



LA ARQUITECTURA ÉTICA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Conferencista: Dr. FERNANDO MIRANDA MENDOZA, PhD.

**MENDOZA
& MIRANDA**

BUSINESS AND LAW



“LA ARQUITECTURA ÉTICA DEL GOBIERNO CORPORATIVO”



ÍNDICE

1. Preámbulo
2. Factores de riesgo ético en la empresa y Riesgos éticos
3. Ética: como buena base de la gobernanza corporativa
4. El liderazgo ético del Directorio y la Alta Gerencia
5. La Declaración del propósito empresarial
6. Deliberación Ética: para la toma de decisiones
7. La integración de los impactos éticos dentro de la estrategia empresarial
8. El Diseño Organizacional Adecuado
9. Políticas y procedimientos: vamos a ponernos en marcha...
10. Modelo Integral de Ética para un Buen Gobierno Corporativo

1. Preámbulo

Nuevos desafíos éticos:

- Inteligencia artificial generativa
- Avance cambio climático
- Desigualdad económica
- Desconfianza: ciudadana a las instituciones



1. Preámbulo

Respuestas para una nueva ética:

Liderazgos: directorios o consejos de administración, alta gerencia, accionistas.

- Marcos normativos
- Autorregulación o sobrerregulación
- Greenwashing
- Desinformación
- Ética cosmética



2. Factores de Riesgo Ético en la Empresa y Riesgos Éticos



Riesgos Éticos, Factores Externos y Factores Internos



Factores Internos



Sesgo cognitivos y falta de autocrítica

- Sesgo de superioridad moral y falta de autocrítica
- Reducción de la diligencia en el momento de enfrentar decisiones vinculadas a dilemas éticos.



Falta de conocimiento de los riesgos

- Es imperativo que los directores en la toma de decisiones han de saber calcular el equilibrio entre riesgo y beneficio.
- Es fundamental el saber decidir y optar por una mayor o menor apetito al riesgo.



Excesiva presión del entorno

- Presiones:
 - Tiempo
 - Ansiedad
 - Conflicto
- Tentación:
 - Tentación a hacer lo mismo (otros actúan de forma poca ética)
 - Tentación cuando en la empresa no existe una cultura corporativa robusta o posee una cultura de atajos.

Factores Externos



Factores Tecnológicos

- Digitalización
- Big data
- Soluciones con IA
- Capacitación en competencias digitales



Factores de Mercado

- Presiones de los mercados: buscan empresas mas sostenibles
- Empresas buscan mejores mecanismos: políticas y comités sobre ESG, mejora de estados de información no financiera, indicadores de sostenibilidad, mayor dialogo con inversores y stakeholders, etc.



Factores Climáticos o medio ambientales

- Existe un reconocimiento generalizado del cambio climático
- No se presenta planes acción contra el cambio climático en las empresas.
- 5% en 2024 sobre las empresas europeas.
- Presencia de la sostenibilidad corporativa: metas económicas, sociales y ambientales.

Factores Externos



Factores Políticos y sociales

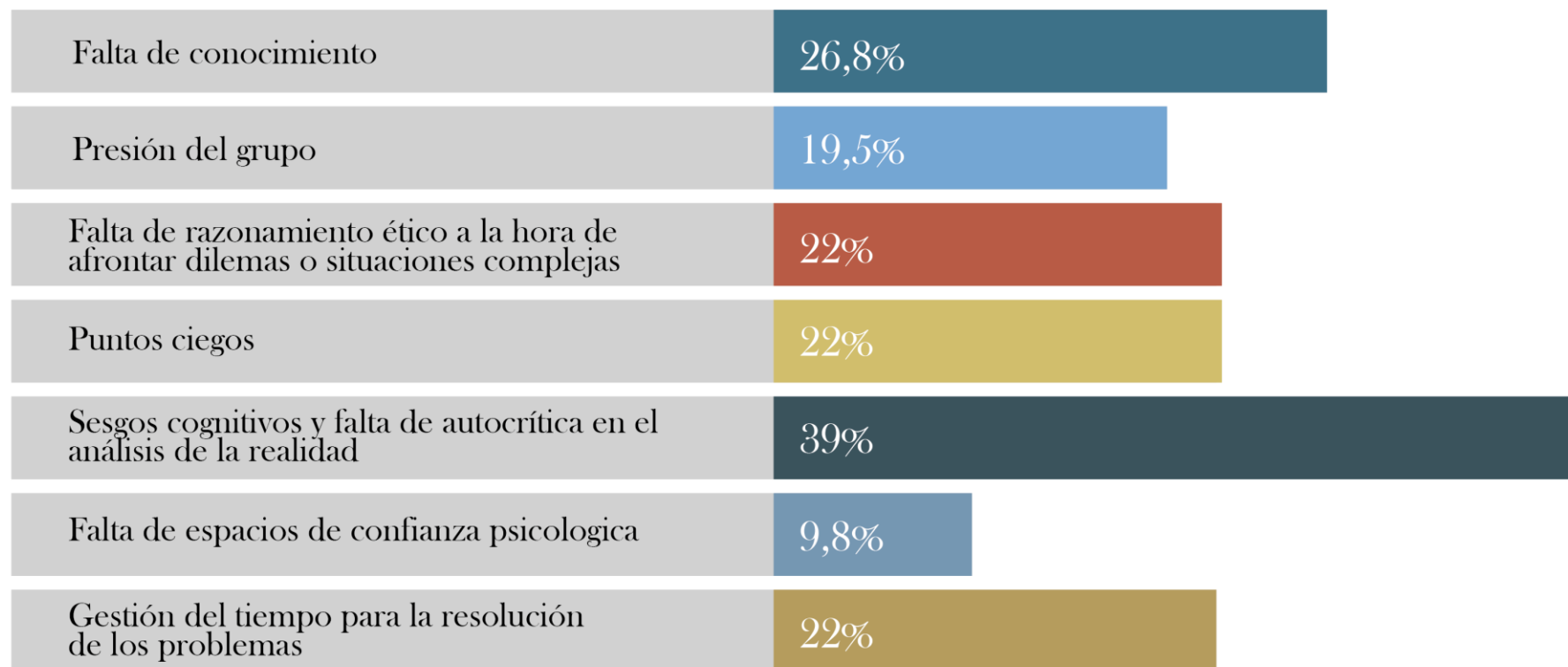
- Era de desafección ciudadana por incapacidad de las instituciones de gestionar adecuadamente temas de corrupción, justicia ambiental y DDHH.
- Las empresas se adecuan a los contextos gubernamentales, pero, deben lidiar con dilemas éticos empresariales cada vez mas complejos.



Factores Regulatorios

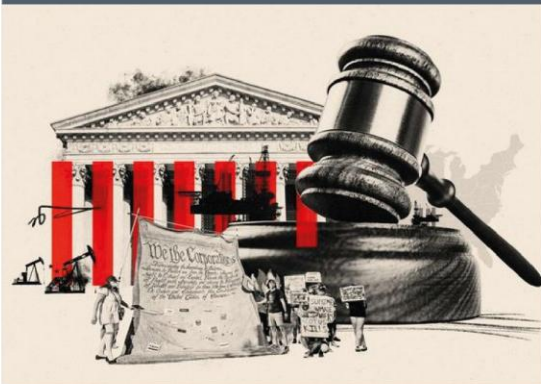
- Leyes y regulación con impacto en la ética y la gobernanza empresarial.
- Cumplimiento de la regulación según el sector o industria .
- ¿Aumento de costes al implementar regulación sobre gobernanza, ética o Compliance?.
- Costes de cumplimiento: puede generar impacto negativo en la rentabilidad
- Implementación de medidas voluntarias a regulación positiva (del soft law al hard law) por escándalos corporativos y corrupción privada, fracasos de autoregulación.

¿Cuál de los factores crees que contribuye a una mala praxis empresarial en tu organización?



