenta y cinco por ciento del total de las denuncias este año (Figura 17); esta denuncia, que ya era una tendencia que se había estado reportando como el comportamiento de mayor incidencia en esta industria, creció este año veinticuatro por ciento. El fraude se incrementó un seis por ciento, para ocupar la segunda denuncia más emitida, con un doce por ciento.

Figura No. 17. Denuncias recibidas durante 2011 y 2010 en la industria Tecnología, Medios y Telecomunicaciones

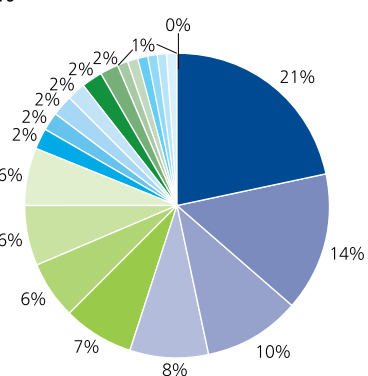
Periodo 2011



- Abuso de autoridad
- Fraude
- Uso incorrecto de activos
- Conflicto de intereses
- Desviaciones a políticas
- Violencia en el trabajo: verbal o física
- Discriminación
- Robo
- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Incumplimiento a leyes o regulaciones de autoridades
- Respalda a denuncias
- Negligencia laboral
- Despido injustificado
- Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo
- Acoso sexual
- Competencia desleal
- Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial
- Corrupción

Denuncias sin graficar: Abuso de confianza, Uso o venta de sustancias ilegales y/o bebidas alcohólicas en el centro de trabajo, Irregularidades contables.

Periodo 2010



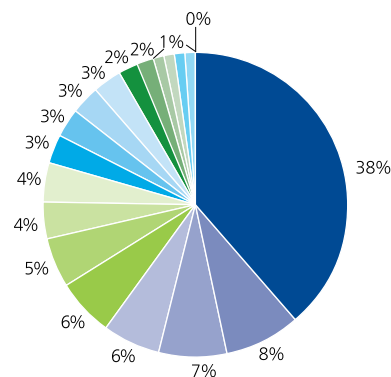
- Abuso de autoridad
- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Desviaciones a políticas
- Incumplimiento a leyes o regulaciones de autoridades
- Negligencia laboral
- Fraude
- Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial
- Uso incorrecto de activos
- Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo
- Acoso sexual
- Conflicto de intereses
- Discriminación
- Corrupción
- Competencia desleal
- Abuso de confianza
- Respalda a denuncias
- Violencia en el trabajo: verbal o física
- Despido injustificado
- Robo
- Uso o venta de sustancias ilegales y/o bebidas alcohólicas en el centro de trabajo

Denuncias sin graficar: Pago incorrecto de nómina / Comisión, Mal uso de la propiedad intelectual, Irregularidades contables.

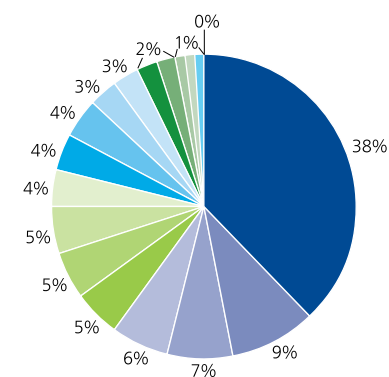
Del mismo modo, **Servicios y Distribución** mantiene al abuso de autoridad como la denuncia más alta con un treinta y ocho por ciento. Destaca que otros daños al capital humano, como el acoso sexual y la discriminación, tienen un lugar importante en el número total de denuncias (Figura 18).

Figura No. 18. Denuncias recibidas durante 2011 y 2010 en la industria Servicios y Distribución

Periodo 2011



Periodo 2010



- Abuso de autoridad
- Fraude
- Acoso sexual
- Conflicto de intereses
- Discriminación
- Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo
- Desviaciones a políticas
- Robo
- Incumplimiento a leyes o regulaciones de autoridades
- Abuso de confianza
- Uso incorrecto de activos
- Violencia en el trabajo: verbal o física
- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Negligencia laboral
- Represalias a denuncias
- Beneficios / Tratos no éticos con proveedores
- Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial
- Quejas de clientes

- Abuso de autoridad
- Fraude
- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Desviaciones a políticas
- Abuso de confianza
- Negligencia laboral
- Acoso sexual
- Violencia en el trabajo: verbal o física
- Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo
- Quejas de clientes
- Robo
- Discriminación
- Incumplimiento a leyes o regulaciones de autoridades
- Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial
- Competencia desleal
- Irregularidades contables

