

PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA



# Auditoría Interna y la ética empresarial

El INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA es una asociación profesional fundada en 1983, cuya misión es contribuir al éxito de las organizaciones impulsando la Auditoría Interna como función clave del buen gobierno. En España cuenta con más de 3.500 socios, auditores internos en las principales empresas e instituciones de todos los sectores económicos del país.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO es el laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos de España sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos y Auditoría Interna, donde cada año participan más de 150 socios y profesionales técnicos expertos.



AUDITORÍA INTERNA



BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE RIESGOS



OBSERVATORIO SECTORIAL



PRÁCTICAS DE BUEN GOBIERNO

El laboratorio trabaja con un enfoque práctico en la producción de documentos de buenas prácticas que contribuyan a la mejora del buen gobierno y de los sistemas de gestión de riesgos en organizaciones de habla hispana. Además de desarrollar contenido, fomenta el intercambio de conocimientos entre los socios.



# Auditoría Interna y la ética empresarial

Marzo 2019

## MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

### COORDINACIÓN:

Cristina Bausá Rosa, CIA, CISA, CRMA, CRISC, CISM, CGEIT. SAREB.

Josu Azkorra Zuazola. MAPFRE ASISTENCIA.

Sara Calvo Lasso. TELEFÓNICA.

Beatriz Cebrián López. DELOITTE.

Álvaro Conde Herranz, COSO. NEINOR HOMES.

Joaquín Guerola González. PwC.

Ángel Labrador Martínez. BROSETA COMPLIANCE.

Jesús María Lafita Fernández, CIA. MATERH RISK MANAGEMENT.

Marcello Machado Carrasqueira. SCHNEIDER ELECTRIC.

Carlos Muñoz Vega, CIA, CFE. STRYKER IBERIA.

José Félix Pareja De Lerma, CIA, COSO, CRMA.

FUNDACIÓN U. SAN PABLO CEU.

Carmen Rubio Laporta. GLOBALVIA INVERSIONES.

Laly Serrano Pérez, CIA, CCSA. FUNDACIÓN LOYOLA ACE.



La ética empresarial es el resultado de las acciones impulsadas por la Alta Dirección de una organización, siguiendo las directrices de su órgano de gobierno, para fomentar que sus empleados y colaboradores actúen conforme a unos principios éticos que respondan a las expectativas de sus *stakeholders*. Y para que, en definitiva, cada vez que un miembro actúe en nombre de la organización, prevalezcan los intereses comunes sobre los suyos propios.

Este documento presenta los aspectos clave que debería contener un programa de ética, además de guías e indicadores para que el auditor interno pueda elaborar un programa de auditoría a medida de su organización, así como referencias a los dilemas éticos que empiezan a plantearse en el campo de las nuevas tecnologías.

El papel de la Dirección de Auditoría Interna en el impulso del nivel ético de la organización es importante, pero debe contar con el apoyo de sus máximos responsables, a quienes corresponde el liderazgo ético. La facilidad o dificultad para auditar la ética de una organización dependerá en gran medida del respaldo que tenga la Dirección de Auditoría Interna del órgano de gobierno y de la Alta Dirección.

El auditor interno tiene la misión de mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basado en riesgos; y para cumplir con ella debe ser un ejemplo de comportamiento ético dentro de la organización: generar confianza, no aplicar un doble rasero en su actividad, ser honesto y ejemplar en sus actuaciones y en su actitud, honrado e imparcial en sus análisis e interpretaciones, respetar a los demás y buscar la excelencia en sus compromisos y en el cumplimiento normativo.

Confiamos en que esta publicación, resultado de la colaboración y excelente trabajo del grupo de expertos que la firma, sirva para ahondar en la importancia de la ética en el entorno empresarial y ayude a la Dirección de Auditoría Interna en la evaluación de la ética de las organizaciones.





# Índice

<b>AUDITORÍA INTERNA Y LA ÉTICA EMPRESARIAL</b>	<b>06</b>
Importancia creciente en la sociedad .....	06
La ética empresarial.....	07
La ética del auditor interno .....	08
<b>ASPECTOS CLAVE DE UN PROGRAMA DE ÉTICA</b>	<b>09</b>
El liderazgo ético dentro de la organización.....	09
El Programa de Ética .....	10
El papel de cada nivel organizativo y de otros grupos de interés.....	13
<b>HERRAMIENTAS E INDICADORES DE MEDICIÓN</b>	<b>16</b>
Políticas y procedimientos.....	17
Empleados.....	20
Gobierno, estructura y organización .....	23
Proveedores .....	25
Clientes .....	27
Sociedad .....	28
<b>LA ÉTICA Y LA TECNOLOGÍA: NUEVOS RETOS PARA EL AUDITOR INTERNO</b>	<b>28</b>
Ética y nuevas tecnologías.....	29
Robótica e inteligencia artificial .....	30
Big data.....	31
Auditoría interna de la ética en las nuevas tecnologías .....	32
<b>PREGUNTAS FRECUENTES</b>	<b>34</b>
<b>ANEXO: EVOLUCIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA EN LA MATERIA</b>	<b>41</b>





## Auditoría Interna y la ética empresarial

*“Excelente es el que compite consigo mismo para ofrecer un buen producto profesional, el que no se conforma con la mediocridad de quién únicamente aspira a eludir acusaciones legales de negligencia”.*

Adela Cortina (1948-)<sup>1</sup>

### IMPORTANCIA CRECIENTE EN LA SOCIEDAD

Los consejos de administración de las organizaciones, inversores y consumidores, en especial de las sociedades abiertas de capital, empiezan a inquietarse por conocer el grado de madurez de su cultura ética.

A las organizaciones empresariales ya no se las valora y evalúa únicamente por sus resultados económico-financieros. Existen otros factores, como el respeto a la legalidad vigente (fraude y corrupción), la sostenibilidad (medio ambiente) y la existencia de una cultura ética sin acosos laborales, tráfico de influencias, disparidad de género, etc. que son considerados como relevantes por los grupos de interés relacionados con la organización.

En paralelo evoluciona la legislación vigente, como se ve con la Ley 11/2018 de información no financiera y diversidad<sup>2</sup>, de 28 de diciembre, que modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, y la Ley de Auditoría de Cuentas. Esta ley tiene su origen en la trasposición de la Directiva Comunitaria 2014/95<sup>3</sup>, y su objetivo es aportar transparencia en cuanto a cuestiones sociales, medioambientales y relativas al personal, brecha salarial, respeto de los derechos humanos, asuntos relativos a la lucha contra la corrupción y el soborno, todas ellas con un trasfondo de carácter eminentemente ético a nivel empresarial.

1. CORTINA, Adela. Tribuna: Ética de las profesiones. Diario *El País*. Web. Febrero 1998.

2. BOE, Boletín Oficial del Estado, *Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad*. Referencia: BOE-A-2018-17989 [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-17989](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-17989)

3. EUROPEAN COMMISSION. *Non-financial reporting*, 2018 [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en)





Para asegurar un comportamiento ético en el seno de la organización, es necesario evaluar en qué medida los órganos de gobierno y la Alta Dirección aprueban y hacen cumplir el código de conducta existente y lideran su implementación con su ejemplo, actitud y comportamiento. Tal y como establece el marco COSO, el primer aspecto a considerar en la Alta Dirección dentro de su Entorno de Control será garantizar que “demuestra compromiso con los valores éticos y la integridad”<sup>4</sup>.

En este punto es fundamental la participación de Auditoría Interna. Contar con el apoyo de la dirección para auditar la ética en todos sus niveles, y cumplir así con el *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna* (MIPP)<sup>5</sup>, es un claro síntoma de que la dirección apoya la transparencia y quiere reforzar la cultura ética organizativa.

Para la elaboración del programa de auditoría, el auditor interno también puede tomar

de referencia dos guías para la práctica de especial relevancia en esta materia, elaboradas por el Instituto de Auditores Internos:

- *Evaluating Ethics-related programs and activities*<sup>6</sup>: desarrolla las responsabilidades para lograr un clima ético en la organización, así como algunos aspectos a considerar en la realización de una auditoría de la ética. En sus anexos incluye ejemplos de atributos para valorar el grado de madurez, así como una encuesta a empleados.
- *Auditoría de programas Antisoborno y Anticorrupción*<sup>7</sup>: introduce los diferentes requerimientos legales a nivel internacional y desarrolla los riesgos, banderas rojas y actividades de auditoría para la prevención y detección del soborno y la corrupción.

Si la dirección apoya auditar la ética significa que apuesta por la transparencia y quiere reforzar la cultura ética organizativa.

## LA ÉTICA EMPRESARIAL

No es un concepto estático, cambia según las culturas y el pasar del tiempo. Por ejemplo, hay culturas que no permiten el pago de inte-

reses y otras que sí; así como conductas permitidas en las empresas el siglo pasado que ahora nos parecerían aberrantes.

4. COSO. *Aprovechar el COSO en las tres líneas de defensa*. 2015. Pág. 4. <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/COSO-2015-3LOD-Thought-Paper-Spanish.pdf>

5. Instituto de Auditores Internos. *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. Guía de Implementación 2110. Madrid: Instituto de Auditores Internos de España, 2017 [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/marco-2017-guias-de-implementacion.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/marco-2017-guias-de-implementacion.original.pdf)

6. The Institute of Internal Auditors Global. *Practice Guide, Evaluation Ethics Related Programs and Activities*, 2012. <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Evaluating-Ethics-related-Programs-and-Activities-Practice-Guide.aspx>

7. The Institute of Internal Auditors Global. *Guía para la Práctica. Auditoría de Programas Antisoborno y Anticorrupción*, 2014. <https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Auditing-Anti-bribery-and-Anti-corruption-Programs-Practice-Guide.aspx>

Un código de conducta muy estricto no sirve si los empleados no pueden alcanzar los objetivos sin violar la ley o la ética, o si la remuneración por objetivos se aplica injustamente.

Existen diferentes definiciones sobre la ética empresarial, como la de The European Business Ethics Network (EBEN), para el que *“la ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas empresariales que implican normas y valores de las personas, de la empresa y de la sociedad”*.

Pero hay aspectos comunes a todas sus definiciones:

- La ética corporativa, que fundamenta la **cultura de la organización**, debe plasmarse en unos valores, normas y códigos de conducta que sirvan de guía para la toma de decisiones de directivos y trabajadores.
- Incluye las actividades en las que la persona representa a la empresa, luego se trata de un **comportamiento individual**, y la suma de valores compartidos puestos en práctica conforman el comportamiento colectivo de la organización. En caso de dilema del individuo, los intereses comunes, plasmados en el código de ética, y el cumplimiento de las obligaciones profesionales, deben prevalecer siempre frente a los intereses personales.

- La **estrategia y los objetivos de una organización** y, por ende, de los individuos que forman parte de ella, deben estar impregnados y totalmente condicionados por su cultura corporativa, y ser consistentes con su código de conducta.
- En lo relativo a la **monitorización del logro de objetivos** y al cálculo de la remuneración según los mismos, se debe tener en cuenta la ética y los valores aplicados para lograr estos objetivos de negocio. De nada sirve una organización con un código de conducta muy estricto si sus empleados no pueden alcanzar los objetivos que les han fijado sin violar la legislación o la ética, o si la remuneración por objetivos se aplica de manera discrecional o injusta.
- Nivel ético de los **órganos de gobierno y de la Alta Dirección** como requisito, pues la cultura ética solamente se implanta en la organización si cuenta con el ejemplo de sus máximos representantes. Cuando la cultura ética forma parte de los valores impulsados desde la cúpula de la organización, no se suelen poner impedimentos a que Auditoría Interna pueda auditar el nivel ético de la misma.

## LA ÉTICA DEL AUDITOR INTERNO

El auditor interno debe dar ejemplo de comportamiento ético para ser coherente con las evaluaciones que realiza. Debe desarrollar su trabajo bajo la garantía del cumplimiento de diferentes códigos éticos, tanto en su compor-

tamiento como empleado respecto a la Normativa Interna, como específicamente en el desarrollo de su labor de auditor interno bajo los principios del Código Ético del Instituto de Auditores Internos<sup>8</sup>.

