



¿Es este el  
momento decisivo  
para la integridad  
corporativa?

Encuesta Global de Integridad 2020



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



**EY**

Building a better  
working world

# Prólogo

La pandemia global de COVID-19 ha conmocionado al mundo, impactando la vida de familias, comunidades y organizaciones en todos los continentes. En medio de esta tormenta, los gobiernos y empresas se enfrentan a nuevos desafíos en la toma de decisiones que plantean dilemas éticos, los cuales podrían afectar su viabilidad y éxito.

En el Perú, según información pública al mes de mayo de 2020, se estimó que entre el 50% y 55% de la actividad productiva del país se encontraba paralizada, con más del 60% del total de empresas a nivel nacional prohibidas de operar durante el estado de emergencia<sup>1</sup>. En estos escenarios de mayor presión, los colaboradores de las compañías pueden estar dispuestos a sacrificar la integridad para alcanzar resultados creyendo que “así ayudarán a sus organizaciones a sobrevivir la crisis”.

La gran mayoría de los encuestados cree que el COVID-19 representa un riesgo para la conducta ética en su organización. En efecto, de acuerdo con este Estudio, un número significativo de empleados estaría dispuesto a actuar de manera no ética para obtener ganancias personales, y la pandemia estaría agudizando esta situación al aumentar los incentivos y generar nuevas posibilidades para que lo hagan, en un contexto de trabajo remoto y flexibilización de controles. Nuestro Estudio revela también una diferencia en cuanto a las percepciones del comportamiento ético en los diferentes niveles jerárquicos dentro de las organizaciones. La mayoría de los empleados encuestados de menor jerarquía indica que no siempre confía en la integridad de sus líderes, mientras que la mayoría de los miembros del Directorio considera que sí se cumple con las reglas en la organización.

El nivel de escrutinio en los negocios por parte de la sociedad se ha intensificado.

Las decisiones tomadas por las organizaciones y gobiernos como parte de la gestión de esta crisis serán juzgadas en los siguientes meses y años. Actuar con integridad es importante ahora más que nunca.

A estos retos, se suma la gestión de los riesgos asociados a las conductas que proveedores y terceros puedan adoptar, que expongan a las organizaciones a riesgos de cumplimiento según normas locales o internacionales de carácter extraterritorial; así como una mayor exposición a ciberataques y riesgos para la protección de los datos.

La buena noticia es que casi todos los encuestados consideran que es importante actuar con integridad, lo cual es valioso más aún en épocas de crisis en las que algunas voces pueden sugerir lo contrario para la “supervivencia del negocio”. El valor de hacerlo, de acuerdo con lo que manifiestan los encuestados, es principalmente la protección de la reputación corporativa.

Considerando el contexto actual y las consecuencias del COVID-19, ¿qué pueden hacer las organizaciones hoy para seguir siendo íntegras en estos tiempos de mayor disrupción?

Nuestro Estudio, con base en los resultados obtenidos, propone tres líneas de acción clave relacionadas con:

- a) cultura de integridad a todo nivel,
- b) gestión de terceros y
- c) integridad de los datos.

“

Los empleadores están preocupados por la salud y la seguridad de su personal, pero también por la supervivencia de sus organizaciones. En este contexto, las empresas deben resistir la tentación de sacrificar sus controles actuales, sistemas, gobernanza corporativa y cultura empresarial para adaptarse a las nuevas realidades del COVID-19.

**Andrew Gordon**

Líder Global  
Forensic & Integrity Services

Esperamos que este Estudio proporcione información que los ayude a priorizar sus agendas de integridad y, de esa manera, a gestionar los desafíos éticos acelerados por la crisis.

Los invitamos a visitar nuestro sitio [ey.com/es\\_pe/global-integrity-report](http://ey.com/es_pe/global-integrity-report) donde encontrará más información sobre las respuestas a las preguntas clave del presente Estudio.



**Rafael Huamán**

Socio Líder de los  
Servicios de Riesgos  
de Integridad e  
Investigación Forense.

<sup>1</sup> Fuente: Instituto Peruano de Economía-IPE (Mayo, 2020) - Impacto del COVID-19 en la economía peruana, 7ma edición.

1

## Acción 1

Fortalecer la cultura de integridad a todo nivel.

Página 9

2

## Acción 2

Fomentar relaciones de confianza con terceros basadas en la integridad.

Página 13

3

## Acción 3

Proteger los datos y maximizar el empleo ético de su valor.

Página 19

# Resultados clave

# 90%

de los encuestados a nivel global cree que el COVID-19 representa un riesgo para la conducta ética en su organización.