Encuesta a 40 directores de empresas españolas
CGRE 2024

Riesgos Éticos



Riesgos de Corrupción

- Se debe desarrollar políticas de prevención como:
- Políticas de gestión de proveedores.
- Canales éticos y protección al denunciante.
- Políticas de prevención al blanqueo de capitales.



Riesgos de Evasión o fraude fiscal

- El ejercicio de la responsabilidad fiscal.
- Endurecimiento de regulación en materia tributaria, prohibición de practicas offshore, en España se introdujo la Ley de lucha contra el fraude fiscal (incluye las inspecciones sorpresivas a empresas).



Riesgos de abuso de posición dominante

- Concentración del poder económico en el mercado
- Practicas monopolio.

Riesgos Éticos



Riesgos tecnológicos

- Integridad sistemas tecnológicos en la empresa
- IA generativa que genera dilemas éticos en las compañías



Riesgo Laborales y Derechos Humanos

- La gestión de capital humano cumple políticas de: Diversidad, equidad e inclusión



Riesgos climáticos o medioambientales

- En Europa: las empresas están obligadas a publicar un estado de información no financiera y a introducir una adecuada gestión de sostenibilidad.
- ODS y el plazo a 2030.
- Greenwashing: debilita la credibilidad de la empresa

Riesgos Éticos



Riesgos Políticos y Sociales

- Grupos de interés externo, exigen rendición de cuentas.
- Consumidores concientes.
- Sistemas del entorno políticos (legislación o política económica).
- Riesgos de desinformación.



Riesgos de Cumplimiento:

- Riesgos de sanciones legales o regulatorias.
- Pérdida de reputación.
- Riesgos no financieros.

3. Ética: Como Buena Base de la Gobernanza Corporativa



3. Ética: como buena base de la gobernanza corporativa

La ética empresarial, hoy, implica el cultivo sistemático de una sabiduría práctica que nos orienta el pensamiento y la acción a través:

- La razón*
- El análisis*
- La reflexión*

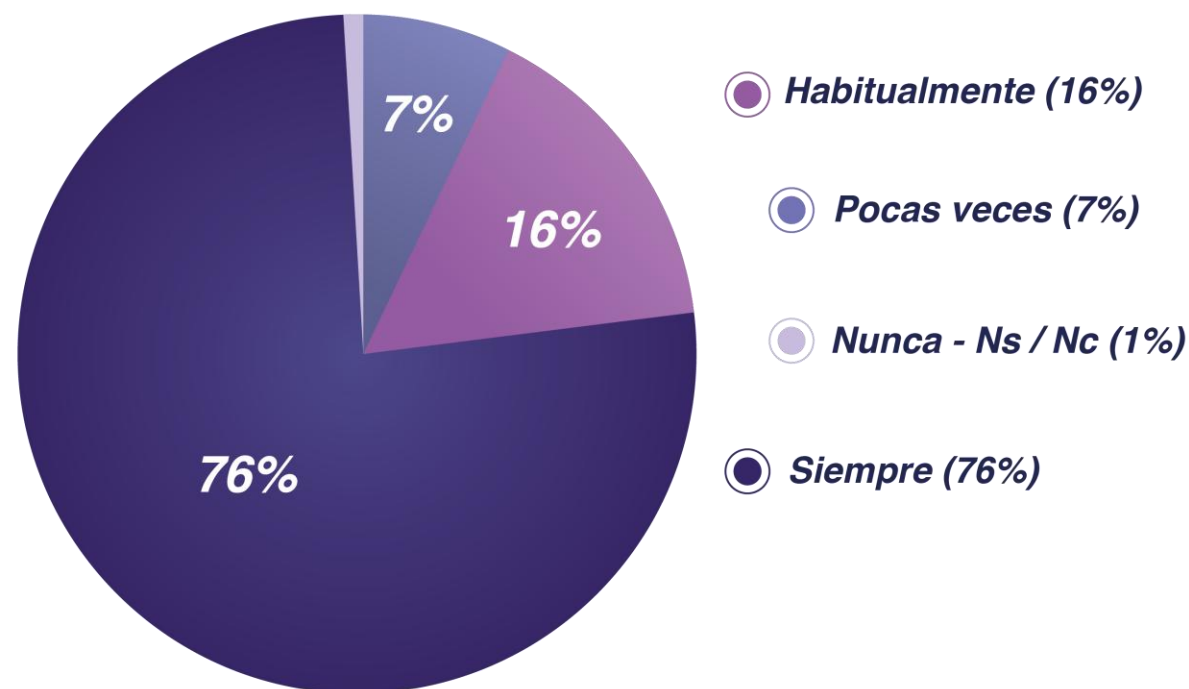
3. Ética: como buena base de la gobernanza corporativa

La ética exige que los accionistas, directores, gerentes, y empleados dentro de una empresa estén familiarizados con un conjunto de sistemas éticos (independientes de la legislación) imparciales, que prevalecen sobre los intereses propios y que tengan vocación.

La ética en la gobernanza de las empresas, ayudan a generar empresas mas sostenibles en circunstancias de cambio continuo.

Estadísticas: sobre el estado de la ética en LATAM

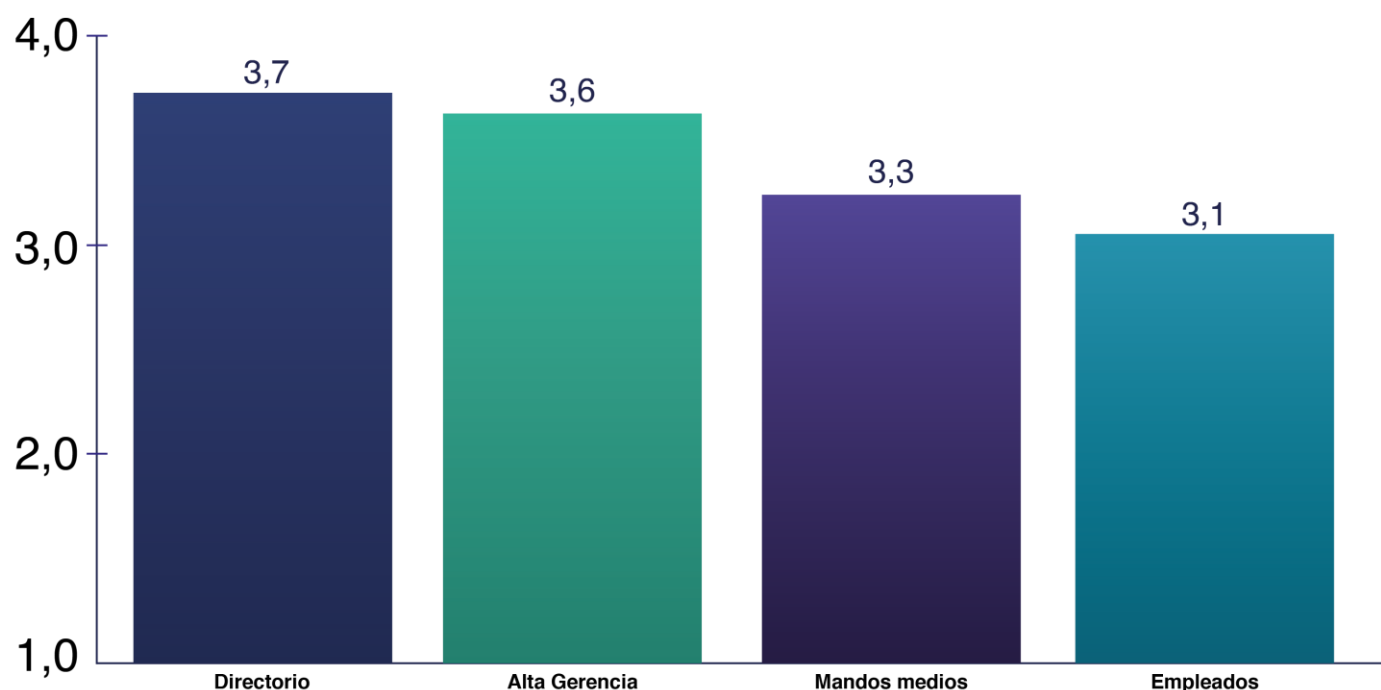
¿Crees que la ética es un criterio relevante en la formulación de los objetivos y metas productivas en el área de gestión?