8. Instituto de Auditores Internos de España. *Código de Ética*. Enero 2017. [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/marco-2017-codigo-de-etica.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/marco-2017-codigo-de-etica.original.pdf)

En general, el auditor interno debe tener una conducta basada en:

- **Honestidad.** Que sea honrado e imparcial, que no mienta ni engañe para obtener más información durante sus trabajos.
- **Integridad.** Que tenga principios consistentes con los códigos de ética (tanto el de la profesión como el de la organización) y actúe de acuerdo con ellos.
- **Confidencialidad.** Que no revele información sensible de la organización.
- **Cumplimiento.** Que cumpla la legalidad y las normas internas de la organización.
- **Buen juicio profesional e imparcialidad.** Que emita juicios con proporcionalidad, independientemente del auditado o del momento de la auditoría, y sin conflictos de interés.
- **Respeto.** Que respete a los auditados y a sus compañeros de profesión, que escuche y preste atención a lo que exprese el auditado y sea respetuoso en el trato.
- **Responsabilidad.** Que sea riguroso en su trabajo y que conozca las consecuencias

tanto de emitir informes, como de la forma de presentarlos.

Los principales mecanismos que tiene la organización para garantizar el comportamiento ético del auditor interno son:

- Las evaluaciones dentro del **Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad (PAMC)**<sup>9</sup>, recogido en las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*, que puede ejecutar un organismo o entidad independiente, y cuyos resultados se presentan a la Comisión de Auditoría.
- Las **encuestas de calidad sobre los trabajos de auditoría**, cumplimentadas por los auditados, donde podrán ponerse de manifiesto posibles incumplimientos del Código de Ética.
- Y, en caso necesario, la posibilidad de comunicar a través del **canal de denuncias** comportamientos inapropiados por parte de un auditor interno y/o contrarios al código de conducta de la organización.

El auditor interno debe basar su conducta en la honestidad, integridad, confidencialidad, cumplimiento, imparcialidad, respeto y responsabilidad.



## Aspectos clave de un programa de ética

*“El mando debe ser un anexo de la ejemplaridad”.* José Ortega y Gasset (1883-1955)

### EL LIDERAZGO ÉTICO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Los órganos de gobierno y la Alta Dirección deben liderar la cultura ética de la organiza-

ción que a su vez debe, principalmente, condicionar los objetivos empresariales.

9. Instituto de Auditores Internos de España. *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*. Enero 2017 [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/marco-2017-normas-internacionales.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/marco-2017-normas-internacionales.original.pdf)

El *Tone at the top* es la condición necesaria para que toda la organización adopte los valores éticos establecidos.

El liderazgo ético puede concretarse en las siguientes cuestiones:

1. Considerar la promoción de la cultura ética como una cuestión estratégica.
2. Establecer un sistema formal de cumplimiento, en el que su difusión sea eficaz y las acciones formativas sean una parte relevante.
3. Favorecer la transparencia.
4. Establecer un sistema de compensación alineado con el rendimiento, pero también con el cumplimiento de los valores corporativos (incluyendo medidas sancionadoras para los casos de incumplimiento).
5. Realizar un seguimiento del desempeño ético con un sistema efectivo para medir los avances del proceso.

La expresión anglosajona *The tone at the top* se refiere al liderazgo, y está reflejada en las metodologías de control interno, gestión de riesgos y *compliance*<sup>10</sup>. Es la condición necesaria para que toda organización adopte los valores éticos establecidos.

Las organizaciones que han comprendido la relevancia de este liderazgo ético han articulado mecanismos para implementarlo, difundirlo y ejercerlo.

Actualmente, lo más habitual es crear comités de ética y *compliance*, pero también incluir la ética en la agenda del órgano de gobierno.

## EL PROGRAMA DE ÉTICA

Para fomentar una cultura corporativa ética y con comportamientos alineados con ella, se necesita un programa de ética que abarque todos los ámbitos de una organización e incluya, al menos, los siguientes elementos:



### ▲ Los valores y la estrategia

La definición de la misión, visión y valores de una organización debe regir el hilo conductor de todos los comportamientos y constituye una de las **palancas clave para promover la ética**, tanto en las relaciones internas como externas.

La **misión** define la actividad de la organización dentro del mercado y el público objetivo al que se dirige. La **visión** define la estrategia y las metas a conseguir en el futuro. Y los **valores** son los principios éticos que rigen toda su actividad.

La declaración explícita de misión, visión y valores debe ser aprobada por la Alta Dirección

10. AENOR. *Corporate Compliance y buen gobierno*. <https://www.aenor.com/certificacion/compliance-y-buen-gobierno>

y por los órganos de gobierno, y ser adecuadamente comunicada para que los comportamientos de todos los empleados la pongan de manifiesto. Por eso, la Dirección tiene que respetarla y promoverla en primer lugar.

La estrategia de una organización debe alinearse con sus valores y poner el foco en dos cuestiones fundamentales:

- ▲ **Cómo se logran los objetivos:** evitando presiones e incentivos que lleven a realizar acciones no éticas; es decir, no alineadas con los valores de la organización.
- ▲ **Cómo se trata a las personas que forman parte de la organización o tienen cualquier tipo de relación con ella.**

### ▲ **Un marco normativo interno adecuadamente estructurado**

Es el principal mecanismo a través del que se articula y se hace tangible la ética corporativa. Debe estar presidido por el código de conducta o código ético y contar con políticas, guías de desarrollo y manuales de procedimientos que establezcan las pautas de aplicación de los valores corporativos, apoyándose en ejemplos específicos de patrones de comportamiento aceptados y conductas inaceptables, etc.

El código de ética o de conducta merece una mención especial por ser el principal documento formal que recoge la declaración explícita de los valores que deben orientar la conducta ética de empleados y directivos, y que debe ser por lo tanto conocido y comprendido por toda la organización. Su función es doble:

- ▲ **Desde el punto de vista interno,** debe formalizar los valores y criterios de decisión que definen la cultura organizativa propia,

así como la conducta que se espera de sus empleados.

- ▲ **Desde el punto de vista externo,** debe apoyar la gestión de la reputación de la organización y comunicar a terceros los valores que rigen la relación de la organización con los mismos.

Para que el código de conducta sea eficaz debe presentar las siguientes características:

- **Coherencia:** que sea coherente y consistente con los valores que la organización tiene en la práctica y con la cultura real de la empresa.
- **Concreción y detalle:** debe evitar dilemas e interpretaciones erróneas.
- **Aceptación y compromiso:** que haya sido elaborado con la mayor participación posible de todos los grupos de interés relevantes para lograr un mayor compromiso con el comportamiento ético que se pretende. El valor y la fortaleza de un código dependen de la transparencia y credibilidad con la que se difunda, y de que sea acogido por los diferentes grupos de interés.
- **Actualización:** que se establezcan mecanismos para su actualización y mejora continua.
- **Supervisión:** que su aplicación sea supervisada periódicamente.

### ▲ **Marco organizativo y de responsabilidades**

En relación con la ética, el marco organizativo de una entidad debe estar configurado por tres elementos básicos:

- ▲ **Marco de delegación de responsabilidades adecuado,** en el que esté claramente asignada la toma de decisiones.

Un marco normativo interno estructurado articula y hace tangible la ética corporativa.

Las organizaciones deben tener mecanismos de comunicación que transmitan sus valores y acciones éticas a sus grupos de interés y a la sociedad en general.

▲ **Mecanismos de evaluación del desempeño ético y de sanción de comportamientos no éticos.** Gran parte de las grandes organizaciones a nivel mundial incluyen los comportamientos éticos como algo inexcusable en el desempeño de sus profesionales directos e indirectos.

▲ **Órgano responsable de la ética.** Los órganos de gobierno son los últimos responsables de la ética en una organización. Sin embargo, a nivel operativo es recomendable que dicha responsabilidad se asigne a un órgano que se encargue de:

- Asesorar en la interpretación y aplicación del código ético.
- Recibir las notificaciones de sugerencias, alertas y denuncias realizadas a través de la línea ética.
- Promover la información y formación de los empleados y directivos en el programa de ética y cumplimiento.
- Realizar el seguimiento y control del programa de ética y cumplimiento.
- Impulsar, en general, la ética y la responsabilidad social en la organización.

▲ **Mecanismos eficientes de comunicación**

La comunicación puede tener muchos formatos, canales, contenidos y direcciones; pueden ser digitales (*pop ups* en el ordenador) o tradicionales (carteles en las salas de reuniones con los valores o las respuestas aceptadas ante una determinada situación), formales o informales, e internos o externos.

A nivel interno deben existir distintos mecanismos de difusión, formación y *feedback*. No sólo se deben comunicar los valores éticos, sino que deben darse directrices y formación

específica sobre qué es correcto y qué no, y las sanciones que llevarían aparejadas.

Es aconsejable recabar *feedback* de los *stakeholders* internos (empleados incluidos) y externos para comprobar si la organización se comporta como se espera de ella y cuantificar, si es posible, en qué medida. Esto es más relevante en organizaciones altamente descentralizadas, en las que es más difícil llegar a todo el personal.

A nivel externo, las organizaciones deben contar con mecanismos de comunicación que transmitan sus valores y acciones éticas a sus grupos de interés y a la sociedad en general. En este sentido, la Memoria de Sostenibilidad y el Informe Integrado de Gestión son documentos muy potentes para comunicar y poner en valor los principios éticos de cualquier organización, además de informar también de los impactos positivos generados.

Otro tipo de comunicación externa es la “defensiva”. Todos aquellos mensajes que la organización debe transmitir ante situaciones de crisis que pongan en entredicho su cultura corporativa o sus valores (por ejemplo, situaciones de fraude o comportamientos no alineados).

Una herramienta muy útil es la línea ética, interna o externa, y debe ser un canal de comunicación de sugerencias, alertas y denuncias. Puede coincidir con el canal de denuncias de la organización, en cuyo caso deberá incluir tanto denuncias de incumplimientos como sugerencias de mejora. Es importante que la organización tenga una política explícita de no represalias al denunciante que actúa de buena fe, adecuadamente difundida, para no crear movimientos que incentiven denuncias falsas.

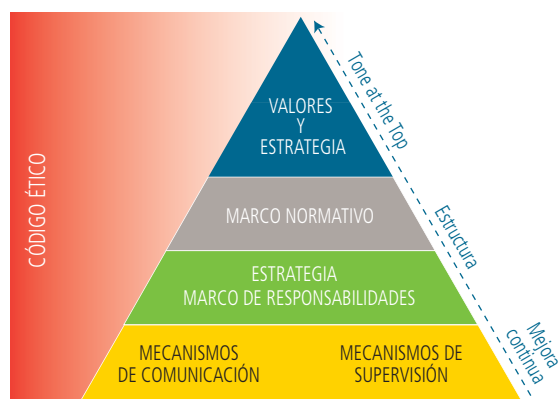
## ▲ Modelo de actualización y supervisión

Toda estructura ética que se precie debe contar con los mecanismos de supervisión adecuados, que pueden ir desde la supervisión de determinadas acciones dentro de la ejecución de los procesos en el día a día de la organización (como la supervisión de un equipo que

realiza su superior jerárquico en el marco de un proceso o actividad determinada), hasta los mecanismos de supervisión independiente de las funciones de la Segunda y Tercera Línea de Defensa (como el área de Cumplimiento y Auditoría Interna, respectivamente), establecidas en el Modelo de las Tres Líneas de Defensa para una efectiva gestión y supervisión de riesgos<sup>11</sup>.

## EL PAPEL DE CADA NIVEL ORGANIZATIVO Y DE OTROS GRUPOS DE INTERÉS

Si se apuesta por un concepto de empresa ética, es necesario insertar valoraciones éticas en todo el proceso de gestión.



A continuación se concreta el papel que adoptaría cada nivel organizativo y los principales *stakeholders*:

### ▲ El Consejo de Administración

Debe ponerse al frente del compromiso con la ética. Es su responsabilidad establecer el modelo integral de desarrollo ético, e involucrar en él a todos los grupos de interés (*Tone at the top*). Ningún sistema de control interno

puede ofrecer una garantía absoluta de comportamientos éticos en todo momento, pero el Consejo debe supervisar que la dirección y toda la organización se rijan en sus valores, objetivos y prácticas con una ética suficiente.

### ▲ Auditoría Interna

Aunque no es obligatoria en una estructura ética, sí es recomendable sobre todo en las

11. ECIA (Confederación Europea de Institutos de Auditores Internos) y FERMA (Federación Europea de Asociaciones de Gestión de Riesgos). *Modelo de las Tres Líneas de Defensa para una efectiva gestión de riesgos y control*, diciembre 2011

### La responsabilidad de la Alta Dirección reside en promover la cultura ética y dar ejemplo.

organizaciones de mayor tamaño. Ha evolucionado notablemente en los últimos años para pasar de ser un mero supervisor de controles e información financiera, a un **socio estratégico de la Dirección en materia de gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno.**

En este sentido, las áreas de Auditoría Interna más maduras, además de actuar de **asesor de confianza**<sup>12</sup> de la Alta Dirección, también empiezan a incluir en su Plan Anual supervisiones sobre el nivel de cumplimiento de los empleados y terceros en relación con la ética y la cultura corporativa. Esto significa evolucionar desde la auditoría de la efectividad de los controles internos a un plano distinto, de efectividad en la implantación de determinados valores.