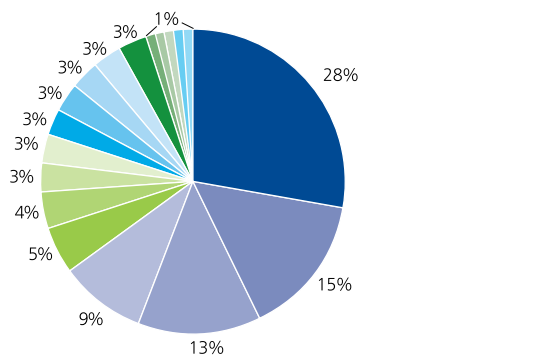
Denuncias sin graficar: Irregularidades contables, Extorsión.

Denuncias sin graficar: Uso incorrecto de activos, Beneficios / Tratos no éticos con proveedores, Extorsión, Represalias a denuncias.

El hostigamiento laboral en **Manufactura** creció ocho por ciento respecto al periodo 2010, colocándose como la denuncia más reportada, seguida del conflicto de intereses (quince por ciento), que subió trece por ciento respecto al periodo pasado y se colocó como la segunda en importancia (Figura 19).

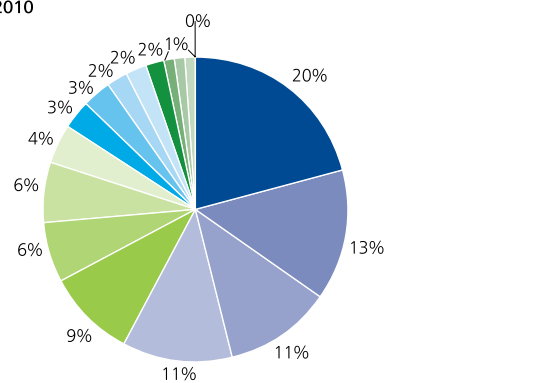
Figura No. 19. Denuncias recibidas durante 2011 y 2010 en la industria de Manufactura

Periodo 2011



- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Conflicto de intereses
- Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo
- Fraude
- Quejas de clientes
- Discriminación
- Abuso de confianza
- Desviaciones a políticas
- Incumplimiento a leyes o regulaciones de autoridades
- Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial
- Negligencia laboral
- Robo
- Uso incorrecto de activos
- Beneficios / Tratos no éticos con proveedores
- Competencia desleal
- Represalias a denuncias
- Sobornos
- Violencia en el trabajo: verbal o física

Periodo 2010

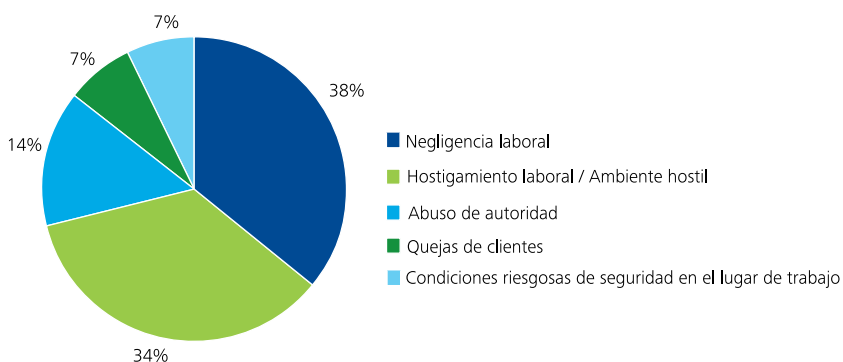


- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Desviaciones a políticas
- Fraude
- Acoso sexual
- Violencia en el trabajo: verbal o física
- Robo
- Quejas de clientes
- Incumplimiento a leyes o regulaciones de autoridades
- Discriminación
- Competencia desleal
- Beneficios / Tratos no éticos
- Conflicto de intereses
- Abuso de confianza
- Negligencia laboral
- Uso incorrecto de activos
- Mal uso, manipulación o divulgación de información confidencial

Denuncias sin graficar: Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo, Represalias a denuncias, Sobornos.

Por su parte, la industria de **Servicios de Aviación y Transporte** (Figura 20), de reciente ingreso en nuestro servicio, reporta como principales problemas la negligencia laboral (treinta y ocho por ciento) y el abuso de autoridad (treinta y cuatro por ciento), asimismo, el ambiente hostil ocupa un porcentaje alto de denuncia (catorce por ciento).