Fuente: IAE Business School - Investigación sobre clima ético de la empresa privada (año 2020)

Estadísticas: sobre el estado de la ética en LATAM

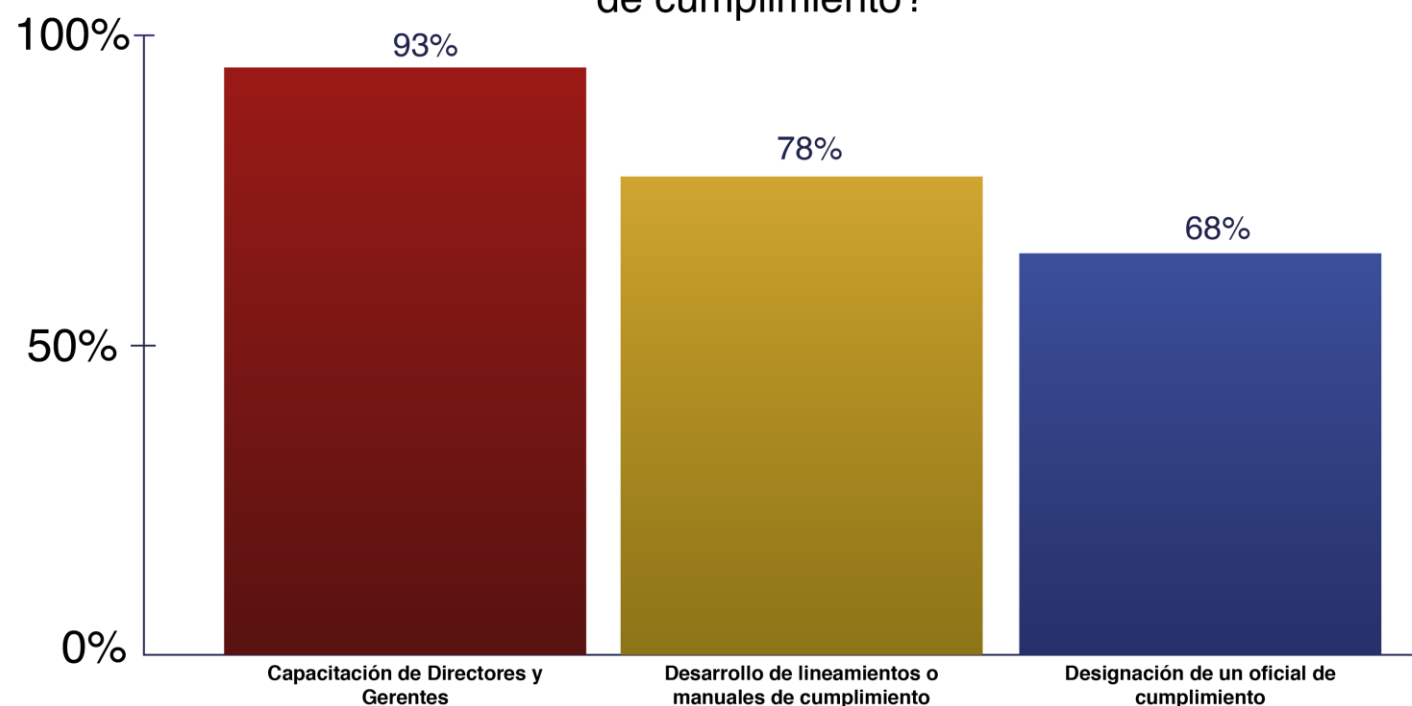
¿En qué medida cree que los diferentes niveles de su organización tienen en cuenta criterios éticos en sus actuaciones?



Fuente: IAE Business School - Investigación sobre clima ético de la empresa privada (año 2020)

Estadísticas: sobre el estado de la ética en LATAM

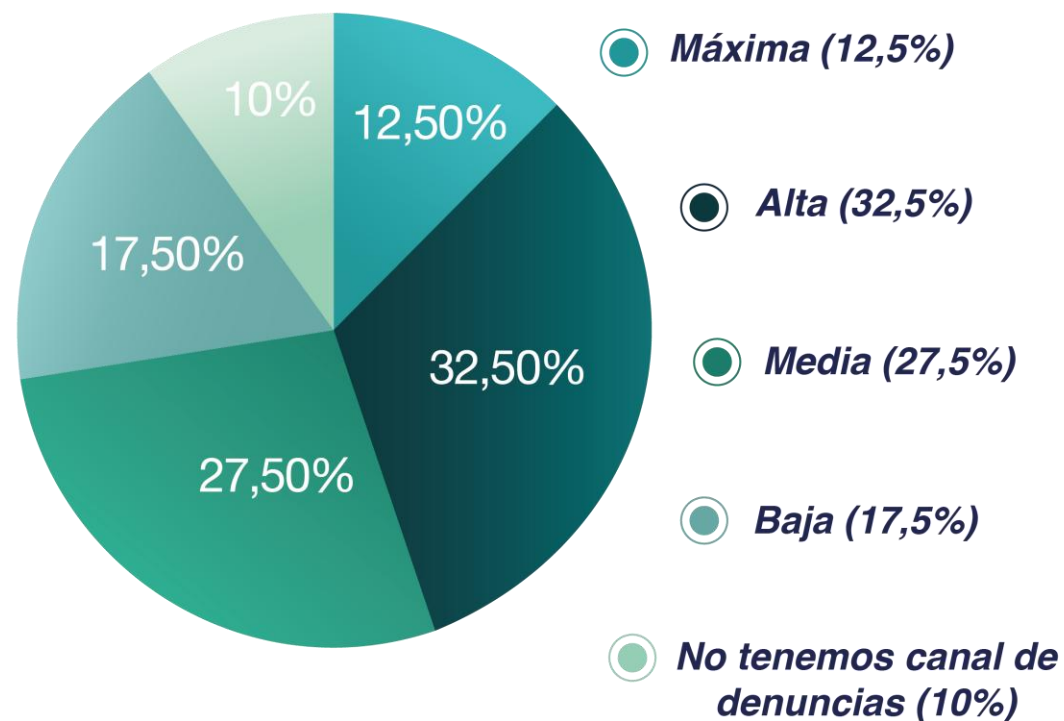
¿Cuál es el porcentaje de las empresas que desarrollan lineamientos de cumplimiento y designación de oficiales de cumplimiento?



Fuente: American Bar Association (ABA) - CeCo: Programas de Cumplimiento en América Latina (año 2022)

Estadísticas: sobre el estado de la ética en LATAM

¿Cómo calificarías la eficiencia del canal ético o de denuncias?



Fuente: Club de gestión de riesgos de España (año 2024)

4. El liderazgo ético del Directorio y la Alta Gerencia



4. El liderazgo ético del Directorio y la Alta Gerencia

Definición de Liderazgo ético:

“Es el compromiso con la institucionalidad basada en códigos de conducta, fortalecida con el cultivo sistemático de una sabiduría práctica a través de la deliberación que orienta el pensamiento y acción hacia el bien común de la organización y su entorno en escenarios de incertidumbre.

Este enfoque representa un equilibrio entre el enfoque conductual basado en el comportamiento real del ser humano en la empresa y la orientación normativa basada en los principios de la deliberación pública y los diversos sistemas de razonamiento ético y moral”

4.1 Responsabilidad ética del directorio o consejo de administración

Deber de Lealtad

- *Evitar conflictos de interés (no profit - no conflicto)*
- *Lealtad (participación mas activa con los stakeholders)*

Deber de Diligencia

Decisiones:

- *Información*
- *Prudencia*

4.2 Responsabilidad ética de la Alta Gerencia o Alta Dirección:



**Diseña la
organización con
poder (contrato)**



**Lideran a los
trabajadores o
colaboradores**



**Decisiones (con mensaje):
Claras y transparentes:
inclusivas, de impacto y
valores.**

ESTÁNDARES DE LIDERAZGO ÉTICO EN LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN: DIRECTORIO Y ALTA GERENCIA



01

El directorio contará con al menos de un director independiente que tenga una destacada formación y experiencia en el ámbito de la ética, gobernanza y transparencia empresarial.