Los auditores internos además son un gran apoyo para la cultura ética como profesionales con altos estándares de integridad, y como agentes activos que pueden invitar y ayudar al resto de empleados a cumplir con los requisitos legales, organizativos y éticos.

### ▲ El CEO y la Alta Dirección

La Alta Dirección es responsable de que la cultura ética de la organización esté presente en la estrategia de la empresa. **Su responsabilidad reside en dos elementos estrechamente unidos: promover y dar ejemplo.** Por muy correcto que sea un código ético de una organización, si la dirección se comporta de manera cuestionable, éste no tendrá ninguna aplicación real.

En lo que se refiere a la teoría de los *stakeholders*, una de las tareas más importantes de la dirección es la **satisfacción de todos los grupos de interés.** Para gestionar y armonizar sus intereses, el directivo deberá conocer primero los siguientes aspectos:

- Quiénes son.
- Qué grupos son verdaderamente relevantes.
- Cuáles son sus intereses y cuáles afectan a la empresa.

### ▲ El responsable de Recursos Humanos

Tiene un papel fundamental en la elaboración del código de ética y las políticas y procedimientos que lo desarrollan, así como en la comunicación y la formación de toda la plantilla sobre estos aspectos.

**Recursos Humanos debe actuar ante los incumplimientos legales o éticos que sean detectados por Auditoría Interna, a través de:**

- Acciones de comunicación para toda la plantilla o para el grupo que se considere.
- Acciones de formación sobre el tema.
- Medidas disciplinarias.

### ▲ La función de Cumplimiento

Tiene el doble papel de servir de enlace con el resto de la organización, y de mecanismo de **fomento de la ética mediante la monitoriza-**

12. Instituto de Auditores Internos de España. LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO. *Más allá del aseguramiento. El auditor interno como asesor de confianza.* Mayo 2017. [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/fabrica-asesor-de-confianza.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/fabrica-asesor-de-confianza.original.pdf)





ción de que se están cumpliendo los requisitos legales y normativos, externos e internos.

No es necesario que todas las organizaciones cuenten con una función de cumplimiento separada del negocio y otras áreas corporativas. No obstante, ninguna compañía puede obviar que una de las responsabilidades de la Dirección y del Consejo es contar con un modelo de compliance efectivo, tenga o no una función específica.

Los modelos de *compliance* (y la función responsable del mismo, en su caso) no deben considerarse solo como una palanca de garantía de cumplimiento de la normativa; también debe estar entre sus objetivos y responsabilidades el logro o refuerzo de la cultura ética de la organización. La Fiscalía General del Estado así lo reconoce<sup>13</sup> cuando habla de los modelos de cumplimiento penal, incluyendo en una de sus Circulares la necesidad de contar con una cultura de la ética.

### ▲ Los empleados en la operativa diaria

Se espera que, en el desempeño de su función, los empleados actúen con los máximos estándares técnicos y deontológicos, en paralelo con los valores de la organización recogidos, en su caso, en el código de conducta. En general, se espera que:

- Realicen las actividades con firme integridad.
- Tengan una conducta leal, diligente y honesta.

- Trabajen en un ambiente de respeto, cortesía y justicia.
- Usen adecuadamente los recursos de la empresa.
- Eviten los conflictos de interés.
- Manejen información confidencial de forma apropiada.
- Cumplan con los acuerdos de negocio pactados.

### ▲ Relación con los *stakeholders* externos

En el panorama actual, en el que asumimos la vigencia de la teoría de los *stakeholders*, la organización se sitúa en el centro de una red de relaciones con empleados, proveedores, clientes, accionistas y con la sociedad en general.

En las relaciones con sus *stakeholders*, la credibilidad de la información que reciban de la empresa es clave. Esta información debería ser comparable, creíble y verificable, trazable en el tiempo, accesible y comprensible.

Sobre la relación con los *stakeholders*, dos buenas prácticas pueden ser:

- Celebrar reuniones periódicas entre los consejos de administración y los *stakeholders* fundamentales para conocer sus expectativas, con un intercambio de información bidireccional y abierto.
- El enfoque en cinco pasos:
  1. Centrarse en asuntos en los que la participación de los *stakeholders* pueda te-

Ninguna compañía puede obviar que la Dirección y el Consejo debe promover un modelo de *compliance* efectivo, tenga o no una función específica.

13. Fiscalía General del Estado. Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas, conforme a la reforma del código penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015. [https://www.fiscal.es/fiscal/PA\\_WebApp\\_SGNTJ\\_NFIS/descarga/Circular\\_1-2016.pdf?idFile=81b3c940-9b4c-4edf-afe0-c56ce911c7af](https://www.fiscal.es/fiscal/PA_WebApp_SGNTJ_NFIS/descarga/Circular_1-2016.pdf?idFile=81b3c940-9b4c-4edf-afe0-c56ce911c7af)

1. Definir y liderar las actividades de participación de los *stakeholders* dentro del marco de la organización.
2. Definir y liderar las actividades de participación de los *stakeholders* dentro del marco de la organización.
3. Aprender de las experiencias pasadas para clarificar los objetivos de los siguientes pasos.
4. Comprender y gestionar las expectativas de los *stakeholders* respecto a la organización y considerar aspectos de mejora continua.
5. Medir el valor de la implicación de los *stakeholders*, con indicadores que puedan medirse antes y después del desarrollo de sus iniciativas.



## Herramientas e indicadores de medición

*“Mide lo que se pueda medir; y lo que no, hazlo medible”.* Galileo Galilei (1564-1642)

Los posibles controles que se pueden evaluar servirán para revisar solo una parte del cumplimiento ligado a aspectos éticos. El resto es intangible.

En este capítulo se propone un modelo de medición orientativo para ayudar al auditor interno a evaluar la cultura ética empresarial de una organización, y a profesionales de otras funciones de aseguramiento, como Cumplimiento y Control Interno, encargadas de la implementación y monitorización.

Los indicadores propuestos no pretenden concluir sobre si la cultura ética está implantada en una compañía, puesto que cada organización cuenta con un nivel de madurez distinto y trabaja en diferentes negocios y sectores. Se trata de facilitar un marco flexible con una serie de pautas adaptables a cada entidad, en función de su entorno particular y su madurez, que ayuden a conocer si se está trabajando en este sentido y en qué se debe mejorar.

Los indicadores empleados en este modelo dan mayor importancia a los aspectos ligados con la actividad de Recursos Humanos y con los criterios de equidad, transparencia y reconocimiento tangible e intangible a los empleados, cuyos comportamientos, más o menos honestos, afectan de forma directa a la cultura ética y a la reputación de la organización a la que pertenecen.

Sobre cómo medirlos, resulta especialmente complicado evaluar la efectividad de los controles, ya que conlleva analizar hasta qué punto los valores de una organización se han interiorizado en las decisiones y comportamientos de los empleados. Asimismo, todos los posibles controles que se pueden evaluar sólo servirán para revisar una pequeña parte del cumplimiento ligado a los aspectos éticos. El resto es fundamentalmente intangible, difi-



cil de medir, y dependerá principalmente de hasta qué punto esté impregnada la cultura ética en la organización.

La ética empresarial se manifiesta en todos los ámbitos organizativos y decisiones, por lo que se han identificado los *stakeholders* que pueden verse afectados por la efectividad de cada herramienta o indicador contemplados.

Puede ser útil implantar una escala de valoración que dé un resultado cuantitativo sobre la adopción de estas medidas, así como monito-



rizar periódicamente el grado de avance en su implantación.

Una posible metodología de evaluación sería considerar todas las herramientas de cada bloque con una puntuación parcial si no se aprecian todas las características deseables indicadas. Este resultado cuantitativo debería incorporar un análisis de tendencias para analizar la evolución de la compañía a lo largo del tiempo, y comprobar su mejora en la aplicación de conductas éticas en todos los niveles de la organización.



\* por ejemplo: medios de comunicación, sociedad, asociaciones, entidades de filantropía y/u organismos no gubernamentales





## POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
Código Ético	<p>Existe un catálogo de principios y valores éticos, y normas de conducta que guíen la actuación de los empleados.</p> <p>Comunicación a todos los empleados y confirmación de que los comprenden y aceptan en el momento de su incorporación a la organización, y con frecuencia anual para tener en cuenta sus posibles adaptaciones.</p> <p>Podría solicitarse el compromiso de acatamiento por parte de proveedores estratégicos, e incluso explícitamente por sus empleados.</p>	<p>Número de empleados que firman el código ético/número de empleados totales.</p> <p>Iniciativas para la difusión del código ético de la organización.</p>	
Protocolos de firma, aprobación	<p>Obligatoriedad de contar con la autorización de un responsable superior para aprobar cualquier gasto o inversión, independientemente de su naturaleza.</p> <p>Matrices de delegación de autorizaciones y aprobaciones mancomunadas, flujos de aprobación de pedidos, aprobación de facturas integrados en el ERP, poderes otorgados, trazabilidad de cada aprobación y firma. Se tiene en cuenta en todos los casos la responsabilidad de gobierno y la segregación de funciones.</p>	<p>Matrices de delegación de poderes.</p> <p>Flujos de aprobación implantados.</p> <p>Análisis del nivel de segregación de funciones.</p>	



Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
Política anticorrupción	<p>Documento aprobado, comunicado y aceptado por todos los empleados, con normas y principios que describan la tolerancia cero de prácticas ilegales y no éticas como abuso de poder, fraude, soborno, cohecho, malversación o nepotismo.</p> <p>Formación a los empleados con casos prácticos en el entorno de operaciones de la compañía.</p> <p>Controles implantados que eviten o mitiguen las conductas asociadas a la corrupción.</p>	<p>Política anticorrupción.</p> <p>Frecuencia de revisión del documento.</p> <p>Revisión de los controles implantados y medidas de remediación en caso de sucesos de corrupción.</p>	
Política de gastos	<p>Normas de documentación, aprobación y revisión de los gastos, vinculantes para todos los empleados, independientemente de su posición jerárquica.</p> <p>Establecimiento de principios de austeridad y sentido común, eliminando cualquier tipo de distinción motivada por la posición jerárquica (ej.: viajes en clase turista y no en business, límite de importe en el uso de las tarjetas corporativas, uso de medios telemáticos para las comunicaciones con el fin de reducir desplazamientos y viajes, entre otros).</p>	<p>Departamento que monitorice y analice los gastos en dietas y viajes a nivel global, por direcciones, naturaleza, categoría de empleados, etc.</p> <p>Número de informes de gastos con alertas de superación de los límites corporativos/total de informes procesados.</p> <p>Notas recordatorias de los criterios de austeridad con los que se guía la compañía/total de notas recordatorias.</p>	
Política de regalos	<p>Reglas sobre realización y/o aceptación de regalos, invitaciones, donaciones, patrocinios u otros, de aplicación a todos los empleados, independientemente de su posición jerárquica (ej.: establecimiento de límites en los importes de los regalos que condicionen su aceptación o no, etc.).</p> <p>En el caso de regalos permitidos y no devueltos a su receptor por no superar los umbrales definidos, posibilidad de entrega a la organización para su posterior sorteo entre la plantilla. De esta forma se ofrecen las mismas oportunidades a los empleados de puestos de <i>back office</i> (ej.: departamentos administrativos) y a los de <i>front office</i> (ej.: departamentos comerciales, compras).</p>	<p>Número de regalos recibidos identificados en los controles de acceso y recepción/número de regalos reportados.</p> <p>Número de empleados beneficiados en las rifas y sorteos de los productos entregados de manera general por sus receptores.</p>	
Sistema disciplinario	<p>Tipificación de las faltas éticas y las medidas disciplinarias correspondientes.</p>	<p>Número de faltas éticas que han sido registradas por Recursos Humanos o por el Comité de Ética/número de empleados.</p>	



Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
<p>Consideración de la ética en el Plan Estratégico de la compañía, y en el documento de misión, visión y valores<sup>14</sup></p>	<p>La definición de la misión y la visión de la compañía incorpora principios y conductas éticas.</p> <p>Se incluye el refuerzo de la cultura ética en el Plan Estratégico como apartado o subapartado o línea de actuación. Por ejemplo: "Impulsar un comportamiento ético y responsable en la organización", y en él se pueden indicar las acciones previstas, su despliegue, responsable, etc.</p> <p>Publicación de los principios éticos aprobados.</p>	<p>Existencia y publicación de los valores éticos.</p> <p>Número y frecuencia de auditorías éticas, y el nivel de difusión de sus resultados.</p>	
<p>Sistema de Protección de Datos</p>	<p>Implantación de la estructura que proteja los datos de carácter personal de empleados, proveedores, accionistas, clientes, etc.</p> <p>Se incluye esta información en comunicaciones y contratos.</p> <p>Formación sobre esta materia.</p> <p>Revisiones periódicas del tratamiento de la información.</p>	<p>Medidas adoptadas en base a los resultados de las auditorías realizadas.</p>	
<p>Sistema de Prevención del Blanqueo de Capitales</p>	<p>Implantación de este Sistema en el que se analice la admisión de clientes, la información de operaciones con clientes que puedan ser sospechosas, y se comunique al SEPBLAC cualquier indicio de blanqueo.</p> <p>Comunicación, formación y difusión a los empleados de la existencia del Sistema, así como de sus roles y responsabilidades en el mismo.</p> <p>Verificación y evaluación periódica de la adecuación y funcionamiento del Sistema.</p> <p>Monitorización periódica de los planes de acción para la mejora continua del Sistema.</p>	<p>Resultado de la evaluación del Sistema de Prevención del Blanqueo de Capitales (incidencias y recomendaciones).</p>	
<p>Modelo de Responsabilidad Penal Corporativa</p>	<p>Implantación de un Modelo de Prevención y Detección de Delitos Penales (MPDD) para evitar la materialización de riesgos penales en el marco de la actividad laboral de los empleados que pueda derivar en la responsabilidad penal de la organización (ej.: corrupción, cohecho, tráfico de influencias, revelación de secretos, etc.).</p> <p>Mapa de los riesgos penales que aplican a la compañía y evaluación de los mismos.</p> <p>Comunicación y difusión a los empleados de la existencia del Modelo, así como de sus roles y responsabilidades en el mismo.</p> <p>Verificación y evaluación periódica de la adecuación y funcionamiento del Modelo.</p> <p>Monitorización periódica de los planes de acción para la mejora continua del Modelo.</p>	<p>Frecuencia y resultado de la evaluación del Modelo.</p> <p>Exposición a los riesgos penales identificados, una vez aplicados los controles.</p> <p>Implantación e identificación de controles específicos para cada suceso de riesgo, adicionales a los controles genéricos de formación, canal ético, etc.</p>	




14. Ver apartado anterior *Los valores y la estrategia*. (página 10).



## EMPLEADOS

Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
Adhesión al código de conducta y políticas relevantes	Aceptación periódica expresa del entendimiento y aplicación del código de conducta por parte de todos los empleados, incluyendo las políticas corporativas relevantes en cada puesto y según el riesgo que presente para la organización (ej.: anticorrupción, gastos, regalos de proveedores, obsequios a clientes, conflictos de intereses, etc.).	Número de empleados que ratifican el código y las distintas políticas de cumplimiento de la compañía/número total de empleados.	
Encuesta de clima laboral	Incorpora preguntas específicas sobre la percepción que tienen los empleados de la cultura empresarial de la organización (ej.: ¿se siente tratado de forma equitativa y justa dentro de la compañía?, ¿en qué medida cree que la organización se preocupa por el bienestar de la plantilla?, ¿considera que los procedimientos, modos y pautas de la compañía se adecúan a los principios de ética, transparencia y honestidad?, etc.).	Puntuación de las preguntas sobre la ética empresarial contestadas por los empleados.  Grado de difusión y transparencia de los resultados.	
Canal de denuncias	Herramienta para la recepción de comunicaciones acerca de conductas irregulares o poco apropiadas. Se comunica su existencia e instrucciones de uso en los contratos, en la página web, en la intranet, en los cursos de formación sobre ética, etc.  Análisis y tratamiento de dichas denuncias, con garantía de total confidencialidad y anonimato de la notificación, y monitorización del estado de resolución.	Número medio de días transcurridos entre la recepción de la denuncia y la aplicación de la primera medida de remediación.  Número de denuncias analizadas tramitadas y cerradas/número de denuncias recibidas.  Número de denuncias recibidas por fuera del canal ético/total de denuncias tramitadas.	
Canal de consulta interno	Puede utilizarse para el conocimiento y difusión de políticas y normativas, para resolución de dudas en materia de compliance sobre la recepción de regalos, asistencia a eventos, prácticas comerciales, etc.  Se comunica que existe este canal y se promociona su uso periódicamente.  Seguimiento de las consultas realizadas.	Se incluye su existencia en la formación sobre ética.  Número de consultas resueltas/número de consultas recibidas.  Tiempo medio de respuesta.	
Consideración de factores éticos en el proceso de selección de empleados	Se incluyen criterios éticos en los procesos de reclutamiento de empleados (ej.: comprobación de referencias, realización de test de compatibilidad con la empresa y test de competencias y personalidad, comprobación cheques contra listas de personas imputadas, prensa, PRP, entre otros).	Número de candidatos analizados considerando criterios de ética por proceso/número de candidatos incorporados.	



Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
<p>Formación específica en temas de ética empresarial</p>	<p>Formación anual sobre el código ético y las conductas de ética empresarial de la organización, obligatoria para todos los empleados.</p> <p>En la formación se incluyen ejemplos prácticos y de aplicación en la compañía para ilustrar conductas y prácticas adecuadas y no adecuadas.</p> <p>Control de asistencia a la formación.</p> <p>Formación sobre otras áreas de cumplimiento normativo como privacidad de datos, prevención de prácticas corruptas y blanqueo, prevención penal, buen gobierno, etc.</p> <p>La información del curso se envía con antelación y en la elaboración de su contenido se tienen en cuenta criterios de calidad, efectividad y practicidad para lograr la máxima comprensión de toda la plantilla.</p> <p>Evaluación del contenido de las sesiones formativas, así como del formador.</p> <p>Realización de un test de asimilación de conocimientos a los asistentes para comprobar su aprendizaje.</p>	<p>Número de horas de formación en materia de ética empresarial y otra normativa de cumplimiento.</p> <p>Número de empleados que han recibido formación en ética empresarial y otra normativa/número de empleados totales.</p> <p>Valoración de la formación impartida y del formador.</p> <p>Puntuación media del examen de conocimientos de la formación.</p>	
<p>Revisiones de integridad en el aprovechamiento de derechos/beneficios realizadas por Control Interno y Auditoría Interna</p>	<p>Comprobación de la congruencia de los gastos realizados en periodos vacacionales y en fin de semana.</p> <p>Protocolos de aseguramiento del aprovechamiento del teletrabajo.</p> <p>Consistencia de las vacaciones disfrutadas con las registradas en la herramienta de solicitud de las mismas.</p>	<p>Trazabilidad de los controles y pruebas realizadas por los órganos de control interno.</p>	
<p>Beneficios para trabajadores "best in class" en materia de compliance</p>	<p>Remuneración asociada al reconocimiento del desempeño y al cumplimiento de objetivos en materia de ética (ej.: premio anual o parte del bono referenciada a aspectos de ética o responsabilidad social, etc.).</p> <p>Uso de gratificación para puntuar en distintas actividades, asistencia a cursos, mejor puntuación en los mismos, menor tiempo para aprobar los cursos online.</p> <p>Creación de "puntos de cumplimiento" que se entregarán a los empleados que notifiquen aspectos de interés en ética y cumplimiento relacionados con proveedores, clientes, etc., a los que propongan mejoras en ética y compliance. Al finalizar el año, los empleados con más puntos pueden obtener días de vacaciones u otras compensaciones que establezca la organización.</p>	<p>Número de medidas de bonificación implantadas.</p> <p>Número de empleados bonificados.</p>	









Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
<p>Modelo de retribución equitativo y transparente</p>	<p>Definición e implantación de un sistema de remuneración equitativo y justo, en el que se establezcan bandas salariales estructuradas por categoría profesional, comunicadas a los empleados desde el momento de su incorporación a la compañía.</p> <p>Revisión y actualización de dichas bandas salariales y de la retribución de los empleados con carácter periódico.</p> <p>Realización periódica por parte de RR.HH. de un estudio de perfiles y funciones de los puestos de la compañía, contrastado con un estudio de mercado sobre niveles retributivos en organizaciones del sector y condiciones análogas, que sirva de referencia para el establecimiento de las bandas salariales y para las revisiones de la remuneración de los empleados.</p> <p>Implantación de un sistema de retribución variable basado en objetivos realizables y cuantificables, centrados en el esfuerzo de las personas, que considere tanto los logros como los comportamientos deseables. Se garantiza que los sistemas de retribución variable promueven estrategias sostenibles en el tiempo, se evalúa su riesgo inherente y se evita el foco en ganancias cortoplacistas.</p>	<p>Análisis de las bandas salariales de la compañía y del <i>benchmarking</i> de mercado.</p> <p>Diferencia porcentual entre retribución bruta de las salidas y las incorporaciones que suplen dichos puestos.</p> <p>Relación entre la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización y la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada).</p> <p>Diferencial porcentual entre el incremento de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización y el incremento de la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada).</p> <p>Relación entre el salario base y remuneración de los hombres y el de las mujeres.</p> <p>Grado de difusión de los resultados.</p>	
<p>Evaluación del desempeño</p>	<p>Evaluación integral o 360° para obtener información sobre el desempeño y las competencias de un trabajador según sus compañeros, subordinados, responsables directos y responsables de otras áreas con las que colabore, etc.</p> <p>Revisión periódica del grado de cumplimiento de los objetivos. Se proporciona feedback al empleado para mejorar el rendimiento y reconducir su actuación.</p> <p>RR.HH. conoce el resultado de las evaluaciones y de la monitorización de objetivos, así como el feedback otorgado y recibido en el proceso.</p> <p>Se incluyen aspectos éticos y de integridad en la evaluación integral o 360°.</p>	<p>Medidas tomadas por RR.HH. con base en las evaluaciones realizadas y en su análisis de las revisiones salariales y el <i>bonus</i>.</p>	





Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
Medidas de conciliación e igualdad	<p>Implantación de medidas que compatibilicen e integren la actividad profesional de los empleados con sus responsabilidades familiares y personales, y de medidas que favorezcan la igualdad efectiva entre hombres y mujeres (ej.: flexibilidad horaria, jornada intensiva, teletrabajo, permisos de lactancia y cuidado de menores, etc.).</p> <p>Establecimiento de mecanismos de promoción interna y programas de desarrollo accesibles para todos los empleados.</p> <p>Auditoría Interna revisa que las medidas de conciliación son accesibles para todos los empleados.</p>	<p>Puntuación de preguntas en la encuesta de clima laboral sobre dificultades de acceso a las medidas de conciliación laboral.</p> <p>Reparto por categoría profesional y/o departamento, de las promociones internas.</p>	
Condiciones de puestos de trabajo	<p>Análisis ergonómico del puesto de trabajo que revisa las condiciones de iluminación, temperatura, señalización, etc. y el cumplimiento de los requisitos legales de seguridad y salud laboral.</p> <p>Por ejemplo, la certificación del estándar OHSAS 18001 establece los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, para que la organización pueda controlar eficazmente los riesgos asociados con sus actividades, mejorando su desempeño de forma continua.</p>	<p>Evaluación de la situación actual de los trabajadores con respecto a un estándar mínimo de confort, según la normativa vigente en este tema.</p> <p>Certificaciones por organismos independientes.</p>	
Charla del CEO y de los responsables de área	<p>Realización de presentaciones periódicas por parte del CEO en las que se exponen las principales actuaciones y compromisos de la organización en materia de ética, así como los próximos pasos (ej.: medidas de conciliación, programa de incentivos, actividades de voluntariado realizadas y previstas, etc.).</p> <p>El equipo de Alta Dirección y los mandos intermedios se implican en la creación de una cultura ética. En las reuniones de objetivos, de visión, de lecciones aprendidas que tengan en sus respectivas áreas se mencionan y se enfatizan estos temas.</p>	<p>Número de sesiones con el CEO realizadas en el año o comunicaciones del CEO sobre la misma materia.</p> <p>Número de menciones a los temas éticos realizadas en las presentaciones de las diferentes áreas.</p>	