## Demostrando integridad

Para los encuestados en Perú, el hacer lo correcto significa más que evitar sanciones. Los principales beneficios de actuar con integridad son:



Fortalecer la reputación corporativa.



Atraer nuevos clientes.



Mejorar el desempeño financiero.

## COVID-19

Además de deteriorar las condiciones del mercado, los encuestados a nivel global creen que los principales riesgos para las conductas y decisiones éticas a raíz del COVID-19 se generan por:



Disrupción de los patrones de trabajo tradicionales (aumento del trabajo remoto y consecuente flexibilización de controles).



Interrupción o dificultades con las cadenas de suministro, generando retos para la debida diligencia y monitoreo de los proveedores y terceros.



Reducción de beneficios y compensaciones para empleados, creando mayores presiones a nivel individual.



Reducción de personal, que podría, por ejemplo, poner en riesgo una adecuada segregación de funciones.

## Conducta personal

En Perú, 1 de cada 3 personas estaría dispuesta a incurrir en inconductas. El riesgo también se podría generar en la Alta Gerencia.



cree que el personal de nivel gerencial estaría dispuesto a sacrificar la integridad para obtener beneficios financieros en el corto plazo.



señaló haber tenido preocupaciones éticas que no reportó, siendo el motivo principal de no hacerlo el temor a represalias contra el desarrollo de su carrera profesional.



estaría dispuesto a comportarse de manera no ética a fin de mejorar o proteger su carrera profesional o su remuneración.



señala que las faltas éticas en sus organizaciones a menudo se toleran cuando las personas involucradas son miembros de la Alta Gerencia o personal de alto rendimiento.

## Conducta de terceros

Menos de un tercio de los encuestados en Perú realiza procedimientos de debida diligencia a terceros y, además, estarían dispuestos a pasar por alto los malos antecedentes, de ser conveniente.



respondió que en sus organizaciones se cuenta con procesos de debida diligencia previo al relacionamiento con terceros.



de los encuestados de Perú estaría dispuesto a ignorar conductas no éticas de terceros.



de los encuestados a nivel global estaría dispuesto a ignorar conductas no éticas de terceros.

## Integridad y protección de los datos

Existe un exceso de confianza de los encuestados peruanos sobre la protección de los datos en sus organizaciones.



de los encuestados señaló estar bastante o muy seguro de que su organización está haciendo todo lo necesario para proteger la privacidad de los datos de sus clientes.



de las organizaciones no cuentan con recursos y personas con las habilidades necesarias para la protección de los datos.



de las organizaciones no capacitan a los empleados sobre las normas de privacidad de datos.



## Introducción

# Momento decisivo:

# La integridad corporativa en tiempos turbulentos

El verdadero carácter a menudo se revela en tiempos de crisis. La velocidad y la escala de la pandemia de COVID-19 no podrían haberse previsto, y las empresas enfrentan una combinación de amenazas sin precedentes. La forma en la que estas respondan a la actual coyuntura, puede ser la prueba decisiva para la integridad corporativa.

Incluso antes de la pandemia, las empresas ya enfrentaban presiones significativas. Los cambios en el contexto internacional, la creciente competencia, la adaptación a los cambios regulatorios, las dificultades para la obtención o renovación de licencias o permisos para operar, y la turbulencia del ambiente político eran una carga pesada para las organizaciones.

Según lo publicado por *The Economist*, es probable que las consecuencias económicas del COVID-19 creen una tormenta perfecta para la mala conducta en las organizaciones, al exponerlas a los esquemas ya conocidos de fraude corporativo y, a la vez, dando lugar a nuevos riesgos<sup>2</sup> o versiones sofisticadas de los mismos, entre ellos el de ciberseguridad. En efecto, los actos de fraude requieren de tres elementos:

oportunidad, presión y racionalización (teoría conocida como el Triángulo del Fraude<sup>3</sup>), y el COVID-19 crea espacios para que los tres factores confluyan.

De acuerdo con nuestro Estudio, se considera que los principales riesgos de inconductas a raíz del COVID-19 son generados por la migración a la modalidad del trabajo remoto (33%) y la consecuente flexibilización de los

<sup>2</sup> "Who's lost their trunks: The economic crisis will expose a decade's worth of corporate fraud," *The Economist*, 18 de abril de 2020.

<sup>3</sup> Adaptado de: Donald R. Cressey. "Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement".



controles y mayor dependencia digital; las interrupciones o dificultades en la cadena de abastecimiento (28%) que generan retos para la debida diligencia y monitoreo de los proveedores; la reducción de sueldos (24%) que crea mayor presión para los empleados de mantener su estilo de vida actual; y la reducción de personal (22%) que genera potenciales riesgos de una inadecuada segregación de funciones.