02

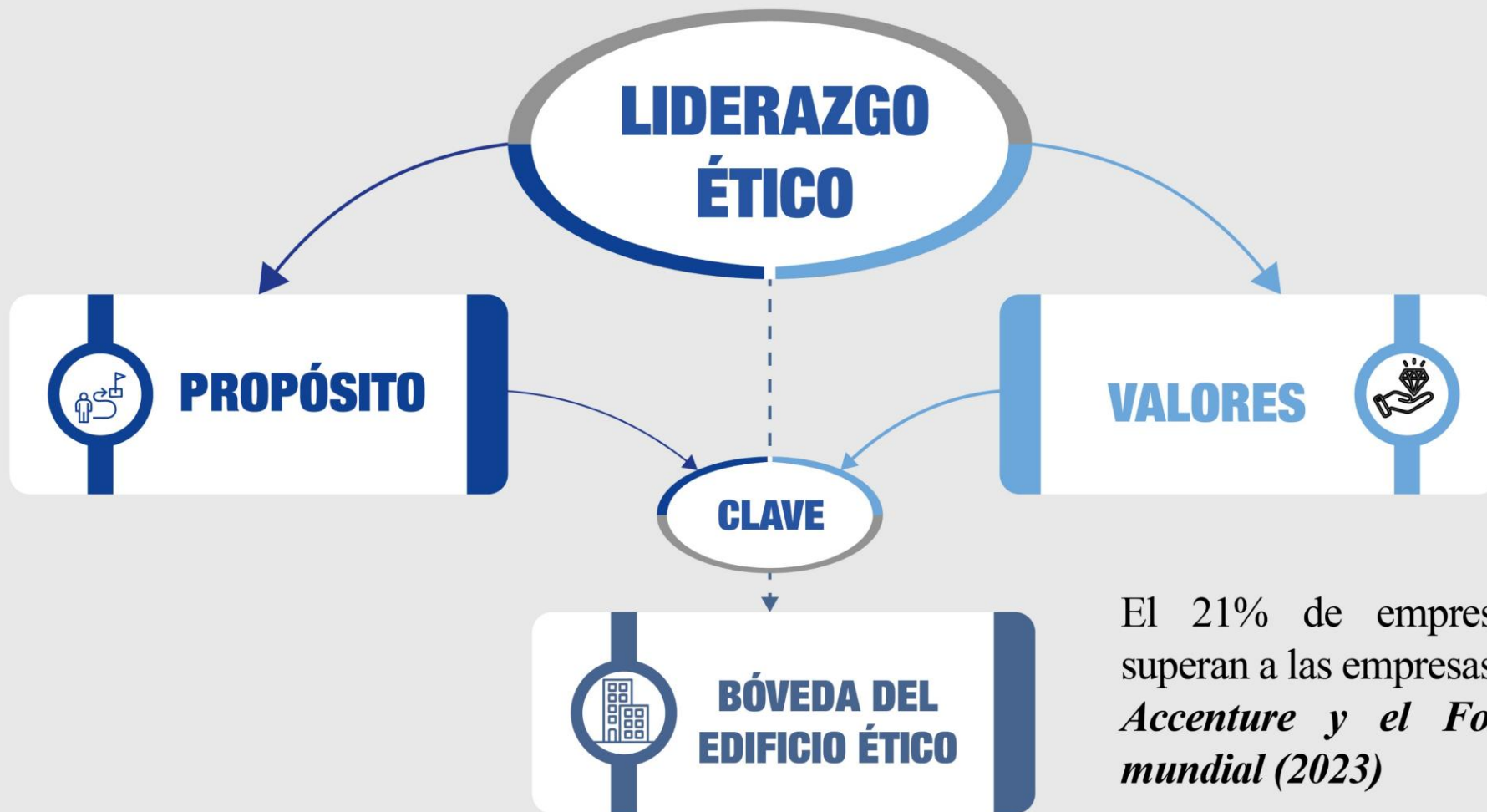
Los miembros del directorio firmarán anualmente una declaración de ausencia de conflictos de interés en el ejercicio de sus deberes de lealtad y prudencia hacia el propósito de la empresa y los intereses de los accionistas y otros stakeholders.

03

El directorio publicará en el informe anual el número de veces que la alta gerencia participa en las reuniones del directorio para abordar los riesgos éticos.

5. La Declaración del Propósito Empresarial





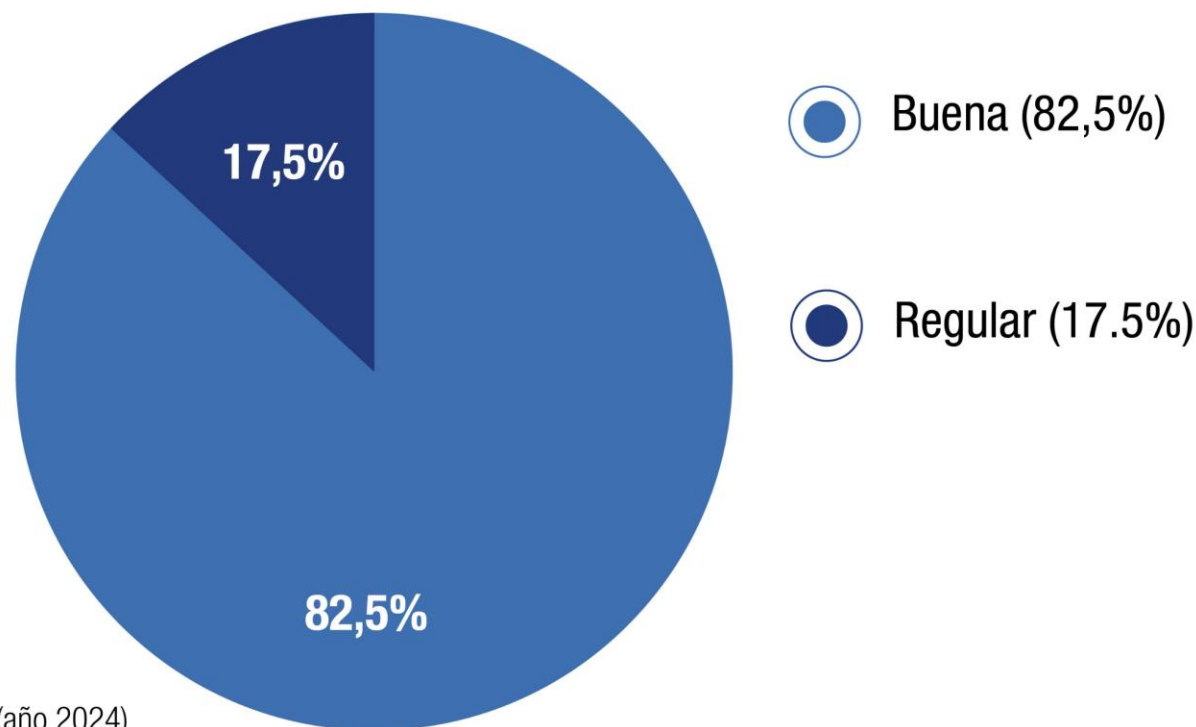
El 21% de empresas sostenibles superan a las empresas tradicionales
Accenture y el Foro económico mundial (2023)

***- Daniel Truran, fundador de
Bcorp Europe***



“El modelo de negocio, la capacidad, es igual, pero la motivación, el orgullo, la fuerza, este contrato social, la aceptación por parte de la empresa de que tú debes existir y te va a apoyar, eso es lo que da más beneficios.”