## GOBIERNO, ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
Comité de cumplimiento y ética	<p>Creación de un comité de cumplimiento y ética, con reuniones periódicas para tratar y evaluar las denuncias recibidas, decidir cómo se resuelven y evaluar el sistema de control ético de la organización.</p>	<p>Número de reuniones del comité de cumplimiento y ética en el año.</p> <p>Número de actuaciones y medidas implantadas/número de actuaciones y medidas tomadas.</p>	



Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
Independencia de las áreas de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento	<p>Las áreas de aseguramiento (GRC) que existan como son las de Auditoría Interna, Riesgos y Cumplimiento, dependen jerárquicamente de la Comisión de Auditoría y funcionalmente del CEO.</p> <p>El nombramiento y cese de los directores de estas funciones corresponde a la Comisión de Auditoría, así como la evaluación de las mismas.</p> <p>La retribución de los directores y del personal de estas funciones relacionadas con el control interno es predominantemente fija. La parte variable no depende de los resultados financieros de la compañía, sino de la consecución del plan anual de auditoría y cumplimiento.</p>	<p>Organigrama.</p> <p>Definición en los reglamentos de la compañía y en los manuales de estas funciones que han sido aprobados por el Consejo de Administración. Se detallan las reuniones de estas funciones con la Comisión de Auditoría, sin presencia de ningún miembro de la Alta Dirección.</p> <p>Existencia de un estatuto de la Dirección de Auditoría Interna.</p>	
Diagnóstico, seguimiento e implantación de recomendaciones de Buen Gobierno	<p>Diagnóstico periódico del cumplimiento de las medidas de Buen Gobierno emitidas por los órganos de regulación y competencia (normativa, guías de la CNMV, CUBG).</p> <p>Plan de acción de medidas correctoras e implantación de las mismas.</p>	<p>Número de recomendaciones cumplidas/número de recomendaciones emitidas.</p>	
Recursos destinados de manera directa al soporte y promoción de la cultura ética en la organización	<p>Dotación suficiente de recursos para el desarrollo de las funciones de las áreas de Control Interno y Cumplimiento (ej.: personas, recursos económicos, proyectos y asesoramiento externo contratado, etc.).</p>	<p>Presupuesto anual destinado al área de Control interno y Cumplimiento.</p> <p>Número de personas que componen el área de Auditoría Interna, Control Interno y Cumplimiento/tamaño medio según algún <i>benchmarking</i><sup>15</sup>.</p>	

15. Puede emplearse cualquier estudio de *benchmarking* propio o de otras fuentes. El Instituto de Auditores Internos de España publicó en 2017 y 2018 sendas ediciones del *Selfie de la Auditoría Interna en España*. Estudio de *benchmarking*, basado en datos proporcionados por más de un centenar de compañías españolas socias del Instituto de Auditores Internos, de diferentes realidades, tamaños y sectores.



## PROVEEDORES

Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
Código de conducta para terceros	<p>Conjunto de estándares, principios y valores éticos que deben cumplir los terceros con los que colabora la compañía.</p> <p>Comunicación a todos los terceros y remisión por parte de los mismos de certificados que garanticen su comprensión y aceptación en el momento del inicio de la relación comercial con la organización, y periódicamente a lo largo de la misma (ej.: certificación de cumplimiento del código de conducta, de ausencia de conflictos de intereses, de cumplimiento de políticas anticorrupción, etc.).</p>	Número de proveedores que certifican su aceptación y cumplimiento del código de conducta para terceros/número de proveedores totales.	
Consideración de factores éticos en la homologación y selección de proveedores	<p>Incorporación de criterios éticos en los procesos de homologación y selección de proveedores (ej.: cumplimiento de estándares internacionales de calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales; o adhesión a iniciativas como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, entre otros).</p> <p>Verificación de credenciales y reputación del proveedor con agencias y organismos externos (ej.: comprobación contra listas, WCO Thomson Reuters, Dow Jones, Dun Bradstreet, Red Flag, Astrus, etc).</p> <p>Enfoque de priorización de homologación basado en el riesgo del proveedor (ej.: criticidad de su actividad, dependencia, acceso a información privilegiada o confidencial, materialidad de las compras, existencia de responsabilidad subsidiaria o interacción con grupos de interés en nombre de la organización).</p>	<p>Número de proveedores homologados considerando criterios de ética/número de proveedores.</p> <p>Número de proveedores revisados/número de proveedores.</p>	
Estructura de control de operaciones vinculadas y conflictos de interés	<p>Existencia de una política aprobada por el Consejo.</p> <p>Establecimiento de un marco de comunicación para el traslado e identificación de dichas operaciones.</p> <p>Envío de una carta de confirmación e información a consejeros y Alta Dirección, y a empleados con poderes de compra.</p> <p>Formación en la materia y ejemplos prácticos del entorno de la compañía.</p> <p>Mantenimiento de un registro de operaciones y análisis de la idoneidad de las mismas. Existencia de un protocolo de actuación y reporte.</p> <p>Reporte periódico a la Comisión de Auditoría de la relación de las operaciones.</p>	<p>Medidas adoptadas para mantener el modelo de control de operaciones vinculadas y para valorar los criterios que se han seguido en cada caso.</p> <p>Inclusión de la segregación de funciones en el análisis y en la comunicación de las operaciones.</p> <p>Número de potenciales conflictos de interés reportados/número de conflictos de interés identificados.</p>	



Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
Proceso objetivo y transparente de homologación y selección de proveedores	<p>Establecimiento de criterios objetivos en el proceso de homologación de proveedores, que serán comunicados con claridad al proveedor (ej.: aportación de documentación solicitada, acreditación de experiencia laboral, entre otros).</p> <p>Definición de criterios y variables equitativas y objetivas para la selección de proveedores, así como documentación de la valoración de cada proveedor analizado (ej.: tarifa, tiempo estimado de entrega/realización, presencia internacional, referencias, conocimiento de la compañía por la realización de trabajos previos, entre otros).</p> <p>Rotación de proveedores para la contratación de servicios, sobre todo los considerados críticos y relevantes.</p>	Recomendaciones de selección y contratación de proveedores basadas en evaluaciones objetivas.	
Encuesta de satisfacción a proveedores	<p>Realización de encuestas de satisfacción periódicas a los proveedores para que indiquen cómo es la relación comercial y cómo perciben el cumplimiento ético de la organización (ej.: ¿ha tenido algún problema o discrepancia con la organización? ¿cómo se ha resuelto?, ¿cree que la compañía se comporta de forma ética? ¿cree que la compañía es socialmente responsable?, etc.).</p>	Nivel de satisfacción de proveedores.	
Evaluación de proveedores	<p>Revisión periódica de proveedores, con evaluaciones tanto internas como externas, con las que sea posible corroborar el nivel y la calidad del servicio, el cumplimiento de objetivos, los principales retrasos o fallos cometidos, entre otros aspectos.</p> <p>Involucración de varias personas en la realización de la evaluación a proveedores.</p> <p>Se informa al proveedor de los resultados de la evaluación realizada.</p>	<p>Número de proveedores evaluados/número de proveedores totales.</p> <p>Valoración media de proveedores.</p> <p>Evaluación del cumplimiento de los objetivos y KPIs establecidos en el contrato con cada proveedor.</p>	
Política de rotación de proveedores	<p>Obligación de rotación periódica de proveedores transcurridos unos años de renovaciones sucesivas de un mismo contrato, o similar, o con una misma área.</p>	Nivel de satisfacción de proveedores.	



## CLIENTES

Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
Encuesta de satisfacción de clientes	Realización de encuestas de satisfacción periódicas a los clientes para que valoren cómo es su relación con la compañía y qué percepción tienen de ella (ejemplos de posibles preguntas: ¿en qué medida cree que la organización se preocupa por el bienestar de los clientes? ¿considera que la compañía está comprometida con la prestación de un buen servicio? ¿ha tenido algún problema con la organización? ¿cómo se ha resuelto? ¿cree que la compañía se comporta de forma ética? ¿cree que la compañía es socialmente responsable? etc.).	Nivel de satisfacción de clientes.	
Información de la actividad de la compañía a clientes (folletos, web, etc.)	Difusión pública de la actividad de la organización con transparencia en las comunicaciones y en la información pública disponible (ej.: folletos, página web, etc.). Implantación de controles de revisión internos para comprobar su veracidad y adecuación.	Registro de revisiones de la documentación a trasladar al exterior realizadas por Auditoría Interna y Cumplimiento.	
Mystery shopping	Realización de prácticas de <i>mystery shopping</i> en las que personas internas o externas contratadas o pertenecientes a funciones de aseguramiento como Auditoría Interna, <i>compliance</i> o calidad... simulan ser un cliente para obtener un <i>feedback</i> completo y detallado de la experiencia de los clientes en los puntos de venta o en el servicio prestado de atención al cliente.	Resultado de la evaluación del <i>mystery shopping</i> y medidas adoptadas para la mejora del servicio. Monitorización de su cumplimiento.	
Monitorización de comentarios en redes sociales e internet	Uso de herramientas para identificar el "ruido" en redes sociales e internet en forma de comentarios, quejas o inquietudes publicadas y compartidas acerca de la compañía (ej.: relato de una experiencia recibida como consumidor, información sobre un incumplimiento, entre otros).	Número de casos analizados. Número de comentarios del público. Número de <i>retuits</i> sobre noticias negativas que afectan a la sociedad.	
Protocolo de gestión de crisis	Definición e implantación de un protocolo de gestión de crisis, donde evaluar posibles perjuicios a los clientes, y gestión de la comunicación.	Existencia de un procedimiento de gestión de crisis que aporte transparencia al cliente sobre lo ocurrido.	



## SOCIEDAD

Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
Colaboración con actividades solidarias o de voluntariado	Contribución de la compañía en proyectos o eventos ajenos a su actividad y sin ánimo de lucro, con el fin de favorecer el crecimiento y la mejora de la sociedad y de determinados colectivos en riesgo (ej.: campañas solidarias, aportaciones a actividades de voluntariado, etc.).	Volumen de aportaciones realizadas a actividades solidarias o de voluntariado en el año.	
Integración de la cultura de Responsabilidad Social Corporativa en la operativa y negocio de la compañía	Elaboración de Memoria de Sostenibilidad y Plan Director. Se monitoriza el cumplimiento de este plan. Inclusión de criterios de sostenibilidad en la gestión de riesgos de la compañía.	Existencia de Plan Director y frecuencia de monitorización del mismo. Porcentaje de la retribución variable de la Alta Dirección ligada a algún aspecto de RSC relevante para la empresa (ej.: retribución ligada a índices de accidentalidad, a certificaciones energética de edificios, a emisiones de CO <sub>2</sub> , etc.).	
Evaluación empresarial de reputación corporativa por terceros	Resultado de una evaluación reputacional realizada por un tercero independiente, como MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), que analice la sensibilidad del mercado a nuestra reputación y sirva como indicador y fundamento para la toma de acciones correctivas y/o de mejora.	Posición en el ranking y evolución de la misma con base en los mismos parámetros.	



## La ética en la tecnología: nuevos retos para el auditor interno

*“Actúa de modo que la máxima de tu voluntad pueda ser en todo tiempo principio de una ley universal”*  
Immanuel Kant (1724-1804)

En este documento se han incorporado los aspectos más significativos para que un auditor interno pueda elaborar un programa de auditoría

que cubra toda la problemática actual de las organizaciones, y que incorporen ya algunas de estas tecnologías.



No obstante, no se pretende abordar en profundidad los aspectos éticos que se están empezando a debatir con la implantación de

nuevas tecnologías, y que darían pie a un documento extenso en la materia.

## ÉTICA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

En la era de transformación digital en que vivimos, las tecnologías colocan a la sociedad frente a nuevos escenarios yendo, en muchos casos, por delante del marco legal y provocando nuevos retos de carácter ético. Las sociedades deben adaptarse para armonizar su sistema ético con los cambios tecnológicos.

Ya Isaac Asimov planteaba, con sus famosas 3 leyes de la robótica<sup>16</sup>, lo que podríamos considerar como robo-ética. Ahora hemos dado un paso más, y los vehículos autónomos, las armas con inteligencia artificial o los sistemas inteligentes que aprenden de nosotros, recopilando información de la que ni siquiera somos conscientes, demandan que esos principios se amplíen y se regulen legalmente.