Sin embargo, a pesar del gran impacto causado por la pandemia, de acuerdo con la Encuesta Nacional Urbana de IPSOS Perú del mes de abril de 2020, el 56% de la población peruana aún considera a la corrupción como el principal problema del país; dejando al impacto causado por el COVID-19 en segundo lugar. Nuestro Estudio muestra que el 45% de los encuestados en Perú considera que la corrupción es el principal riesgo para el éxito de su organización en el largo plazo. Esto refleja la necesidad de reforzar la cultura de integridad y de robustecer los programas de cumplimiento. Si bien vemos un avance al respecto por parte de las organizaciones en el Perú, impulsada en gran medida por los cambios normativos con relación a los riesgos de integridad (p.e. corrupción pública y entre privados, lavado de

activos, libre competencia), todavía hay espacios de mejora.

Adicionalmente, desde la crisis financiera global de 2007-2008 y a raíz del auge de las redes sociales, la sociedad ha puesto a las organizaciones bajo mayor escrutinio que nunca para velar por el bienestar de las personas y del planeta, a través de iniciativas ambientales, sociales y de gobernanza; y los consumidores están constantemente tomando acción y utilizando los medios digitales para comunicarse al respecto, evitando a las organizaciones que no cumplen con sus estándares.

En este contexto, y a pesar de la escala de la pandemia, las organizaciones deben continuar cumpliendo y honrando sus compromisos para seguir siendo dignos de confianza de sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes proveedores, sociedad).

En línea con lo anterior, el escenario del COVID-19 pone en agenda algunas preguntas sobre cómo las organizaciones demuestran integridad, entendiéndose el concepto de "integridad" como la consistencia entre la palabra declarada de una organización (intenciones plasmadas a través de su visión, misión, valores

**En medio de estos grandes desafíos, hay algo que las organizaciones pueden hacer para protegerse: incluir la integridad en la agenda del Directorio y de la Alta Gerencia, soportando la estrategia de respuesta a la crisis y la posterior reconstrucción. Nuestro Estudio revela que las organizaciones que hacen esto tendrán muchas más posibilidades de cerrar la brecha entre sus compromisos (intenciones) y el comportamiento real, lo que les permitirá ser resilientes y sostenibles al proteger y crear valor a largo plazo.**

corporativos y políticas) y sus acciones (comportamiento real)<sup>4</sup>:

¿Están cumpliendo las organizaciones los compromisos con sus grupos de interés? En caso de no hacerlo, ¿están informando oportunamente al respecto, y remediando las consecuencias de los incumplimientos?