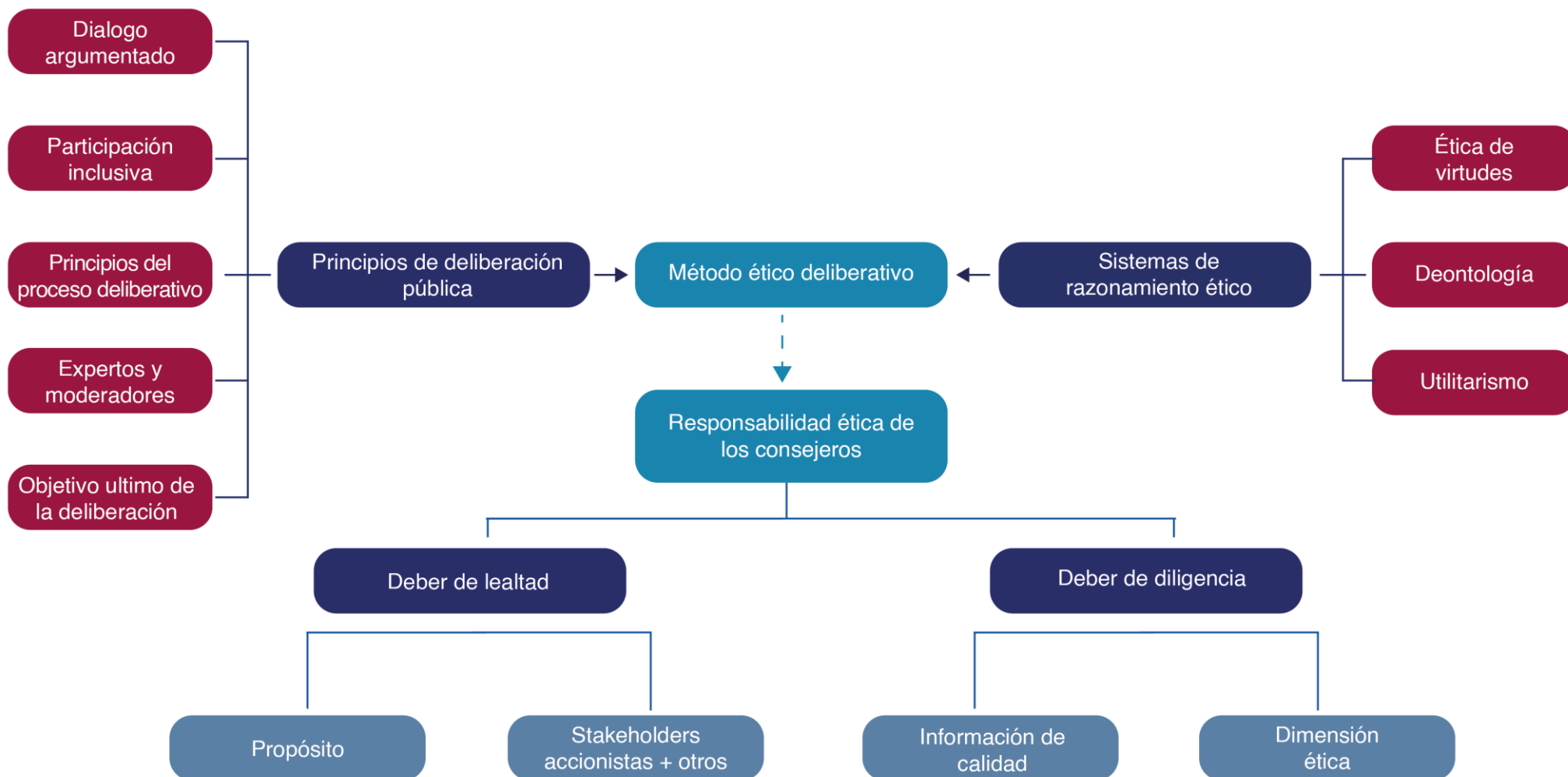
¿Como calificarías de satisfactoria vuestra actual declaración de propósito, de misión y de valores?



Fuente: Club de Gestión de Riesgos de España (año 2024)

6. Deliberación Ética: “para la toma de decisiones...”





7. La Integración de los Impactos Éticos dentro de la Estrategia Empresarial





8. El Diseño Organizacional Adecuado



Tres Elementos de Diseño:

Es fundamental la participación del Ejecutivo/oficial de Cumplimiento y ética en las organizaciones. (Latam función de compliance)

Empoderamiento progresivo del Ejecutivo/oficial de Riesgos (CRO)

Estrategia integral de gobernanza, riesgos y cumplimiento (GRC): Riesgo ético.

“ESTANDARES DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL”

Lo que un Directorio debería publicar en su Informe Anual:

1

Un mecanismo para garantizar la independencia de los oficiales de cumplimiento y ética

2

Funciones concretas que asuma el oficial de cumplimiento y ética

3

Una estrategia integral de gobernanza, riesgo y cumplimiento (GRC)

4

Si las retribuciones de los directores y alta gerencia están vinculadas a la debida integración de impacto ético en la estrategia empresarial

***9. Políticas y procedimientos:
vamos a ponernos en
marcha...***



01

Código de ética, código de conducta y otras políticas

- Reto: aplicación real y práctica de la norma (interna).

02

Canal Ético

- En España esta previsto en la Ley 2/2023
- Denuncia directa o por un tercero
- Denuncia escrita, verbal o mixta.
- La información puede enviarse por medios tecnológicos o físicos.
- **Protección: al canal de denuncia y al informante.**

03

Uso del Canal Ético

- ¿Se usa este canal en tu empresa?
- Un estudio de EY (2022):
El 38% de la veces que los empleados no utilizan los canales éticos es porque creen que no se tomarán medidas.
- Un buen canal: produce una alerta de cada 100 empleados. El 98% de las alertas se hacen de buena fe y en interés de la empresa. (Coraline Chammas)

Algunas recomendaciones:

El directorio se encargará de aprobar un código ético que reúna:

1



Políticas sobre: conflictos de interés, corrupción, la relación con lobbies o grupos de presión y el canal ético.

El directorio publicará en su informe anual:

2



a) Medidas concretas que han puesto en marcha para dar a conocer a los empleados, proveedores y otros grupos de interés su código ético

b) Un resumen de las denuncias y quejas que se hayan generado en el año a través del canal ético y las medidas que se han tomado en su caso

9.1 La Debida Formación Ética

Es una herramienta fundamental con la que cuentan los responsables de promover ética organizacional para generar una cultura ética en la empresa

a

El Director independiente(s), en colaboración con la alta gerencia, aprobarán el plan de formación, incluyendo sesiones sobre nuevas metodologías éticas para la toma de decisiones. destinado a generar pensamiento crítico y ético entre los miembros del directorio y de la gerencia, y publicará en el informe anual los resultados de dicho plan.

b

El Director independiente(s), en colaboración con la alta gerencia, aprobarán el plan de formación, incluyendo sesiones sobre nuevas metodologías éticas para la toma de decisiones, destinado a generar pensamiento crítico y ético entre todos los empleados, y también se publicará.

9.2 Sistema de Transparencia (Reporting)

Cuatro Principios para el Alcanzar la Eficacia



01

Un diseño que permita informar de manera intuitiva y fácil a los stakeholders para que éstos integren dicha información en sus procesos de decisión.

Para ello, se necesitará conocer las necesidades e intereses de los mismos, así como su habilidad para comprender la información.

02

Una evaluación continua de la utilidad y la precisión de la información que se publica.

03

Un seguimiento del comportamiento de los stakeholders y receptores de la información.

04

Una sistematización y homogeneización de la información a través de indicadores u otras herramientas para lograr una mejor precisión, y, en consecuencia, una mayor comprensión, así como una mayor capacidad comparativa.

Estándares para una Política de Transparencia (Sistema de Reporting)

01

El Director Independiente(s) supervisará la debida publicación en la web de las politicas desarrolladas sobre ética.

02

El Director Independiente(s) supervisará la publicación del informe anual de transparencia que recogerá, como mínimo, una descripción del propósito de la organización, de la estructura de la propiedad y de la gobernanza, así como una descripción de la función ética que desempeñan los diversos órganos competentes: a) directorio b) alta gerencia c) comisiones, comités y oficiales de ética y cumplimiento.