Figura No. 20. Denuncias recibidas durante 2011 en la industria de Servicios de Aviación y Transporte



- Negligencia laboral
- Hostigamiento laboral / Ambiente hostil
- Abuso de autoridad
- Quejas de clientes
- Condiciones riesgosas de seguridad en el lugar de trabajo

Sistema integral de ética

Nuestra visión del riesgo nos lleva a integrar a la línea de denuncia como parte de un sistema amplio de prevención que abarca aspectos que promueven el comportamiento ético en los individuos. Su objetivo es contribuir a la prevención de la conducta ilícita. Tiene un componente cultural que debe ser planeado y dirigido desde la alta dirección, el cual debe apoyarse con un programa de comunicación, a fin de lograr transmitir a los empleados, clientes y proveedores lo que se espera de ellos.

Un sistema integral de ética se compone de diversas fases que tienen un mismo fin: lograr disminuir los riesgos asociados a las conductas inapropiadas. Para lograr un sistema eficaz, es necesario cumplir con siete elementos que aseguran el éxito del programa:

- Tener por escrito los estándares de conducta ética en el trabajo
- Contar con un órgano implementador y sancionador
- Proveer de medios al empleado para denunciar de forma segura las violaciones a los estándares éticos
- Capacitación y entrenamiento a los empleados sobre las conductas éticas en el trabajo
- Un centro específico para los asuntos de ética, con una línea de teléfono, correo electrónico y sitios web donde los empleados puedan conocer más sobre el código de ética de la empresa y puedan denunciar
- Incluir la conducta ética como parte de la evaluación del desempeño de los empleados
- Medidas disciplinarias para los empleados que cometan violaciones al código de ética

A fin de asegurar el cumplimiento de estos elementos, el sistema integral de ética se compone de tres pilares que sostienen su funcionamiento y que trabajan en conjunto para mantener el comportamiento ético en la empresa:

- 1) La creación y funcionamiento de un comité de ética
- 2) El fortalecimiento de un código de ética
- 3) La instalación de medios de denuncia que proteja la identidad de los denunciantes

De esta forma, el sistema estará respaldado por una sólida estructura institucional, que parte desde la dirección hacia los empleados. Existirá una clara comunicación de las expectativas de la empresa hacia el empleado, haciendo énfasis en los beneficios que tiene para toda la organización el fomentar un ambiente de integridad y respeto a las leyes, con el apoyo que el personal percibe por parte de la dirección para atender las situaciones que dañan las relaciones de trabajo.

Comité de ética

En un sistema integral de ética, el comité de ética es quien se encarga de definir los valores por los cuales se va a regir la empresa, así como la forma en que se van a comunicar esos valores hacia el personal. Es el responsable de que exista un código de ética, donde se establecen las expectativas de comportamiento y las sanciones. Asimismo, es el órgano sancionador que determina las acciones a seguir frente a una denuncia.

Este comité debe estar integrado por personas honorables, que tengan el respeto y la confianza de los empleados, por lo que su historial en la compañía deberá ser intachable. Deben tener cierta antigüedad para conocer la operación de la empresa y el medio en que desempeña sus actividades, dependiendo de la naturaleza de la industria, los nombres de los integrantes del comité pueden ser públicos o mantenerse en privado.

Las áreas estratégicas del negocio deben estar presentes en el comité, a fin de atender de forma integral y efectiva las diversas problemáticas que se puedan generar. Las áreas de Recursos Humanos, Operaciones, Auditoría y Finanzas deben estar presentes, así como el representante del área legal de la empresa, ya que son ellos los que tomarán la decisión colegiada sobre el tratamiento que se dará a la denuncia, sobre quién debe darle seguimiento y la resolución que se dará al caso.

Asimismo, una de las tareas del comité es recopilar la información producida a lo largo del año en torno a la aplicación del sistema integral de ética, tanto a nivel consultivo como en cuanto a resultados derivados del comportamiento de la gente. Con esto, deberá informar de las dificultades encontradas, el grado de cumplimiento de los objetivos y fórmulas para mejorar el rendimiento de las acciones llevadas a cabo.