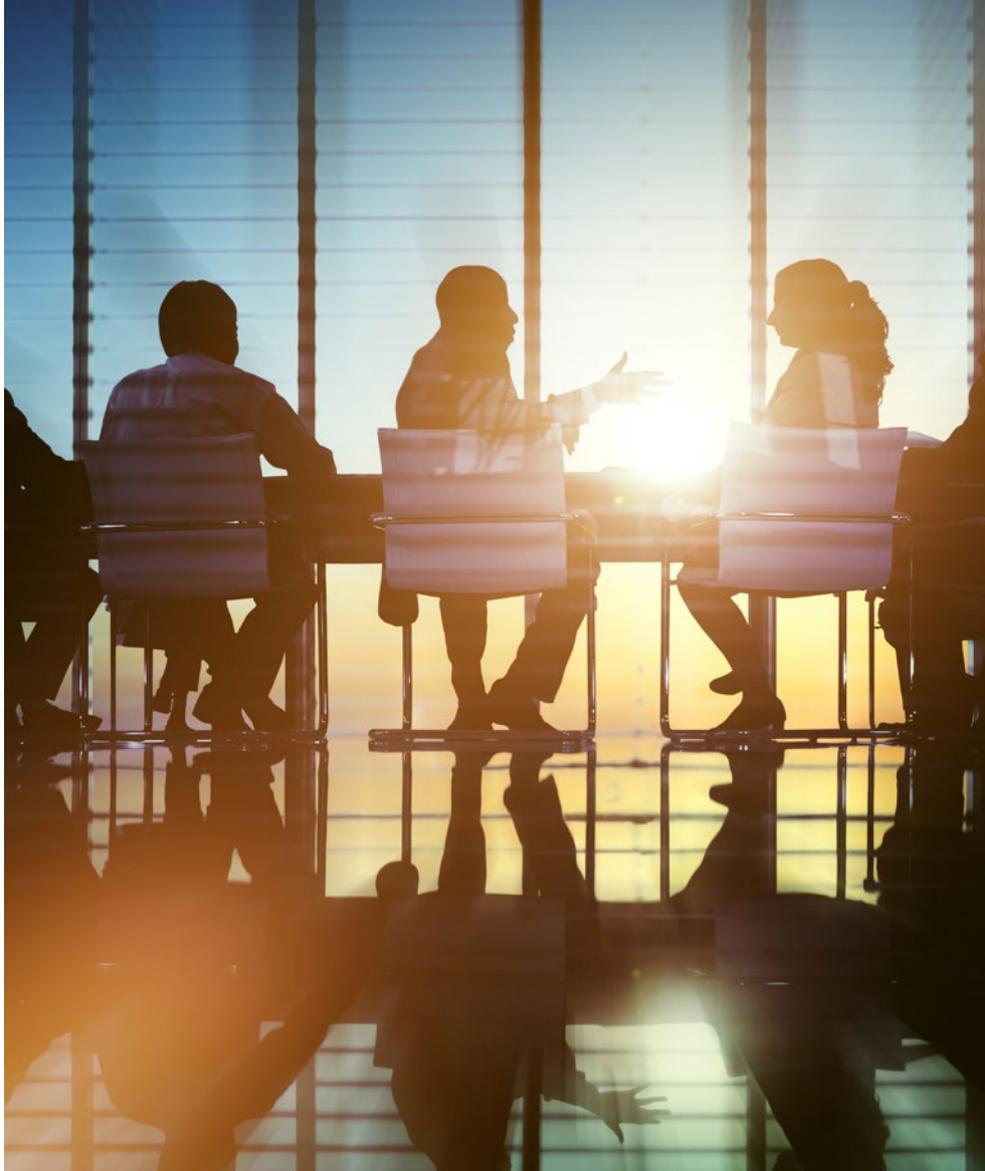
<sup>4</sup> Adaptado de Integrity: Without it Nothing Works. Entrevistado: Michael Jensen. Entrevistador: Karen Christensen de Rotman Magazine: The Magazine of The Rotman School of Management, 2009.

**El COVID-19 es una prueba de integridad corporativa. Los que aprueben, se diferenciarán como nunca antes. Es probable que quienes fracasen tengan que rendir cuentas, después de que esta crisis haya pasado, al gobierno, entes reguladores, accionistas, consumidores y al público en general.**

El diario *Financial Times* publicó una lista de "santos y pecadores" en los negocios desde el comienzo del COVID-19, destacando a aquellos que se comportan con integridad y a quienes no cumplen con las expectativas sociales.<sup>5</sup> La información de este tipo puede dañar la reputación en un instante, obligando a las organizaciones o individuos que se percibe han incumplido sus compromisos, a remediar dichos actos.

En un mundo posterior al COVID-19, las organizaciones deberán trabajar arduamente para hacer frente a las amenazas existentes, así como a las nuevas. Por ejemplo, cómo mantener y fortalecer la cultura de integridad en esta coyuntura en la que los empleados, desde la Alta Gerencia hasta el nivel operativo, enfrentan mayor presión por la incertidumbre laboral, problemas económicos o la necesidad de "salvar el negocio".

Asimismo, a medida que las organizaciones reconstruyan sus cadenas de suministro, deberán prestar especial atención a las implicancias comerciales y a las relacionadas con los riesgos de integridad a raíz de los nuevos retos en la gestión de proveedores y terceros. De no hacerlo podrían enfrentar consecuencias regulatorias, financieras, legales, operativas y reputacionales, lo que generaría aún más interrupciones en los negocios. Esto aunado a los retos de protección de privacidad de datos, que se han visto agudizados por la migración al trabajo remoto y el incremento de ataques cibernéticos.



## Sobre este Estudio

Entre los meses de enero y febrero de 2020, la agencia de investigación de mercado global Ipsos MORI, realizó 2,948 encuestas a miembros del Directorio, niveles gerenciales y operativos en una muestra de las empresas más grandes y organismos públicos de 33 países y territorios de todo el mundo, incluyendo el Perú.

En el mes de abril de 2020 se llevaron a cabo 600 encuestas adicionales con el mismo perfil de encuestados en China, Alemania, India, Italia, Reino Unido y Estados Unidos; países que en ese periodo se encontraban dentro los más impactados por la pandemia del COVID-19.

<sup>5</sup>Eileen Rodriguez y Kristen Talman, "Business 'saints and sinners' in the coronavirus crisis" *Financial Times*, 29 de marzo de 2020.