03

El Director Independiente(s) supervisará la debida publicación en la web de la declaración anual de conflictos de interés de los diversos directores, incluyendo el presidente.

9.3 Estándares de Revisión Periódica

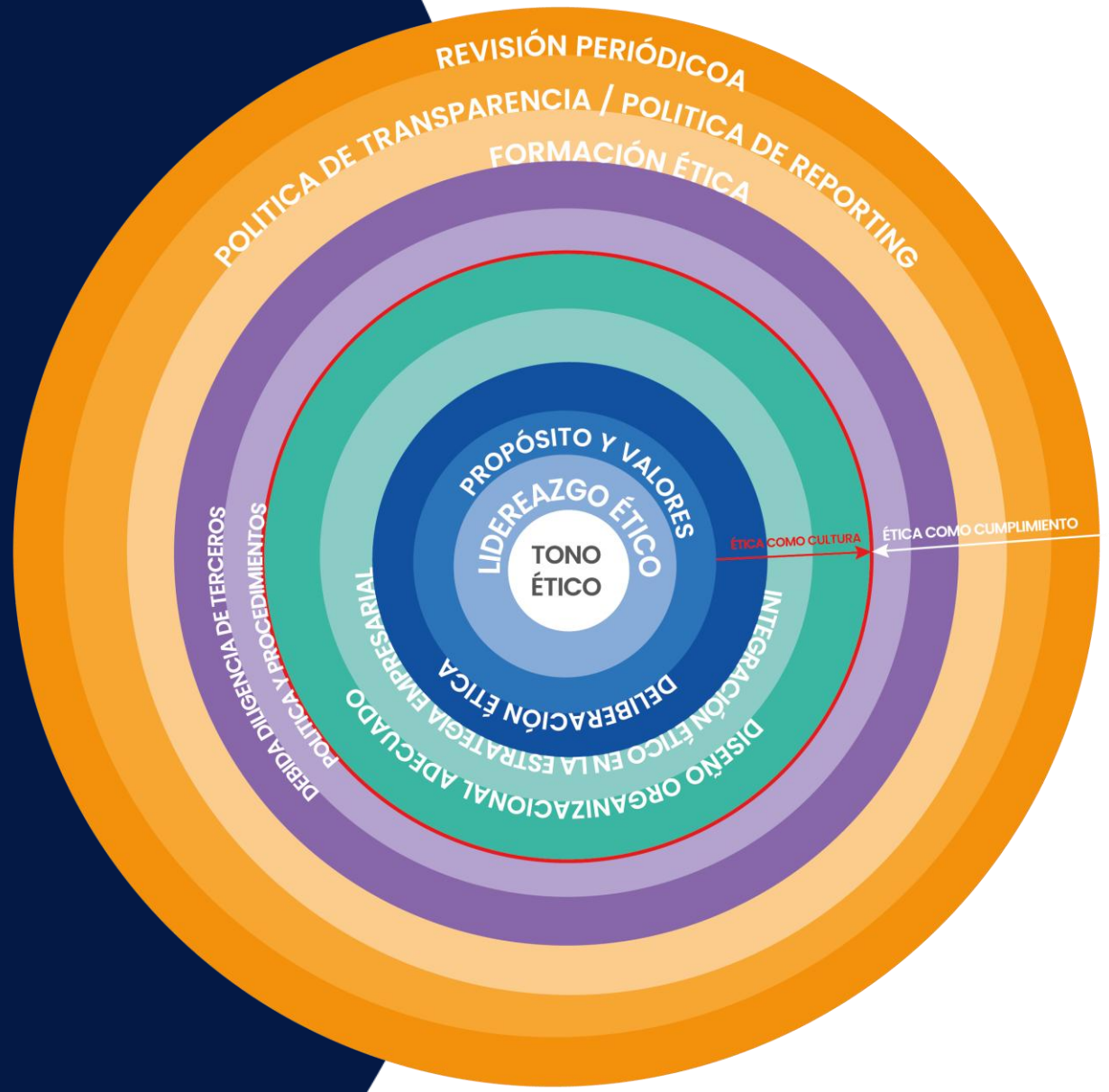
El Directorio, a través de su comité de auditoría, llevará a cabo una vez al año la función de supervisión de los diversos compromisos adquiridos y anunciados en materia ética empresarial.