El comité debe generar un informe anual de comportamiento ético que explique las medidas implantadas en cada ejercicio, detallará los resultados obtenidos, ofrecerá conclusiones y propuestas de mejora. La base del informe, junto a la documentación recopilada, será una serie de indicadores del comportamiento ético en la organización. Algunos de los parámetros de medición que pueden reportarse en los informes de comité son:

- Nivel de conocimiento del código de ética por parte del personal
- Consultas realizadas al comité
- Número de intervenciones de comité, faltas detectadas y acciones correctivas llevadas a cabo
- Sugerencias de mejora recibidas y puestas en marcha
- Nivel de reconocimiento de la gente respecto al nivel ético de la empresa

Códigos de ética

Cuando una organización está integrada por principios generales que se consideran benéficos para la mayoría y éstos son correctamente difundidos, los miembros de la organización rechazarán cualquier acto que atente contra la estabilidad y bienestar del grupo. Los empleados tendrán un pleno conocimiento de la naturaleza de sus actos y sus consecuencias, pues sus acciones estarán medidas por principios rectores que ayudan a cuidar los intereses y lo que se considera valioso para el bien común.

La comunicación de estos valores es un factor determinante para el éxito de un sistema integral de ética. La promoción del comportamiento ético es en sí una campaña de comunicación que busca motivar a un determinado comportamiento en su audiencia y como primer paso, se debe determinar cuáles son los comportamientos que se esperan y cuáles son los mensajes clave a transmitir.

En primer término, para identificar estos mensajes clave se debe crear o fortalecer un código de ética que contenga los valores con los que se identifica la empresa. El contenido del código debe delimitar los comportamientos que se esperan, así como aquellas acciones que no son permitidas y las repercusiones que puede tener el traspaso de estos límites.

En este sentido, el código se convierte en uno de los componentes esenciales del sistema integral de ética, pues es un recurso valioso para enseñar a los empleados a tomar decisiones basadas en principios éticos. Es una guía cuando el personal necesita resolver sus dudas sobre las políticas de la compañía respecto a un asunto en particular.

Este código de ética debe ser difundido correctamente entre el personal por medio de su publicación en la página web de la compañía, o incluso, distribuir una copia impresa para cada empleado y difundir sus principios a través de campañas de concientización. El contenido debe ser fácil de comprender, con un estilo accesible para todos los colaboradores y debe tener un tono positivo, que resulte inspirador para la conducta ética del personal. Es importante que el comité de ética revise periódicamente su contenido y pueda hacer adaptaciones basadas en la realidad del negocio.

Comunicación efectiva del sistema integral de ética

Para difundir correctamente los mensajes del código y todo el sistema integral de ética, la información clave que debe contener es la siguiente:

- Los comportamientos que se desean en los empleados: la conducta en los negocios desde una perspectiva legal y ética
- Los comportamientos que no serán tolerados: lo ilegal y lo inapropiado
- Qué hacer si se detectan conductas inapropiadas: información sobre los posibles canales para efectuar una denuncia
- Instrucciones para acceder a los medios de denuncia anónima
- Explicar cuál es el procedimiento que se sigue al hacer una denuncia

Tips Anónimos®

De todos los esquemas que buscan detectar las conductas ilícitas, las líneas de denuncia anónima son el método más efectivo. Según reportes globales de la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados (ACFE, por sus siglas en inglés), la denuncia anónima logra detectar conductas como el fraude hasta tres veces más que cualquier otro programa. Las organizaciones detectaron hasta el cuarenta y siete por ciento de sus daños al patrimonio por este medio. Asimismo, redujeron hasta un cincuenta y nueve por ciento el tamaño de las pérdidas económicas, lo que comprueba su eficacia sobre otros sistemas de detección¹.

La creación de una línea de denuncia consiste en desarrollar un canal de comunicación a través del cual se pueden reportar de forma anónima o no, las conductas inapropiadas. Esta línea puede también estar abierta a proveedores y clientes, aunque en nuestra experiencia, observamos que la mayoría de estas denuncias son efectuadas por los propios empleados.

El garantizar el anonimato de los denunciantes es un punto clave en este tipo de programas, ya que de esta manera se genera la confianza necesaria para que funcione. Un empleado con desconfianza y temor a represalias no se animará a utilizarlo, por lo que transmitir confianza e imparcialidad es un ingrediente clave para su éxito.

En este sentido, el hecho de que el programa sea llevado por un tercero, ajeno a la empresa, ayuda a mejorar la percepción de los empleados y también contribuye a que el control abarque a los altos directivos, que generalmente son los que mayor daño pueden ocasionar al patrimonio cuando es un caso de fraude. Las conductas inapropiadas por parte de superiores pueden generar un efecto “desmoralizador” para el resto de la organización, que se tiende a replicar por lo que se observa de sus superiores.