# ¿Es una buena decisión poner la integridad corporativa en la agenda de nuestra organización?

Poner la integridad en la agenda no solo protege a las organizaciones evitando multas y sanciones, también ayuda a mejorar su rendimiento financiero y ofrecer valor a largo plazo para sus grupos de interés. Según una investigación realizada por *Ethisphere*, el rendimiento financiero de las organizaciones identificadas en su ranking como las más éticas del mundo, superó en un 13.5% al rendimiento de las organizaciones que forman parte del índice de acciones de alta capitalización de Estados Unidos, durante un período de cinco años<sup>6</sup>.

Casi todos los encuestados de Perú y Latinoamérica (ambos 99%), y a nivel global (95%) consideran que es muy importante demostrar que sus organizaciones actúan con integridad, y están de acuerdo en que esto conlleva beneficios (ver el gráfico a continuación).

En nuestra experiencia, las organizaciones que ponen la integridad en el centro de todo lo que hacen son más resilientes y estarán en mejores condiciones para gestionar los distintos desafíos acelerados por la pandemia de COVID-19 o cualquier otra crisis.

Asimismo, aquellas que fomentan relaciones basadas en la confianza con sus grupos de interés clave (como sus empleados, proveedores, inversionistas, comunidades a las que sirven, reguladores y gobiernos) tendrán operaciones más robustas y ágiles que puedan adaptarse rápidamente a circunstancias cambiantes.

## Beneficios principales de actuar con integridad

### Perú



Pregunta: De los siguientes posibles beneficios de operar con integridad, ¿cuáles serían más importantes para una organización como la suya?

<sup>6</sup> "By the numbers," *Ethisphere* magazine ("The World's Most Ethical Organizations" edition), Primavera 2020.

## Características de la integridad corporativa

Cuando se trata de integridad corporativa, alrededor de la mitad de los encuestados (54% en el Perú, 51% en Latinoamérica y 47% a nivel Global), cree que la característica más importante de actuar con integridad es cumplir con las normas, leyes y regulaciones. Esta fue la definición mayoritaria, por encima de actuar responsablemente con sus colaboradores, clientes y proveedores (42% en el Perú, 50% en Latinoamérica y 43% a nivel Global) y hacer lo correcto incluso cuando nadie está mirando (36% en el Perú, 39% en Latinoamérica y 38% a nivel Global).

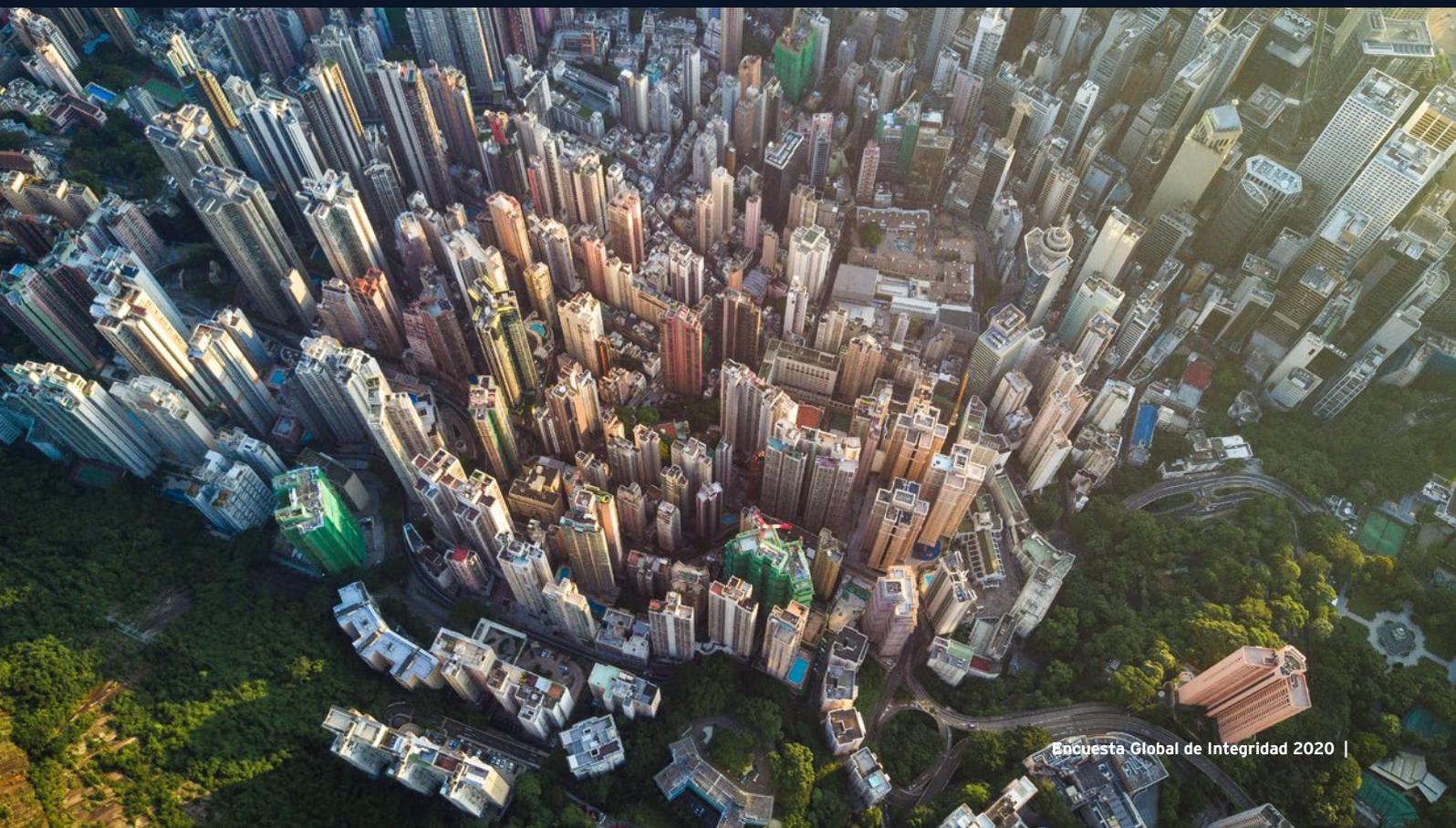
Con relación a los beneficios percibidos de actuar con integridad, la mayoría de encuestados en el Perú indicó que el principal beneficio es tener una reputación corporativa sólida (65%), seguido de atraer nuevos consumidores o clientes (50%) y mejorar los resultados financieros (41%).