Una situación similar se da con el *big data*<sup>17</sup>. La capacidad actual de almacenamiento y de análisis de datos hace que la información que algunas empresas tienen de los individuos sea tal que les permite predecir su comportamiento e, incluso, influir en él. Y en la mayoría de los casos, el individuo ni siquiera es plenamente consciente de los datos que se recopilan sobre él, ni de los usos que pueden darles las organizaciones con su tratamiento.

Inteligencia artificial y *big data* están, además, íntimamente relacionados. La inteligencia artificial se utiliza para analizar datos no estructurados, que se utilizan en el *machine learning*<sup>18</sup>. La clave, en ambos casos, reside en el algoritmo.

Un algoritmo es un conjunto ordenado y finito de operaciones que permite solucionar un problema. O, si lo preferimos, un conjunto prescrito de instrucciones o reglas bien definidas, ordenadas y finitas, que permite llevar a cabo una actividad mediante pasos sucesivos que no generen dudas a quien deba llevar a cabo dicha actividad. Los algoritmos constituyen la base de la programación (inteligencia artificial, *big data*, automatización, etc.) por lo que las consecuencias de estos se deben medir y regular de algún modo. Es decir, es necesaria una "ética algorítmica"<sup>19</sup>, unas normas de carácter ético que deberían cumplir los arquitectos que diseñan las aplicaciones y los programadores que las desarrollan.

Avanzando un poco más, si pretendemos en algún momento auditar la ética de un algoritmo, será necesario definir previamente un marco ético y plantearnos una serie de cuestiones hasta ahora no planteadas.

**Auditar la ética de un algoritmo precisará definir previamente un marco ético y plantearnos nuevas cuestiones.**

16. ASIMOV, Isaac. *Yo, Robot. Tres leyes de la robótica*. Colección Diamante. Barcelona: Editorial Edhasa, 2007. ISBN: 978-84-350-3482-1

17. LÓPEZ LÓPEZ, José Carlos. *La moda del Big Data: ¿En qué consiste en realidad?* "El Economista". Web. Febrero 2014

18. MUÑOZ DE FRUTOS, Ana. *¿Qué es Machine Learning?* "Computer Hoy". Web. Marzo 2017

19. MONASTERIO ASTOBIZA, Aníbal. *Ética algorítmica: Implicaciones éticas de una sociedad cada vez más gobernada por algoritmos*. "Revista Dilemata". 2017, nº 24, p. 185-217.

Establecer leyes que determinen las responsabilidades sobre máquinas autónomas es uno de los próximos retos.

## ROBÓTICA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

El vehículo autónomo ilustra uno de los dilemas éticos que plantea la inteligencia artificial: ¿reaccionan igual un conductor (humano) y un vehículo autónomo ante una situación de riesgo? Si el algoritmo de nuestro vehículo autónomo estuviese diseñado dando más valor a una vida que a otra, ¿no estaríamos hablando de premeditación?

En 2017 el Parlamento Europeo aprobó la resolución sobre robótica e inteligencia artificial con recomendaciones a la Comisión sobre las normas de derecho civil sobre robótica (2015/2103 (INL))<sup>20</sup>. En ella se recoge que *“la Unión Europea podría jugar un papel esencial a la hora de establecer principios éticos básicos de obligado cumplimiento para el desarrollo, programación y utilización de robots, y de la inteligencia artificial, así como para la incorporación de dichos principios en la normativa y los códigos de conducta europeos, con el fin de conformar la revolución tecnológica de modo que sirva a la humanidad y se compartan al máximo beneficios de una robótica avanzada y de la inteligencia artificial”*.

Esa resolución es útil para el auditor interno, y en general para las organizaciones, ya que incluye un marco con tres elementos:

- Un código de conducta para los ingenieros en robótica.
- Un código deontológico destinado a los comités de ética de la investigación para la revisión de los protocolos de robótica.
- Instrucciones para los diseñadores y los usuarios.

Todo ello para garantizar la seguridad humana, intimidad, integridad, dignidad, autonomía y propiedad de los datos, y basándose en principios de beneficencia, no maleficencia, y autonomía, así como en los principios consagrados en la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea<sup>21</sup>: la dignidad humana, la igualdad, la justicia y la equidad, la no discriminación y no estigmatización, la autonomía y la responsabilidad individual, el consentimiento informado, la privacidad, la responsabilidad social, etc.

Teniendo en cuenta estas cuestiones, surgen algunos retos relativos a:

- Establecer leyes que determinen las responsabilidades sobre las máquinas autónomas.
- Establecer un marco ético, normalmente aceptado, a partir del cual los algoritmos deban tener en cuenta cuestiones éticas.
- Acordar códigos de conducta para ingenieros, diseñadores, programadores y usuarios de estas tecnologías.

20. PARLAMENTO EUROPEO. Recomendaciones a la Comisión de Derecho Civil sobre Robótica 2015/2103 (INL), aprobadas por el Parlamento Europeo el 16 de febrero de 2017. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2017-0051+0+DOC+XML+V0//ES>

21. Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000/C364/01). Diciembre 2000 [http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_es.pdf)





## BIG DATA

En el caso de uso del *big data* se plantean cuestiones éticas sobre cómo se han obtenido los datos, cómo se almacenan o cómo y para qué se utilizan. Hay que tener en cuenta que con el uso de los datos se pretende, en muchos casos, el seguimiento de conductas y su predicción.

Sobre este tema, el Comité Económico y Social (EESC) de la Unión Europea publicó en 2017 el estudio *The ethics of Big Data: Balancing economic benefits and ethical questions of Big Data in the EU policy context*<sup>22</sup>, que incluye un apartado sobre los posibles problemas éticos que puede presentar el *big data*:

- **Transparencia y control.** En muchos casos, el usuario no es consciente de la información que cede a los proveedores de servicios, ni de cómo ejercer sus derechos de acceso, modificación o cancelación.
- **Propiedad.** Es necesario establecer la propiedad de los datos de un usuario producidos después de procesar el conjunto de datos original, determinando si siguen siendo del usuario, si pertenecen a la empresa que ha llevado a cabo los análisis o si son propiedad de la empresa que recopiló los datos originales.
- **Identidad digital.** El uso generalizado de identidades digitales tiene el potencial de generar discriminación basada en la representación de una persona según lo retratado por sus datos, en oposición a su “yo real”. Además, en algunos casos, aunque pensemos que la información es anónima (por ejemplo, la navegación), se podría identificar al usuario a través de ciertos análisis.
- **Respuesta a medida.** Con almacenamiento y procesamiento de datos para, por ejemplo, ofrecer resultados de búsqueda personalizados en un buscador.
- **Brecha digital.** Algunos estamentos sociales o algunas personas –en función de su edad o renta o capacidades– no tienen el mismo acceso a las nuevas tecnologías.
- **Privacidad y seguridad.** El usuario será vulnerable si sus datos se exponen por falta de medidas de seguridad del proveedor, o por incumplimiento de la legislación vigente como el Reglamento General de Protección de Datos –RGPD<sup>23</sup>– (en inglés, *General Data Protection Regulation*). Estos aspectos se encuentran recogidos en la GTAG (*Global Technology Audit Guide*) – *Understanding and Auditing Big Data*<sup>24</sup>.

El uso del *big data* plantea cuestiones éticas sobre cómo se han obtenido los datos, cómo se almacenan o cómo y para qué se utilizan.

22. European Economic and Social Committee. *The ethics of Big Data: Balancing economic benefits and ethical questions of Big Data in the EU policy context*. <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-02-17-159-en-n.pdf>

23. BOE. Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos) <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2016-80807>

24. The Institute of Internal Auditors Global, GTAG (*Global Technology Audit Guide*) – *Understanding and Auditing Big Data*, 2017 <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/GTAG-Understanding-and-Auditing-Big-Data.pdf>

## AUDITORÍA INTERNA DE LA ÉTICA EN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

A continuación se exponen diversas herramientas e indicadores que el auditor interno puede tomar como referencia para evaluar

la ética de dichos algoritmos, utilizando el mismo concepto presentado en el capítulo anterior de este documento.

### GRUPOS DE INTERÉS INVOLUCRADOS

Consejo de Administración



Alta Dirección



Empleados



Accionistas y socios de negocio



Proveedores



Organismos Públicos



Clientes



Otros\*



\* por ejemplo: medios de comunicación, sociedad, asociaciones, entidades de filantropía y/u organismos no gubernamentales

#### Herramienta/ actividad

Normativa específica para el uso de nuevas tecnologías, aprobado por la Alta Dirección y el Consejo

#### Características deseables

Existe una definición clara de los límites del uso de la tecnología dentro del Código Ético. El empleo de tecnologías big data e inteligencia artificial (ej: auto programación) debe estar claramente definido y alineado con los principios éticos de la organización, el marco legal existente y las buenas prácticas admitidas al respecto. Los analistas y programadores que intervienen directamente en el desarrollo de estas tecnologías deben conocerlos, y aceptar formalmente su acatamiento.

#### Indicador de medición

Existe una normativa específica para el uso de nuevas tecnologías.  
Aprobación por la Alta Dirección y el Consejo.

#### Grupo de interés involucrado



Inventario de algoritmos de inteligencia artificial y big data

Los algoritmos de inteligencia artificial y los usos de big data deben estar inventariados, contar con objetivos definidos, comportamientos debidamente documentados y aprobados formalmente. Si bien los detalles pueden ser confidenciales, su posible divulgación fuera de la organización no debería conllevar un riesgo reputacional ni legal para la compañía (sería un indicio de que el comportamiento del algoritmo puede no ser ético), y el Consejo debería conocerlos.

Grado de actualización de su inventario de algoritmos de IA y/o big-data.  
Aprobación por la Alta Dirección.







Clasificación y seguimiento de riesgos éticos del uso de nuevas tecnologías

Existencia de una evaluación de los riesgos éticos y legales de este tipo de tecnologías en el análisis de riesgos de la organización, y que contemplen los controles compensatorios apropiados, como son los seguros de responsabilidad civil en caso de funcionamiento anómalo, las cláusulas legales de aceptación antes de su uso, etc.

Si el análisis cubre los riesgos de un comportamiento erróneo de los algoritmos.



Herramienta/ actividad	Características deseables	Indicador de medición	Grupo de interés involucrado
<p>Transparencia hacia los usuarios de los tratamientos y cumplimiento con el RGPD</p>	<p>Cumplimiento de los requisitos del Reglamento General de Protección de Datos, solicitando el consentimiento e informando a los interesados sobre los tratamientos de datos que realiza la organización. Sin ser limitativo, considerar especialmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se haya contemplado la privacidad desde el diseño.</li> <li>• Análisis de riesgos sobre los tratamientos que se realizan o se prevé realizar.</li> <li>• Evaluación de impacto cuando sea probable que un tipo de tratamiento, en particular si utiliza nuevas tecnologías, entrañe un alto riesgo para los derechos y libertades de las personas físicas por su naturaleza, alcance, contexto o fines.</li> <li>• Proceso de anonimización de los datos personales utilizados en big data, documentado y auditable, que permita la no aplicación de la normativa de protección de datos, considerando las fuentes de información y la tecnología disponible.</li> </ul>	<p>Análisis GAP de los tratamientos respecto al cumplimiento con el GDPR.</p>	
<p>Aprobación formal por los analistas y programadores de cada algoritmo</p>	<p>Los analistas y programadores de los algoritmos son en última instancia los que conocen su funcionamiento, por lo que es fundamental que entiendan las normas éticas que deben respetar durante la programación, y comprometerse con su cumplimiento.</p>	<p>Aprobaciones del cumplimiento ético en la programación de los algoritmos. Para cada algoritmo, se cuenta con los formularios firmados por analistas y programadores.</p>	
<p>Trazabilidad funcional que justifique la toma de decisiones</p>	<p>Necesidad de que los sistemas autónomos conserven registros que justifiquen la lógica de sus decisiones cuando sea preciso. Se deberán tener en cuenta cuestiones como la capacidad del sistema de aprender por sí solo.</p>	<p>Cobertura del registro de Trazas/número total de algoritmos IA/Big data.</p>	
<p>Cumplimiento con normativa ética de la organización y buenas prácticas en la materia</p>	<p>Las áreas de Control Interno, Cumplimiento o Auditoría Interna deberán contar con personal experto, interno o externo, capacitado para poder evaluar el grado de cumplimiento de los algoritmos respecto a la normativa interna y buenas prácticas en la materia.</p>	<p>Auto revisiones, evaluaciones por Control Interno, Cumplimiento o Auditoría Interna.</p>	



## Preguntas frecuentes

*“Al bien hacer jamás le falta premio”.* Miguel de Cervantes (1547-1616)



### ¿CÓMO SABE UN AUDITOR INTERNO QUÉ ES LO CORRECTO, SI LE SURGE UN DILEMA ÉTICO?

Hay valores universales e irrenunciables que forman parte de un nivel ético corporativo básico, como la integridad, la honestidad, el respeto a la dignidad de las personas, etc. Otros valores pueden ser deseables, y dependerá de la visión de cada empresa, como la transparencia, la solidaridad, el diálogo, el fomento de la diversidad, etc.