Sin embargo, aunque es el método más eficaz para la detección del fraude, pocas organizaciones en nuestro país cuentan con este tipo de esquema y la cultura de la denuncia aún tiene mucho terreno que ganar. Debido a aspectos culturales en nuestro país, un denunciante es mal visto por sus compañeros, o bien, no tiene confianza en que se prestará atención a su denuncia. A este respecto, garantizar el anonimato y hacer el firme compromiso de atender cada demanda, darle seguimiento y respuesta al empleado, es fundamental para que el programa dé los mejores resultados.

Cómo funciona Tips Anónimos de Deloitte

El programa Tips Anónimos de Deloitte se basa en las mejores prácticas para la detección de conductas que puedan significar un riesgo para la empresa. Nos aseguramos de garantizar la confidencialidad y el profesionalismo de nuestra gente mediante un estricto proceso de reclutamiento y selección, donde se implementan varios filtros, para asegurar el manejo confidencial, seguro e independiente de la información.

Asimismo, hemos habilitado una instalación independiente para que la información de nuestros clientes se encuentre más segura. Dicha instalación es tipo “búnker”, donde todas las actividades del centro de contacto son monitoreadas a través de un Circuito Cerrado de Televisión (CCTV) e incluye grabación de voz. Las grabaciones obtenidas en imagen y sonido son almacenadas en servidores remotos a las instalaciones.

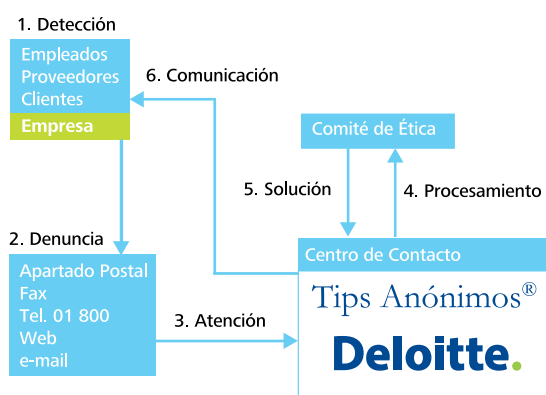
Nuestro personal del centro de contacto proviene de diversos ámbitos profesionales con el fin de asesorar correctamente en áreas contables, operacionales, de riesgos y legal, manteniendo la confidencialidad para la investigación y comprobación del ilícito, con la experiencia necesaria para el manejo de información que pudiera ser muy sensible y con capacitación para un manejo de crisis si fuese necesario.

¹ <http://www.acfe.com/rtn/rtn-2010.pdf>

El centro de contacto ofrece el servicio las 24 horas del día, los 365 días del año, dándoles un manejo objetivo e independiente, a través de diversos medios: línea telefónica exclusiva para cada cliente, fax, correo electrónico personalizado, página web, buzón de voz y apartado postal. Esta disposición ayuda a los empleados a realizar sus denuncias en horas no laborales, logrando así un mayor grado de discrecionalidad (Figura 21).

Periódicamente, nuestros profesionales analizan la información recibida para realizar estadísticos que ayuden a visualizar la situación de la compañía e identificar áreas vulnerables. Asimismo, ofrecemos soluciones de auditoría interna para reforzar el programa mediante la evaluación y seguimiento de sus procesos y áreas críticas con el fin de registrar, documentar, administrar y mitigar los riesgos potenciales. Adicionalmente, nuestra práctica de servicios en investigación de fraudes puede asistir en caso de requerir una investigación más detallada.

Figura No. 21. Proceso del funcionamiento de Tips Anónimos



Esta metodología es propiedad de Deloitte.
Todos los derechos reservados.

Aspectos importantes para implementar un sistema integral de ética

Diagnóstico inicial: Se debe partir de un análisis profundo de la compañía, que permita observar cuáles son las áreas más susceptibles de ser denunciadas, qué experiencias han tenido en el pasado con conductas no éticas, el número potencial de usuarios o la revisión del código de ética.

Canales de denuncia confidenciales: Se debe asegurar que la denuncia sea anónima, si así lo desea el denunciante, y que también su proceso sea transparente y confiable. Las empresas requieren generar la suficiente confianza al empleado de que no se tomarán represalias y que su información será usada de forma totalmente imparcial. Entre los medios más confiables está el uso de un número telefónico, correo de voz, correo electrónico y página de internet. Asimismo, todos ellos deben ser percibidos como parte de un mismo programa, por lo que sin importar que medio se use, la denuncia debe tener el mismo efecto.