**En EY, consideramos que la integridad corporativa supone que una Compañía cumpla sus compromisos y, si esto no fuera posible, lo revelará y remediará oportunamente informando a los grupos de interés que corresponda. Se trata de hacer lo correcto porque es lo correcto, y no solo porque un Código de Conducta lo señala.**

**La integridad genera confianza, guía a las organizaciones para gestionar adecuadamente los riesgos y las protege contra la tentación de buscar ganancias cuestionables de corto plazo.**

**En este Estudio examinamos tres áreas críticas de la agenda de integridad: cultura de cumplimiento, gestión de terceros y protección de datos. El impacto de la pandemia de COVID-19 tiene efectos importantes para las tres áreas, ya que los empleados, las cadenas de suministro y los sistemas de seguridad de datos están sujetos a nuevas tensiones y presiones.**

**Una agenda de integridad efectiva puede proteger a las empresas de las amenazas emergentes y ayudarlas a sobrevivir y prosperar.**



## ¿Es este, en medio del COVID-19, el momento decisivo para la integridad corporativa?

Estamos de acuerdo con los encuestados en que el COVID-19 ha magnificado el riesgo existente en los negocios y, como resultado, el comportamiento corporativo está en la mira de la sociedad como nunca antes. Con base en los resultados del Estudio, creemos que hay tres acciones que son clave y que las organizaciones deben abordar a fin de preservar la integridad mientras gestionan la crisis y también de forma posterior a ella.

La primera acción es fortalecer la cultura de integridad a todo nivel. Actuar con integridad es más que contar con un código y políticas escritas. Es una cualidad personal que todos en una organización deben desarrollar, desde el Gerente General y el Directorio hasta los niveles operativos, así como los socios de negocio. Cada una de estas partes es un embajador de la organización y su comportamiento refleja los verdaderos valores corporativos.

La segunda acción es fomentar relaciones de confianza con terceros basadas en la integridad. A medida que las organizaciones crecen, dependen cada vez más de sus socios de negocio, actuando muchos de ellos en representación suya en el marco de sus relaciones comerciales, lo cual requiere de procesos robustos de debida diligencia y monitoreo. Considerando que bajo la Ley No. 30424 modificada por el D.Leg. No. 1352 y la Ley No. 30835, y reglamentada por el