10. Modelo Integral de Ética para un Buen Gobierno Corporativo



Modelo integral de
ética para un buen
Gobierno
Corporativo



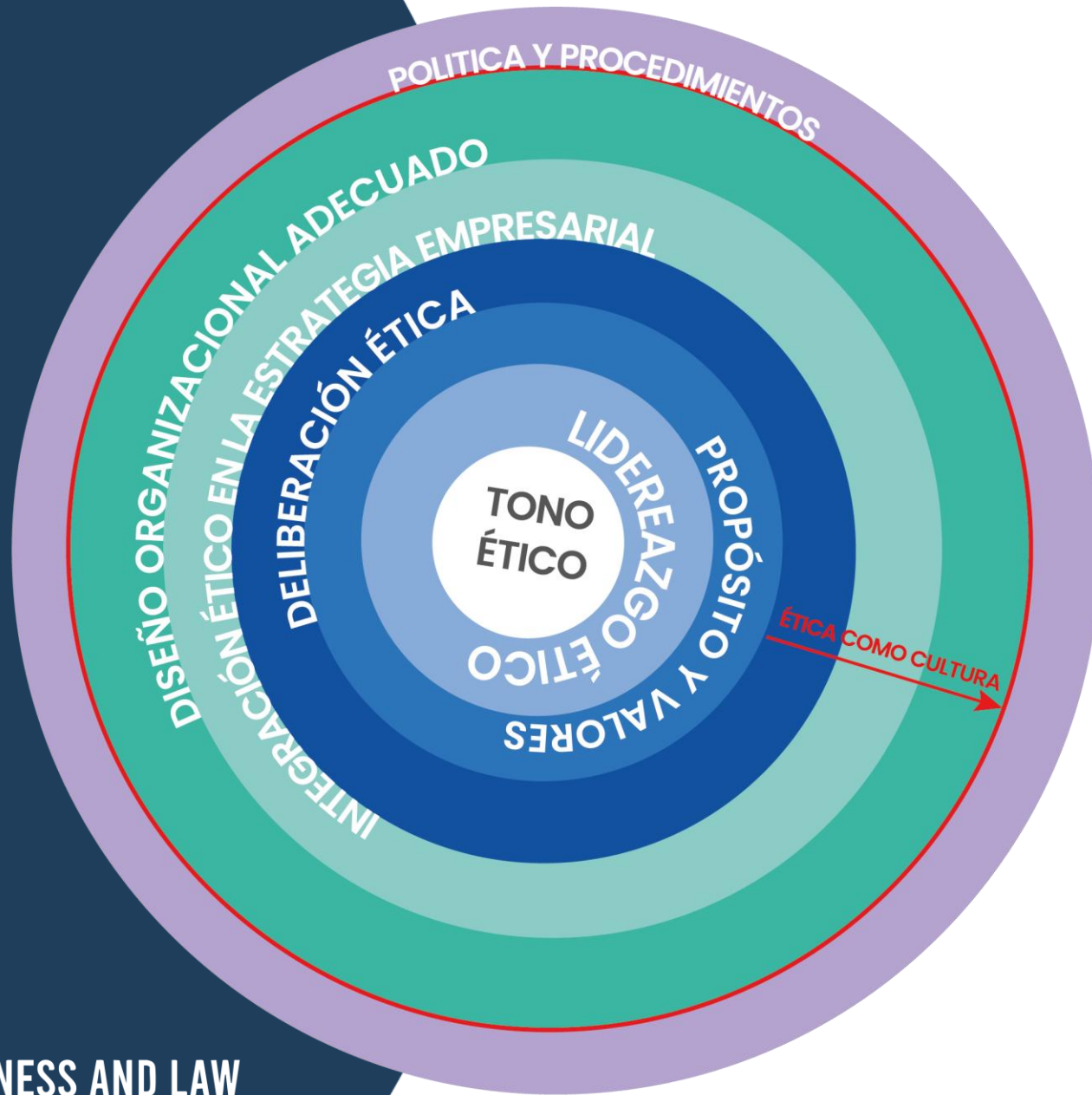


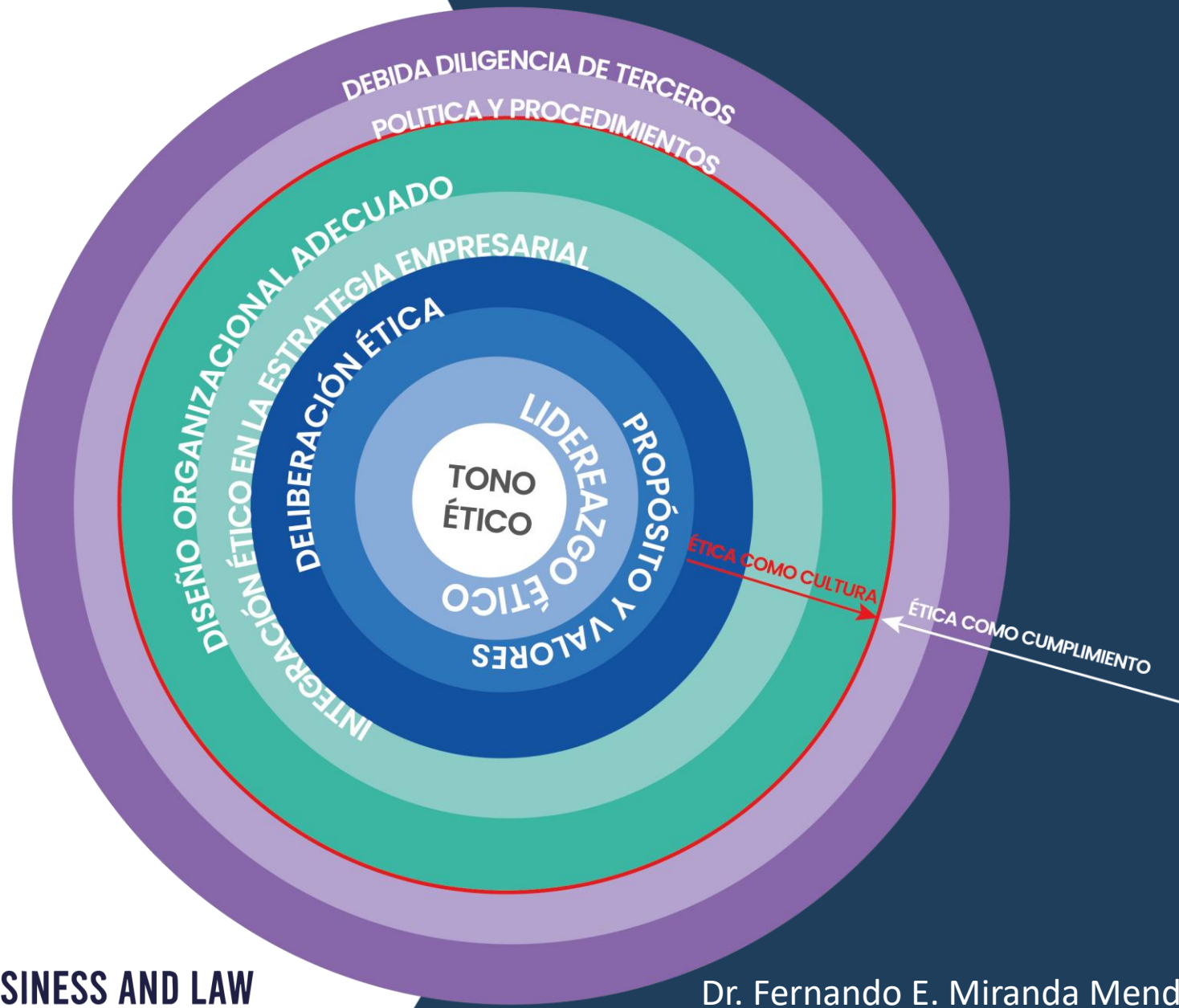


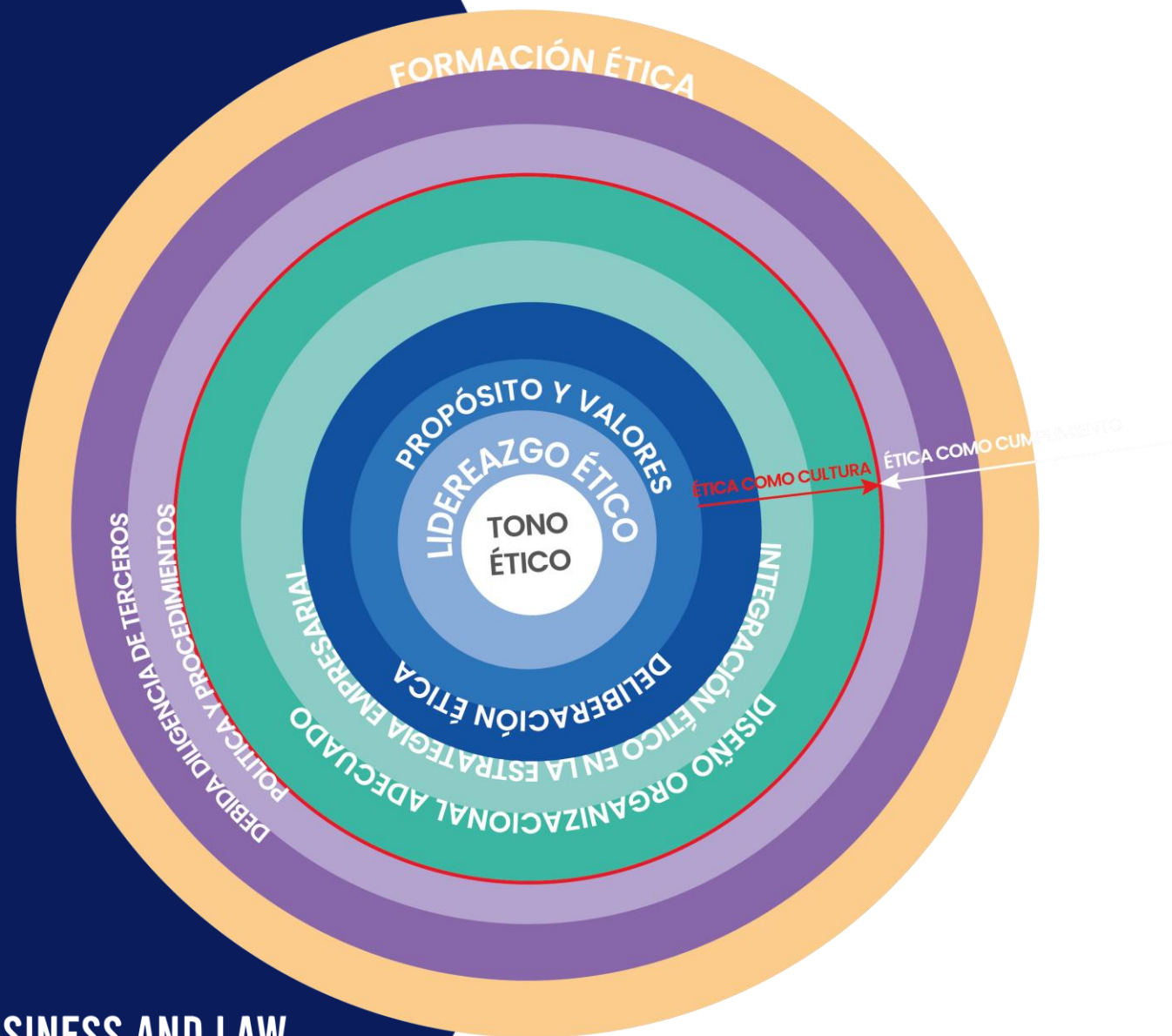


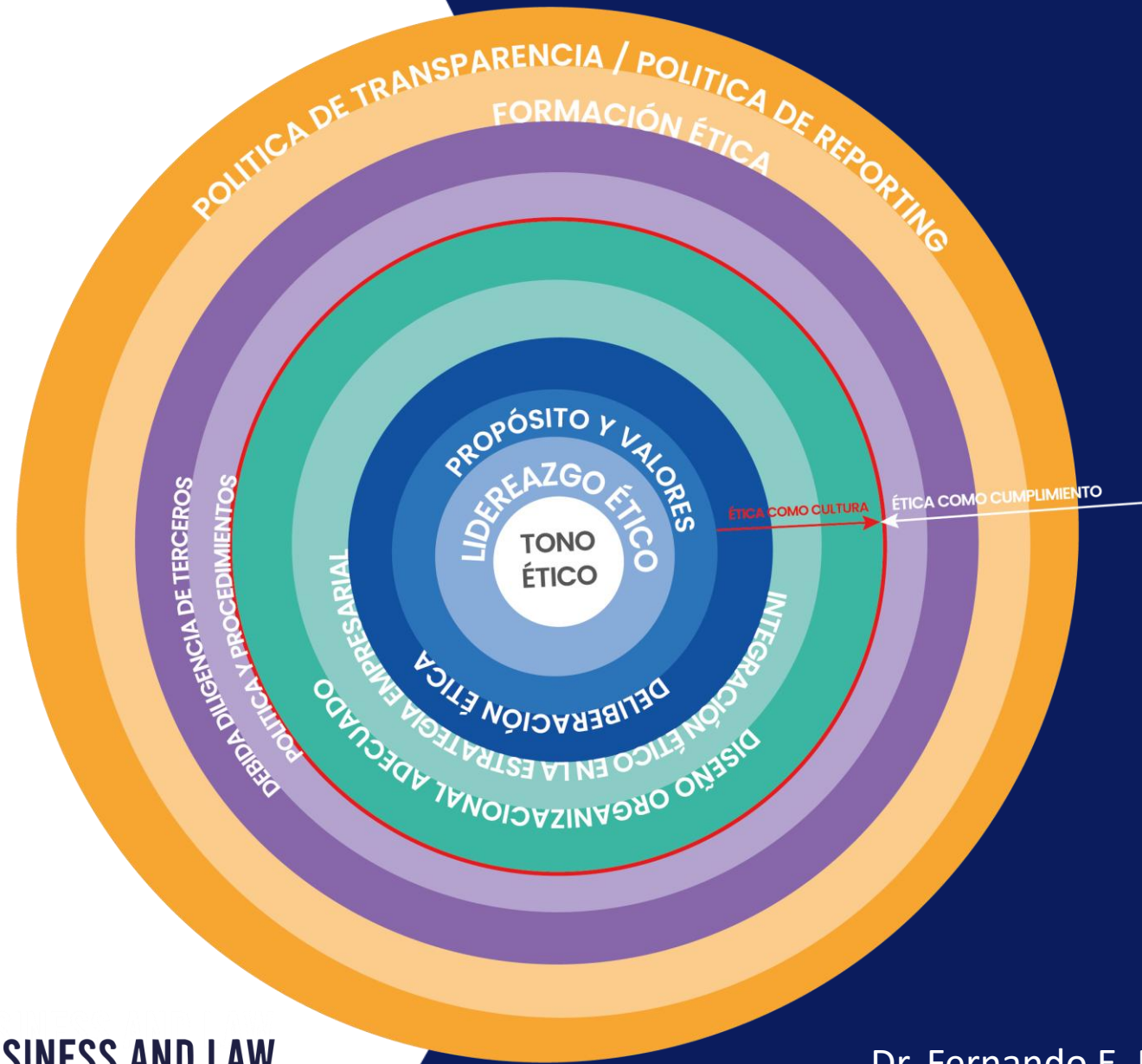