Plan de comunicación: La línea de denuncia debe ser acompañada por una fuerte campaña de difusión sobre su uso, con materiales que ayuden a los empleados a utilizarla. Esta campaña también debe recordar constantemente sobre los valores contenidos en el código de ética y los comportamientos que no serán tolerados en la organización.

Manejo adecuado de la denuncia: Un sistema bien definido para el tratamiento de la denuncia es clave para determinar qué seguimiento se le dará y clasificar su prioridad como alta o media, por lo que la línea de denuncia debe trabajar estrechamente con el comité de ética. Sumado a esto, el comité señalará qué seguimiento se le proporcione a la denuncia y en su caso, iniciar una investigación de forma interna o solicitando la ayuda de un externo. La línea de denuncia deberá notificar al denunciante en todo momento el estado que guarda su solicitud.

Estar preparados para remediar: Si el caso rebasa la capacidad de la empresa para dar una solución, se puede contratar a un tercero que ayude en la indagatoria de hechos. Las investigaciones deberán ser realizadas con personal calificado, con un manejo de alta discrecionalidad y confidencialidad, con el fin de obtener, conforme a derecho, medios de prueba para conocer la verdad histórica, así como la motivación de conducta ilícita.

Remediación

Tips Anónimos es la vía por la cual se captan las denuncias de las conductas inapropiadas y el primer filtro para la toma de acciones por parte del comité de ética. Muchas de las denuncias captadas se pueden resolver de forma interna, delegando el seguimiento a algunas de las áreas de la organización, sin embargo, en casos específicos y de impactos importantes para la organización, pueden requerir de un trato especial y de una investigación que rebase la capacidad de los órganos internos de control.

Algunos daños como el fraude o la corrupción pueden requerir de la intervención de un equipo externo que garantice la objetividad e independencia en el curso de las investigaciones, sobre todo si el sujeto de la investigación es un miembro de la alta dirección. En cuestiones de daños al capital humano, las situaciones pueden resultar subjetivas y difíciles de determinar por el comité de ética. La objetividad puede verse dañada si se hace el seguimiento por parte del personal de la organización, por lo que expertos en investigación contratados para este caso, pueden actuar bajo metodologías especiales que salvaguarden la reputación de la empresa y la integridad de los involucrados.

Una vez que las denuncias han sido detectadas y la empresa conoce las incidencias que requiere atender, es necesario realizar las investigaciones correspondientes para remediar estos problemas.

Para complementar el proceso de detectar, remediar y prevenir conductas inapropiadas que afecten la integridad de la empresa, Deloitte cuenta con servicios de investigación forense que pueden ayudar a las empresas que necesiten de profesionales en la investigación forense, informática, auditoría y contabilidad para obtener una indagatoria de los hechos.

Respecto a las denuncias correspondientes al daño patrimonial o al capital humano que no puedan ser resueltas por el comité, existen herramientas y servicios que ayudan a dar un seguimiento y remediar los problemas que conllevan estas denuncias, algunas de las más efectivas son:

Tecnología analítica forense: Es la tecnología en *software* y *hardware* para solucionar complejos problemas legales, y la capacidad para navegar en los sistemas de información en busca de evidencia delictiva, como podrían ser las fugas o desaparición de información, violaciones a políticas o accesos no autorizados, así como el rastreo para la recuperación de activos.

Servicios de *Background Check*: El análisis completo de investigación de antecedentes de individuos o entidades para la realización de *due diligence*, litigios o investigación de fraude.

Investigaciones corporativas: Reconstrucción y análisis de información contable y de negocios para esclarecer hechos que ayuden en la persecución de una conducta ilícita.

Una vez obtenido el conocimiento de las causas y consecuencias, las organizaciones podrán tener un análisis más detallado de sus brechas de seguridad y establecer mejores controles internos, y si así lo desean, tener los elementos para proceder legalmente contra los infractores.

Sistemas integrales de ética en el proceso de una empresa inteligente al riesgo

La implementación de un sistema integral de ética aporta valor a los procesos de manejo de riesgo empresarial, pues añade experiencia y conocimiento que pueden ser utilizados para la toma de decisiones y contribuye con su conocimiento sobre la influencia de la cultura organizacional en el actuar de los individuos.