Un comportamiento ético se desarrolla en coherencia con los valores corporativos, y normalmente tiene que ver, entre otros, con los aspectos siguientes:

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones que vinculan a la empresa.
- Relaciones apropiadas, y conforme al código de ética interno, con los *stakeholders*.
- Veracidad y exactitud de la información de la empresa que se facilita, y confidencialidad en función de su clasificación.
- Respuesta ante eventuales conflictos de interés.
- Atención al impacto que tienen las operaciones de la compañía en el medio ambiente y en las áreas geográficas donde se desarrollan.

Al evaluar las infracciones, el auditor interno tendrá que tener cuidado para no caer en justificaciones para las mismas, como pueden ser:

- Es algo que hace todo el mundo.

- Si lo que se hace es legal, también es ético.
- No hace daño a nadie. No tiene consecuencias económicas para la organización.
- La organización carece de mecanismos de control apropiados, y en realidad es porque no le da importancia a estas cosas.
- El infractor merece un reconocimiento que la empresa no le estaba dando.

Sin embargo, es inevitable que al auditor interno le surjan dilemas éticos en algunos comportamientos que, en muchas ocasiones, puede aclarar haciendo estas preguntas:

- ¿Puedo aplicar a este caso alguna regla universal? (por ejemplo, no dañar la dignidad de una persona o la reputación de la organización).
- ¿Esta acción tiene que ver sólo con obtener un buen resultado?
- ¿Esta actuación está violando algún principio moral importante?
- ¿Qué pasaría si todo el mercado hiciera lo mismo?
- ¿Qué pasaría si la situación fuera pública mañana?
- ¿La acción está estableciendo un hábito de conducta en la organización? ¿Es bueno o malo ese hábito?



La forma en que el auditor interno responda a estas preguntas será clave y ayudará a tomar una decisión correcta. En definitiva, la ética permitirá analizar estas cuestiones de forma sincera, racional, competente y honesta. Aunque ello no garantizará que todo el mundo

entienda y acepte la decisión del auditor interno. De hecho, los desacuerdos morales son frecuentes, algo a tener presente para gestionarlos de la mejor forma posible y con la mayor transparencia con el fin de lograr el mayor nivel posible de aceptación.

## ¿CÓMO PODEMOS INCORPORAR LA ÉTICA A NUESTRO PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA?

Las actuaciones de Auditoría Interna para fomentar y evaluar la cultura ética deberían incluirse en el plan anual que se presenta para su aprobación por la Comisión de Auditoría.

El alcance de dichas actuaciones dependerá en muchos casos del grado de madurez de la cultura ética dentro de la organización:

- **Grado de madurez bajo.** En una primera fase, se puede distribuir a las áreas internas una autoevaluación de indicadores clave de la cultura ética<sup>25</sup>. Así, se fomenta la mejora de una cultura ética, se facilita que las áreas identifiquen sus aspectos de mejora, y se va preparando a la organización para futuras auditorías internas (gestión del cambio).
- **Grado de madurez medio.** Conforme la organización va interiorizando una cultura ética, se puede planificar una revisión del código de conducta e incorporar la revisión de algunos indicadores por Auditoría Interna. Dependiendo del grado de madurez, esta revisión puede formar parte de otra, o tratarse de una actuación independiente.
- **Grado de madurez alto.** Una revisión exhaustiva, o siguiendo algún marco de buenas prácticas, realizada por una firma de auditora externa o por una entidad certificadora, puede aportar a la organización valor demostrable ante los distintos grupos de interés relevantes (accionistas, clientes, proveedores, etc.).



## ¿QUÉ INCENTIVOS PUEDE RECOMENDAR EL AUDITOR INTERNO PARA FAVORECER UNA CULTURA ÉTICA?

Los incentivos destinados al desarrollo y fomento de un comportamiento ético y la tolerancia cero de comportamientos no aceptados éticamente en la organización son algunas de las formas que tiene la Alta Dirección

para predicar con el ejemplo, y fijar el liderazgo ético.

Se considera básico:

- Que la organización cuente con una Misión, Visión y Valores que, además, estén



25. Ver apartado sobre *Herramientas e Indicadores de medición* (página 16).

alineados con el marco legal vigente, los usos y costumbres de la(s) zona(s) geográfica(s) donde esté ubicada o realice operaciones, y los valores humanos universalmente aceptados.

- Que la Dirección de la organización lidere con el ejemplo, y que sea visible.
- Que los comportamientos desarrollados por los directivos y trabajadores sean reforzados:
  - Refuerzo positivo de los comportamientos deseados mediante planes de incentivos, reconocimiento interno y/o externo, promociones, etc.

- Refuerzo negativo de los comportamientos no deseados mediante la aplicación de códigos disciplinarios y sanciones.

Una adecuada gestión de los términos descritos puede suponer un importante beneficio para la organización, no sólo por favorecer la integridad de su personal, sino también porque puede diferenciarla de sus competidores y mejorar la percepción de sus *stakeholders*. De esta forma, la organización puede ser un referente para su mercado y atraer a más clientes identificados con sus valores éticos y sus formas de actuar.



## ¿CÓMO PUEDE DETECTAR UN AUDITOR INTERNO UNA CULTURA CORPORATIVA TÓXICA?

Una cultura tóxica es aquella que tolera comportamientos que contradicen las obligaciones éticas definidas por la organización.

Independientemente del tipo de negocio de cada organización, las personas que trabajan en ellas deben cumplir y respetar los siguientes compromisos:

- Ser profesionales íntegros: llevar a cabo sus tareas y actividades dentro de la empresa de manera intachable y diligente.
- Actuar de buena fe, desarrollando comportamientos leales y honestos.
- Tratar con respeto y buena educación al resto de compañeros y directivos, clientes y otras personas con las que la organización trabaje o se relacione.
- Utilizar de forma apropiada los medios y recursos que la organización pone a su dis-

posición, de acuerdo con los deberes profesionales de cada persona.

- Actuar conforme a los intereses profesionales de la compañía, y evitar y comunicar, en su caso, los posibles conflictos con sus intereses personales.
- Utilizar la información de manera apropiada, especialmente si esta es de carácter confidencial.
- Cumplir los acuerdos, compromisos y promesas de negocio que se hayan pactado.

Una cultura tóxica acaba siendo insostenible a largo plazo económica y socialmente. Se identifica cuando existe tolerancia de estas conductas a nivel interno, y por el grado de personas que la aceptan de forma manifiesta (que la aplican y/o no la denuncian).





# Anexo: evolución de la ética empresarial

## INTERNACIONAL

Aunque los aspectos éticos se tienen en cuenta en las empresas desde hace varios siglos, el concepto de ética de los negocios (*business ethics*) nace en los Estados Unidos en los años 70<sup>26</sup>, cuando surge la necesidad de disponer de un enfoque ético ordenado en la gestión de las empresas. Esta necesidad no solo se produce

como consecuencia de escándalos financieros, sino también por los cambios en la cultura de las sociedades que empiezan a requerir un comportamiento ético en todas las actividades empresariales, tanto a la persona física como a la jurídica.

## Evolución esquemática de la cultura de ética empresarial

Década 1970	Década 1980	Década 1990	Siglo XXI
Surge el concepto <i>Business Ethics</i> en EEUU a raíz del caso Watergate.	La prioridad de las empresas es obtener beneficios. Surgen instituciones y publicaciones vinculadas a la ética empresarial.	Grandes escándalos financieros <sup>27</sup> e inmobiliarios. Resurgimiento de la ética de la empresa.	La ética se convierte en factor determinante que centra investigaciones, publicaciones y la propia práctica empresarial.

A partir de los años 80, el concepto de ética de los negocios va tomando más fuerza de manera continua, fundamentalmente debido a:

- La inquietud de los ejecutivos, que deben tomar decisiones muy complejas sin contar con la ayuda de un marco ético definido.
- El reconocimiento de la empresa como un sujeto que no está aislado en el mundo, sino que se relaciona con *stakeholders* (sus propios clientes, proveedores, empleados, administraciones públicas, sindicatos, etc.), que le demandan un comportamiento ético. Es decir, piden a la empresa que sus acciones para

conseguir sus objetivos sean transparentes, honestas, responsables y cumplan con la legislación vigente en los países y sectores donde desarrollen su actividad.

- La importancia creciente que dan las empresas y sus empleados a reforzar sus comportamientos éticos y a gestionar sus procesos de una forma transparente, honesta y responsable. Porque son conscientes de que esto afecta a su reputación en el mercado y a la atracción y retención de talento.

También se van desarrollando normas orientadas a mejorar el comportamiento ético de las

26. *Encyclopedia of Business Ethics and Society*. Thousand Oaks (California, EEUU): Robert W. Kolb, 2008. ISBN 978-1-4129-1652-3

27. REDACCIÓN. Enron: el mayor escándalo financiero de la historia, tan grande como olvidado. *La Vanguardia*. Web. Diciembre 2016.

empresas. En concreto, en Estados Unidos podemos destacar las siguientes:

- *Foreign Corrupt Practice Act* (1977), que contempla sanciones a las empresas que paguen sobornos a funcionarios extranjeros.
- *Federal Corporate Sentencing Guidelines* (1992), directrices del Congreso para fomentar la actuación ética de las empresas, y atenuar posibles sanciones en caso de comisión de un delito federal.
- *Sarbanes-Oxley Act* (2002), también conocida como "Ley de reforma de la contabilidad pública de empresas y de protección de la inversión", que prevé sanciones importantes para las empresas que falsifiquen sus estados financieros y, por tanto, su valoración bursátil.

La normativa anterior tuvo repercusión en otros países, y ha hecho surgir nuevas recomendaciones y requerimientos, en muchos casos, de carácter legal. Entre ellos:

- *Informe Cadbury* (Reino Unido, 1992), que establece una serie de recomendaciones para que los órganos de gobierno de las empresas adopten medidas orientadas a mitigar riesgos en materia de gobierno corporativo y errores en los sistemas contables. Ha sido la referencia para los códigos sobre esta materia aprobados con posterioridad por la Unión Europea, el Banco Mundial o la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), entre otros organismos internacionales.

## EN ESPAÑA

En España, los conceptos de buen gobierno corporativo, transparencia y ética empresarial nacieron en 1998 con la denominada "Comisión

- *Informe Turnbull* (Reino Unido, 1999), dirigido a la Alta Dirección de las empresas cotizadas en el mercado de valores de Londres. Establece la responsabilidad de la Alta Dirección de implantar sistemas de control eficaces en sus organizaciones que aseguren la calidad de los informes financieros y, a la vez, se prevenga la comisión de fraudes. Esta guía de control interno, revisada en 2004, pone el foco de atención en la gestión y evaluación de riesgos (incluidos los de naturaleza informática) y en el compromiso responsable de todos los empleados, cada uno en su nivel, para alcanzar los objetivos de la organización.
- *Bribery Act* (Reino Unido, 2010), posiblemente la más reconocida en Europa, considerada como una de las legislaciones más estrictas a nivel internacional. Supone una clara actualización y mejora de la legislación en materia de soborno y fraude internacional. Como novedad, tipificó como delito el hecho de no contar con sistemas eficaces de detección y control de sobornos y fraudes, incluyendo el establecimiento de programas de *compliance*. Estos pueden constituir una eximente a la hora de determinar la responsabilidad de la empresa. Adicionalmente, esta norma contempla sanciones penales, tanto para particulares como para empresas.

Sobre los sistemas de cumplimiento, la propia Oficina contra el Fraude del Reino Unido publicó una guía con las características que estos deben reunir para ser eficaces.

*Olivencia*"<sup>28</sup>. Este informe va destinado a las sociedades cotizadas, aunque sus recomendaciones también se dirigen a las sociedades que



captan recursos financieros en los mercados de capitales, coticen o no en bolsa. Adicionalmente, aconseja informar sobre las medidas adoptadas, así como justificar el no seguimiento de algunas prácticas recomendadas.