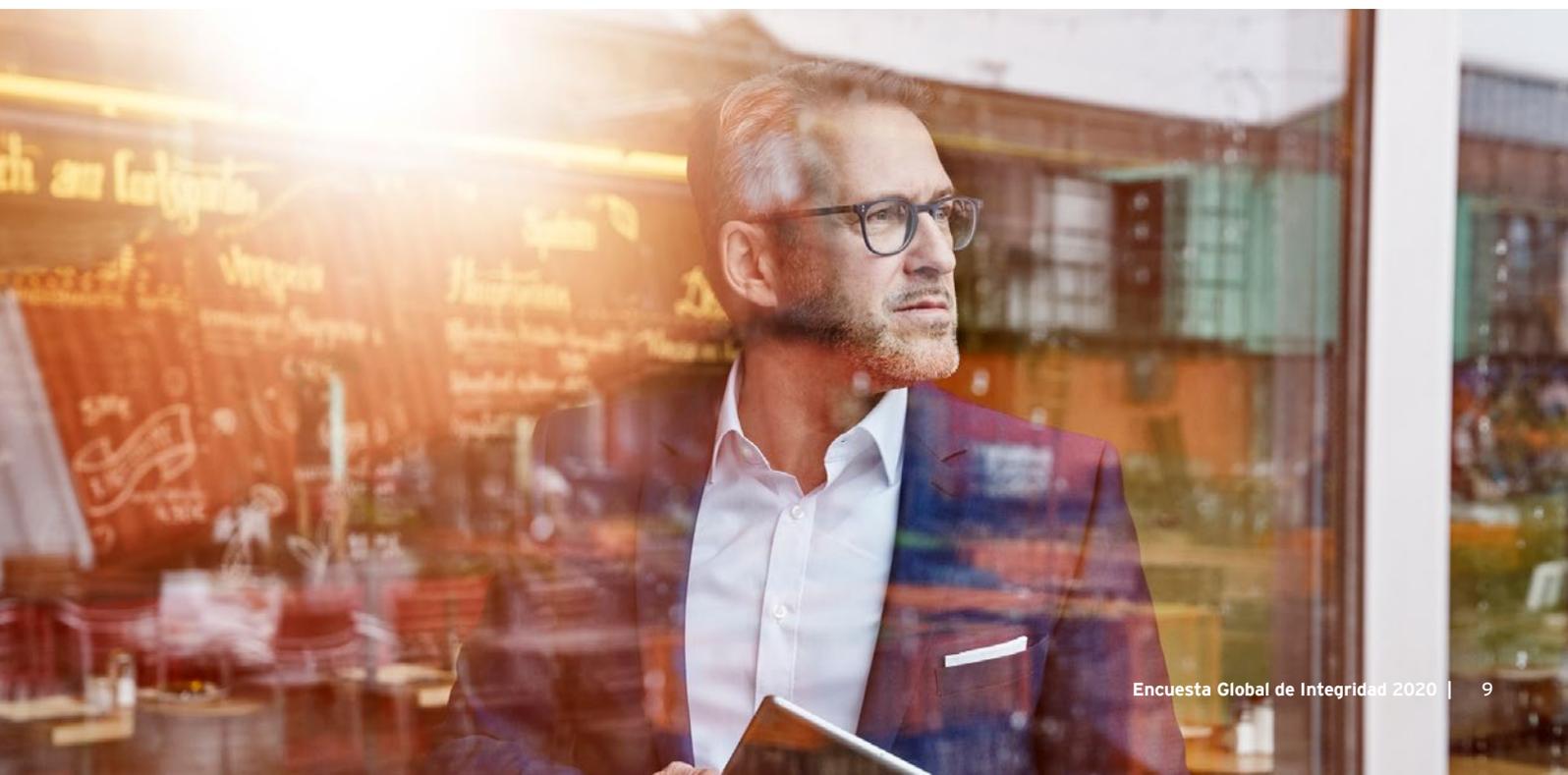
D.S. No. 002-2019-JUS, puede atribuirse a las personas jurídicas responsabilidad administrativa por los delitos de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo<sup>7</sup>, que cometan no solo sus empleados, sino los terceros que actúen en beneficio de ellos; los riesgos de integridad asociados a terceros están más presentes hoy que nunca.

Según nuestra experiencia, las organizaciones que tienen relaciones de confianza con sus socios de negocio suelen ser más resilientes en sus cadenas de suministro y tener clientes más leales, en comparación con organizaciones cuyas relaciones con terceros son puramente transaccionales.

La tercera acción es proteger los datos y maximizar el empleo ético de su valor.

El avance en nuevas tecnologías ha optimizado las operaciones y ha ayudado a las organizaciones a acceder a nuevos *insights* desde los datos que poseen, cuyos volúmenes son cada vez mayores. Sin embargo, la adopción de estas herramientas requiere de una evaluación de riesgos de integridad y una implementación adecuada, incluida la capacitación, para garantizar que las nuevas tecnologías no generen impactos éticos o legales en la organización.

<sup>7</sup>Para fines del presente Estudio, se entiende por corrupción: cohecho activo genérico, específico y transnacional, colusión y tráfico de influencias.