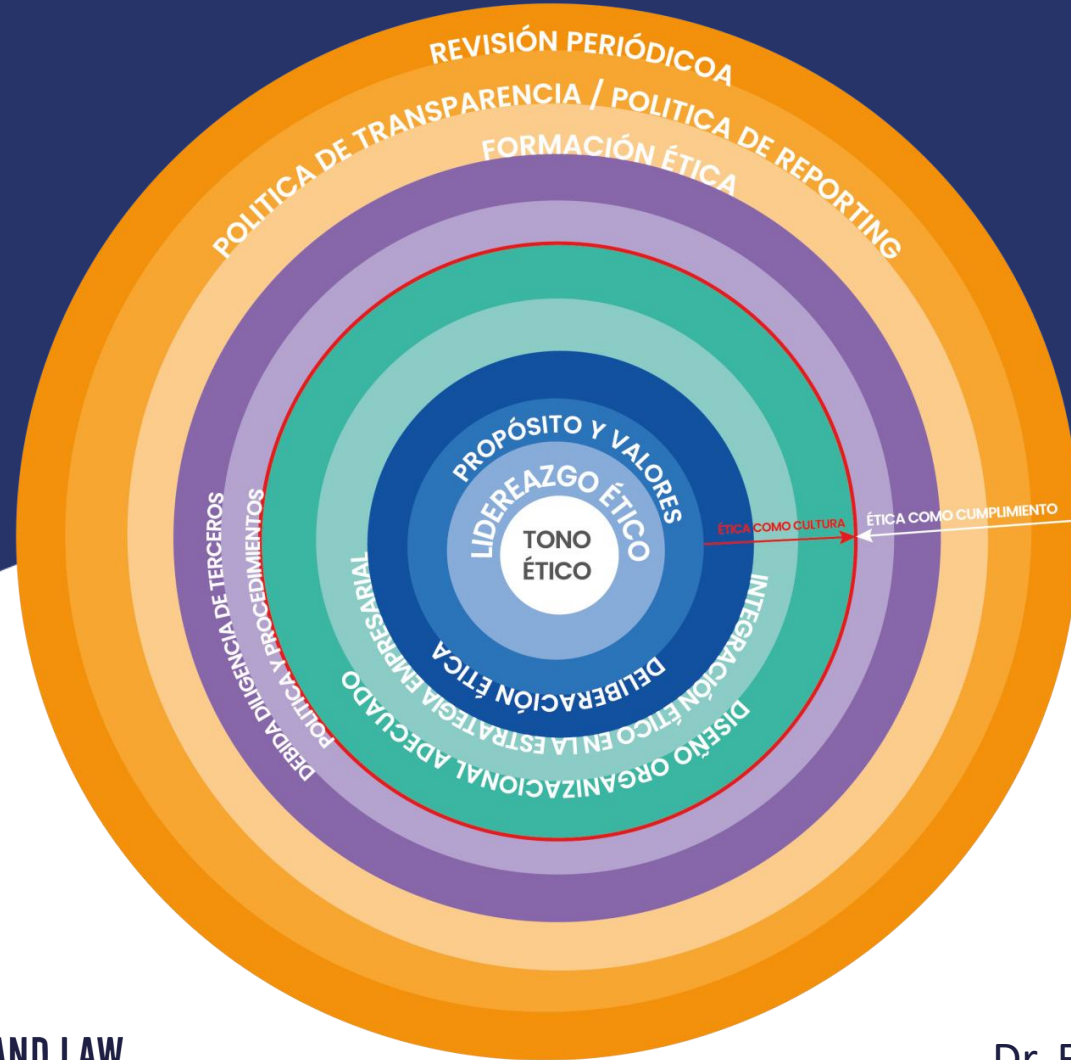








Modelo integral de ética para un buen Gobierno Corporativo



Muchas Gracias, por su atención...

Correo electrónico: fernando.miranda@mendozaymiranda.com
fermirandamen@hotmail.com

Página web: www.mendozaymiranda.com



**MENDOZA
& MIRANDA** | BUSINESS AND LAW