En 2003 la “Comisión Aldama”<sup>29</sup> continúa con la tarea iniciada por la “Comisión Olivencia”, reflexionando sobre la aplicación y seguimiento de las recomendaciones. Aunque sus destinatarios son las sociedades cotizadas en los mercados de capitales, sus recomendaciones también pueden extenderse a otras sociedades que acudan al mercado primario de valores (mercado de emisiones, coticen o no en el mercado secundario), indicando que se debe informar sobre el grado de seguimiento de las recomendaciones o justificar su incumplimiento.

En 2006 se publicó el Código Unificado de Buen Gobierno, conocido como “Informe Conthe”, dirigido igualmente a la totalidad de sociedades cotizadas, que reconoce que algunas de las recomendaciones pueden resultar poco apropiadas o excesivas para entidades de menor tamaño.

Sin duda, la mayor contribución de este informe fue el principio de cumplir o explicar. Según este

principio, la sociedad que no cumpliera alguna de las recomendaciones debía explicar las razones de este incumplimiento. Este Código fue actualizado en 2013<sup>31</sup> para suprimir las recomendaciones que habían sido incorporadas a preceptos legales y que, por ello, dejaban de ser voluntarias.

En 2015 se publicó un nuevo código para incorporar los avances en materia de gobierno corporativo, sobre todo a raíz de la crisis económica mundial iniciada en 2007. Se trata del Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas<sup>32</sup> o “Código Rodríguez”, que suprime las recomendaciones anteriores a las incorporadas a preceptos legales, y como novedad, incluye recomendaciones específicas en materia de responsabilidad social corporativa, excluidas en el código anterior.

También debemos mencionar la Ley 31/2014 de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo<sup>33</sup>. De ella destacamos las novedades siguientes:

- Introduce mejoras en el funcionamiento de la Junta General de Accionistas de las empresas

28. CNMV. Comisión especial para el estudio de un código ético de los consejos de administración de las sociedades (Comisión Olivencia, 1998). <http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/govsocot.pdf>

29. CNMV. Comisión especial para la transparencia y seguridad de los mercados financieros y sociedades cotizadas (Comisión Aldama, 2003) <http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/INFORMEFINAL.PDF>

30. CNMV. Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (2006). <http://www.cnmv.es/Portal/~/verDoc.axd?t={5294f869-1f01-42a0-b4eb-35d327200806}>

31. CNMV. Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (2013). [http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido\\_JUNIO2013.pdf](http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CUBGrefundido_JUNIO2013.pdf)

32. CNMV. Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas (2015). [http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf)

33. BOE. Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-12589](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-12589)

para facilitar una intervención más efectiva de los socios y accionistas.

- Refuerza el derecho de información y transparencia y mejora el tratamiento de los conflictos de interés.
- Plantea cambios en el deber de lealtad de los consejeros, partiendo de la premisa de que estos deben actuar con la diligencia de un fiel representante, obrando siempre de buena fe y en interés de la sociedad.

Por último, cabe destacar la importancia de la **Ley Orgánica 5/2010 de 22 de junio, de reforma del Código Penal**<sup>34</sup>, cuya principal aportación es la responsabilidad penal de las personas jurídicas, al margen de las personas físicas que las integren, una novedad absoluta en el ordenamiento jurídico español. A partir de esta norma, las personas jurídicas pueden ser sancionadas con penas muy importantes que, en su caso, afectarán directamente y en gran medida a los representantes de sus órganos de gobierno.

En diciembre de 2013, se hizo pública la Ley 19/2013 conocida como **Ley de Transparencia**<sup>35</sup> cuya aportación fundamental fue reforzar el derecho de los ciudadanos a acceder a información sobre actividades públicas de entidades como la Casa Real, Congreso de los

Diputados, Senado, Administración General del Estado, agencias estatales y fundaciones del sector público, Comunidades y Territorios Autónomos, Administraciones Locales, etc.

En marzo de 2014, la Comisión Nacional del Mercado de Valores publicó la **Circular 1/2004** sobre el "**Informe Anual de Gobierno Corporativo**"<sup>36</sup>, que establece que las sociedades cotizadas deben hacer público, con carácter anual, un informe de gobierno corporativo y difundirlo como hecho relevante. Entre otras cuestiones, este informe debe detallar el grado de seguimiento de las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno.

Esta Ley, tras la **reforma del Código Penal de la Ley Orgánica 1/2015** de marzo de 2015<sup>37</sup>, recoge como posible eximente de responsabilidad penal, la existencia de un sistema de prevención del delito, con el que la empresa debe contar previamente a la comisión del delito.

En este sistema se consideran relevantes, entre otros, los elementos siguientes: código de conducta comunicado a los empleados y otros actores relacionados con la empresa, canal de denuncias, comité de ética, acciones formativas, procedimientos y controles, etc. Todo pa-

34. BOE. Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-9953>

35. BOE. Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12887>

36. BOE. Circular 1/2004, de 17 de marzo, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, sobre el informe anual de gobierno corporativo de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de valores, y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2004/BOE-A-2004-5605-consolidado.pdf>

37. BOE. Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-3439>

ra asegurar que la empresa, en el ejercicio de sus actividades, mantiene un comportamiento ético y adopta medidas de control para mitigar el riesgo de que se cometan los delitos tipificados en el Código Penal.

El hecho de que los administradores de las empresas puedan ser responsables penalmen-

te, además de sufrir sanciones económicas y administrativas, ha favorecido que reconozcan la importancia de un entorno de control óptimo en el que es clave mantener una ética empresarial consistente con los valores de la compañía.



## Bibliografía en la materia

- AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS (AEPD) Y A LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA EL FOMENTO DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN, ISMS FORUM SPAIN. *Código de buenas prácticas en protección de datos para proyectos big data*. Página web.  
<https://www.aepd.es/media/guias/guia-codigo-de-buenas-practicas-proyectos-de-big-data.pdf>
- CHARMICHAEL, Sheena; HUMMELS, Harry, KLOOSTER, Arco ten; LUIJK, Henk van. *How ethical auditing can help companies compete more effectively at an international level*. European Institute for Business Ethics, Nijenrode University. Página web.  
[http://training.itcilo.it/actrav\\_cdrom1/english/global/code/audit.htm](http://training.itcilo.it/actrav_cdrom1/english/global/code/audit.htm)
- CORTINA ORTS, Adela. *¿Para qué sirve realmente la ética?* Barcelona: 1ª Edición, Paidós Ibérica, mayo de 2013. ISBN 9788449328770.
- COMITÉ EUROPEO ECONÓMICO Y SOCIAL (EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE- EESC). *The ethics of Big Data: Balancing economic benefits and ethical questions of Big Data in the EU policy context*. 2017. ISBN: 9789283035343
- ETHICS CENTRE, The. *What is Ethics?* The Ethics Centre. Página web.  
<http://www.ethics.org.au/about/what-is-ethics>
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis. *Ética para empresarios y directivos*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): 2ª Edición, ESIC, 1996. ISBN 9788473561457.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, José Luis. *Finanzas y ética. La dimensión moral de la actividad financiera y el Gobierno Corporativo*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, Servicio de Publicaciones, 2004. ISBN 9788484681489.
- FRETT, Nahun. *¿Cómo se audita la ética?* *Blog de Nahun Frett. Excelencia en auditoría interna*. Material de la Videoconferencia de octubre 2011 (transcrito). Blog. Diciembre 2011.

- GANUZA, Juan José. *Ética empresarial y RSE*. Ponencia del Postgrado en Compliance de la Universitat Pompeu Fabra. Barcelona. Septiembre 2016.
- GARCÍA-MAZA, Domingo. *De los códigos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social*. Artículo en página web. Marzo 2017.  
[http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/mar/13\\_esp.pdf](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2017/mar/13_esp.pdf)
- GÓMEZ-BEZARES PASCUAL, Fernando. *Ética, economía y finanzas*. Logroño: Gobierno de La Rioja, 2001. ISBN 8481251496.
- HERNÁNDEZ P. Osneydi. La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad Contable FACES* Año 19 N° 33, Julio - Diciembre 2016. Mérida. Venezuela.  
<http://www.redalyc.org/html/257/25746579003/>
- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Fábrica de Pensamiento. *Auditoría Interna y la información no financiera*. Marzo 2018.  
[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/fabrica-info-no-financiera.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/fabrica-info-no-financiera.original.pdf)
- INGRAM, David. *How to conduct an Ethical Audit*. Chron; Small Business; Accounting and Bookkeeping; Audits. Página web.  
<http://smallbusiness.chron.com/conduct-ethical-audit-16101.html>
- KREL, Eric. *How to conduct an Ethics Audit?* Society for Human Resource Management. Página web. Abril, 2010.  
[https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0410agenda\\_social.aspx](https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0410agenda_social.aspx)
- PRITCHARD, Robin. *Ethical Business Practice: The involvement of Internal Audit. An analysis of the involvement of Internal Audit in the provision of assurance in relation to the conduct of ethical business*. Birmingham City University. Centre for Internal Audit, Governance and Risk Management.
- RODRÍGUEZ CÓRDOBA, M<sup>a</sup> del Pilar; CASTAÑO VÉLEZ, Carlos Felipe; OSORIO GÓMEZ, Valentina; ZULUAGA ARCILLA, Hector Felipe y DUQUE URIBE, Verónica. *La auditoría ética: herramienta para fortalecer la integridad del carácter organizacional*. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia. ISSN: 0121-5051.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802703>
- ROZAS FLORES, Alan Errol. La ética en la auditoría. *Quipukamayoc*. Revista de Investigación Contable. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Volumen 8, número 6, 2001, p. 39-59.
- ROZAS FLORES, Alan Errol. Revistas de investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *La ética en la Auditoría*. Página web. Vol. 8, Núm. 16 (2001)  
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/6113/5305>
- STANFORD ENCYCLOPEDIA OF PHILOSOPHY. *Business Ethics*. Página web. Noviembre, 2016.  
<https://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>





Instituto de Auditores Internos de España

Santa Cruz de Marcenado, 33 · 28015 Madrid · Tel.: 91 593 23 45 · Fax: 91 593 29 32 · [www.auditoresinternos.es](http://www.auditoresinternos.es)

Depósito Legal: M-10699-2019

ISBN: 978-84-948405-8-6

Diseño y maquetación: desdezero, estudio gráfico

Impresión: Impresión Artes Gráficas, IAG

Propiedad del Instituto de Auditores Internos de España. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

## OTRAS PRODUCCIONES DE LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

### MÁS ALLÁ DEL ASEGURAMIENTO: EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR DE CONFIANZA

La labor de Auditoría Interna abarca mucho más que el aseguramiento clásico: examina hechos, identifica mejoras, emite recomendaciones... Este documento define los roles de asesoramiento, identifica áreas y cualidades para llevarlos a cabo, y marca los límites y riesgos cuando Auditoría Interna realiza estas tareas.

### ENTORNO DE CONTROL. SIETE PREGUNTAS QUE CUALQUIER CONSEJERO DEBE PLANTEARSE

El laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos analiza en este documento los siete aspectos clave que conforman el entorno de control. Con formato de pregunta y recomendación pretende ayudar a cualquier Consejero en el ejercicio de sus responsabilidades en la evaluación de la fortaleza del entorno de control.

### MARCO DE RELACIONES DE AUDITORÍA INTERNA CON OTRAS FUNCIONES DE ASEGURAMIENTO

Es la primera guía en español que clarifica el papel de Auditoría Interna como coordinadora de todas las funciones de aseguramiento. Establece qué funciones de aseguramiento deben darse en una empresa y qué puede y no hacer Auditoría Interna en su papel de coordinación para asegurar que se cumplen y evitar duplicidades.

### GOBIERNO DEL RIESGO DE CUMPLIMIENTO. RELACIÓN ENTRE AUDITORÍA INTERNA Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Este documento propone un modelo abierto del Gobierno del riesgo de Cumplimiento que asegure una adecuada relación y colaboración entre las áreas de Cumplimiento y Auditoría Interna que sirva para proteger el valor de las empresas y organizaciones, fin último que debe guiar el Gobierno de este riesgo, complejo y transversal.



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO  
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Para asegurar el comportamiento ético en una organización es necesario evaluar en qué medida los órganos de gobierno y la Alta Dirección aprueban y hacen cumplir el código de conducta, y lideran su implementación.

En este punto es fundamental la participación de Auditoría Interna. Este documento presenta los aspectos clave de un programa de ética, guías e indicadores para elaborar un programa de auditoría interna a medida de cada organización, y referencias a los dilemas éticos que empiezan a plantearse en el campo de las nuevas tecnologías.