Un sistema integral de ética como Tips Anónimos constituye una parte fundamental para el manejo inteligente de los riesgos empresariales, ya que se caracteriza por la capacidad de pensar en resultados y reconocer modelos; tomar acciones apropiadas para mejorar la recuperación y agilidad, así como para aprender de los resultados.

Como parte de la función de Enterprise Risk Services, de Deloitte México, Tips Anónimos es una importante herramienta para manejar de forma inteligente el riesgo, y de esta forma, convertirlo en una ventaja competitiva para las empresas. Las organizaciones que están incorporando el riesgo a su estrategia comparten las mismas características:

Desarrollan una visión de espectro completo: Una gran cantidad de riesgos amenazan a las compañías cada día, incluyendo el riesgo de cumplimiento, competitivo, ambiental, de seguridad, de privacidad, estratégico, de información y operacional. Sin embargo, es rara la compañía que los mantiene todos a la vista.

Por ejemplo, las compañías de servicios financieros pueden tener una comprensión integral del riesgo de la tasa de interés, la moneda y el riesgo de crédito, pero ¿cuántas están preparadas para enfrentar la influencia pandémica que incapacita a un gran porcentaje de su fuerza de trabajo? Aunque reconociendo que no existe la protección perfecta, una empresa inteligente al riesgo adopta estrategias de administración que cubren todo el espectro de los riesgos.

Tienden puentes entre los silos: No hay nada erróneo

con la especialización del riesgo. De hecho, en el ambiente de alto riesgo de hoy en día, es esencial el conocimiento profundo de los riesgos y las respuestas específicas. Pero los problemas surgen cuando los especialistas de riesgo trabajan en aislamiento divisional o geográfico, sin saber de las actividades de cada uno de los demás.

Las empresas inteligentes al riesgo sistemáticamente construyen puentes entre estos “silos” de riesgo para establecer canales de comunicación y compartir información. Para obtener lo que llamamos una “visión de la cartera del riesgo”, debe establecerse un estatuto de la administración del riesgo que requiera un registro completo de especialistas para realizar reuniones que sean frecuentes, formales, estructuradas y documentadas. La administración y el consejo deben ser informados regularmente de estas reuniones y de resultados.

Hablan un lenguaje común: Una consecuencia de la tendencia de los especialistas de riesgo de trabajar en silos es que este mundo insular se vuelve su propio ecosistema, con su propio lenguaje, costumbres e indicadores. Esto da como resultado una visión fragmentada del riesgo, confusión para los que están fuera del silo y una duplicación de esfuerzo para las actividades de evaluación del riesgo.

Las empresas inteligentes al riesgo desarrollan una terminología común del riesgo de tal manera que todos en la organización hablen el mismo idioma. Estas compañías también adoptan indicadores similares para que los riesgos que enfrenta una división puedan compararse confiablemente con aquéllos que enfrentan otros segmentos de la compañía.

Evalúan el impacto: Con las compañías que enfrentan un número casi infinito de riesgos, planear para cada uno es casi imposible. Más bien, recomendamos que los líderes de negocios se enfoquen sobre los mayores impactos que podrían resultar de las amenazas múltiples. Por ejemplo, un ataque terrorista, un huracán, una

huelga del transporte, son tres riesgos no relacionados que pueden tener un resultado similar: impedir que la gente llegue a trabajar. Cubrir el impacto más que la causa permite un plan de contingencia para considerar las amenazas múltiples, sumando el cómo su infraestructura tecnológica debe tener la capacidad y flexibilidad para mantener el negocio en camino ante cualquier imprevisto.

Cultivan el conocimiento del riesgo: Si la administración del riesgo se piensa como algo que maneja auditoría interna o que le preocupa sólo al director de finanzas, y que el director de tecnología tiene bajo control, hay posibilidades de que no seamos capaces de identificar todos los riesgos a los que la compañía se encuentra expuesta. Más bien, la administración del riesgo debe considerarse responsabilidad y competencia de toda la organización.

Sólo cuando se inculcan las prácticas de administración del riesgo dentro de la cultura corporativa, para que la estrategia y la toma de decisiones evolucionen fuera de un proceso informado del riesgo, puede hablarse de una compañía realmente considerada de riesgo inteligente. Aquellos que tradicionalmente se enfocan en la estrategia mientras dejan las consideraciones del riesgo a otros —el director general, el director de finanzas, el comité y otros ejecutivos clave— necesitan desarrollar un conocimiento del riesgo por su propia cuenta.

Buscan la toma de riesgos con miras a obtener recompensas: Las empresas inteligentes al riesgo practican no sólo la mitigación del riesgo sino también la toma de riesgos como un medio para la creación de valor. Estas compañías valoran la capacidad para capitalizar las oportunidades de mercado tanto como la preparación para enfrentar eventuales impactos no esperados. En otras palabras, un enfoque de riesgo inteligente no es simplemente acerca de resultados malos que deben evitarse, sino también acerca de resultados buenos que deben obtenerse.

Pasos para transformar a su organización en una empresa inteligente ante el riesgo

Presentamos algunos de los primeros pasos que ponen a las compañías en el camino hacia la inteligencia ante los riesgos. Algunos son simples e intuitivos y otros son más complejos y desafiantes, pero todos representan pequeños pasos que conducen a una mejor administración del riesgo:

1. Piense a través del riesgo. Lea todo lo que pueda y determine cómo aplica a su situación, industria y sector
2. Incluya el riesgo en la conversación. Involucre a sus colegas, superiores y subordinados. Hable con entusiasmo a los ejecutivos y al consejo. No pierda la oportunidad de discutir sobre el riesgo y la inteligencia en riesgos
3. Vea su negocio como lo vería un externo. Hable y vea el riesgo que puede enfrentar su organización imaginando que usted está fuera de ella
4. Implemente procedimientos de respuesta a las crisis. ¿Quién está monitoreando las primeras señales de advertencia? ¿Quién necesita saber qué, cuándo? ¿Quién está a cargo?
5. Vaya por el crecimiento pero imagine el fracaso y cómo puede superarlo. Desafíe sus supuestos más básicos de negocios. ¿Qué podría hacerle fracasar?
6. Diferencie el riesgo recompensado contra el riesgo no recompensado. ¿Qué riesgos necesita tomar para ser exitoso? ¿Qué riesgos necesita evitar?
7. Mejore su conocimiento del riesgo. Comparta inteligencia y comprenda las interdependencias. Consulte material y estudios relacionados
8. Enfátice, pruebe su capacidad de recuperación bajo escenarios diferentes. Mejore la flexibilidad para enfrentar las incertidumbres y adversarios tecnológicos cada vez más potentes
9. Enfóquese en los efectos finitos contra las causas infinitas. Comprenda los activos y las dependencias críticos y cuánto tiempo puede seguir sin ellos
10. Priorice. Enfóquese en los pocos vitales contra los muchos triviales
11. Hable el mismo lenguaje. Armonice (asegúrese de que todos los líderes hablen el mismo idioma), sincronice (coordine a través de los límites institucionales) y racionalice (elimine la duplicación de esfuerzos) las funciones existentes de administración del riesgo para reducir el costo de la buena administración del riesgo.

Sobre la práctica de Enterprise Risk Services (ERS) en México

En Enterprise Risk Services (ERS) estamos enfocados en ayudar a nuestros clientes a identificar y administrar los riesgos en todos los niveles de la organización, buscando que la gestión inteligente de los riesgos contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. ERS consiste en dos áreas de negocio: Business Risk (BR) + Technology Risk (TR), que se integran a las siguientes ofertas de servicio: Financial Statement & Internal Control Audit (FS&ICA), Finance Operations & Control Transformation (FO&CT), Governance, Regulatory & Risk Services (GRR), Internal Audit Transformation (IAT) y Security, Privacy and Resiliency (S&P). Conozca nuestro punto de vista en: www.deloitte.com/mx/riesgointeligente.

Contactos

Tips Anónimos

Ciudad de México

Socio líder
Juan Manuel Torres
Tel. +52 (55) 5080 6271
jmatorres@deloittemx.com

Guadalajara

Víctor Salcedo
Tel. +52 (33) 3819 0555
vsalcedo@deloittemx.com

Monterrey

Sergio Villarreal
Tel. +52 (81) 8133 7370
svillarreal@deloittemx.com

Tijuana

Mario García
Tel. +52 (664) 622 7810
magarcia@deloittemx.com

Gobierno Corporativo

Daniel Aguiñaga
Tel. +52 (55) 5080 6560
daguinaga@deloittemx.com

Servicios de Investigación Forense

Jorge García Villalobos
Tel. +52 (55) 5080 6131
jgarcia villalobos@deloittemx.com

www.deloitte.com/mx/tipsanonimos

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los aproximadamente 182,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Limitación de responsabilidad

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de la pérdida que pueda sufrir cualquier persona que consulte esta publicación.