---

## Estas tres acciones clave son impulsadas por los resultados de nuestro Estudio:

**Fortalecer la cultura de integridad a todo nivel**

# 34%

De acuerdo con este Estudio, una de cada tres personas en el Perú (34%) estaría dispuesta a considerar conductas no éticas a fin de mejorar o proteger su carrera profesional o su remuneración. Nuestro Estudio muestra que este tipo de comportamiento se da a todo nivel e incluso podría aumentar como resultado de la pandemia; con personas temiendo por sus puestos de trabajo, con reducción de remuneraciones, problemas económicos, presiones para el logro de metas comerciales y presiones para “salvar el negocio”. Hay espacios de mejora importantes en el reforzamiento de la cultura de integridad y en la generación de confianza para el reporte interno de incumplimientos.

**Fomentar relaciones de confianza con terceros basadas en la integridad**

# 29%

Menos de un tercio de los encuestados en el Perú (29%) considera que en sus organizaciones se cuenta con procesos de debida diligencia previo al relacionamiento con terceros. A medida que las empresas se esfuerzan para alcanzar sus objetivos de negocio en el contexto del COVID-19, es posible que interactúen con nuevos terceros de alto riesgo o se asocien con empresas que no compartan los mismos principios éticos. Asimismo, nuestro Estudio señala que un 16% de los encuestados en Perú estaría dispuesto a ignorar las inconductas de los terceros y socios de negocio, lo que podría generar potenciales consecuencias reputacionales y legales al incumplir, por ejemplo, con la ley anticorrupción local (Ley No. 30424<sup>8</sup>).

**Proteger los datos y maximizar el empleo ético de su valor**

# 57%

Más de la mitad de los encuestados en el Perú (57%) señala que en sus organizaciones no se llevan a cabo capacitaciones sobre la normativa y políticas de seguridad y privacidad de datos, como por ejemplo la Ley No. 29733, Ley de protección de datos personales.

De acuerdo con los encuestados, el COVID-19 ha incrementado el nivel de riesgo con respecto de la seguridad de los datos, señalando el 33% que la interrupción de los patrones de trabajo tradicionales, como resultado del COVID-19, aumenta el riesgo de inconductas éticas. Asimismo, una quinta parte (20%) de los encuestados en Perú señaló que ha sufrido una brecha de ciberseguridad en el último año y un tercio de ellos (31%) cree que los ciberataques son el mayor riesgo para el éxito de su organización a largo plazo.

<sup>8</sup> Ley No. 30424, modificada por la Ley No. 30835 y el D.Leg. No. 1352, y su Reglamento, que podría atribuirle a las personas jurídicas responsabilidad administrativa por los delitos de cohecho activo genérico, específico y transnacional, lavado de activos, financiamiento del terrorismo, colusión y tráfico de influencias.

## Acción 1 2 3

# Fortalecer la cultura de integridad a todo nivel

# 1

“  
Generalmente, se buscan tres características en una persona. Inteligencia, energía e integridad. Pero si no tiene la última, ni siquiera inviertan tiempo en analizar las dos primeras.<sup>9</sup>

Warren Buffett

A medida que las organizaciones responden al COVID-19 - reemplazando proveedores y reestructurando prioridades - y se anticipan al futuro, es esencial que se mantengan los estándares de integridad. Los resultados reflejan la importancia de actuar con integridad desde el Directorio y Alta Gerencia hasta los niveles operativos. De lo contrario, las organizaciones se exponen a grandes riesgos.

En tiempos de crisis, la conducta personal puede desviarse de lo esperado. Por ejemplo, en el punto más crítico de la pandemia del COVID-19 y por ende una situación de gran presión, bajo el pensamiento de “es lo que toca hacer en este momento”, los trabajadores pueden estar tentados a ofrecer sobornos para asegurar la importación o exportación de productos en medio de los bloqueos, obtener los permisos o licencias requeridos para reiniciar las operaciones, o incurrir en conflictos de interés en las compras o contrataciones haciendo mal uso de las mayores autonomías o controles flexibles por trabajo remoto.

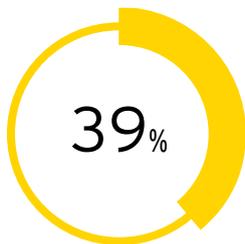
Las organizaciones no actúan por sí mismas, sino a través del comportamiento de los empleados que la conforman, cada uno de ellos con instintos y comportamientos individuales influenciados por su entorno. En este sentido, es crucial conocer a las personas que componen su organización, debiendo enfocar sus esfuerzos en influenciar y modificar las conductas para la toma de buenas decisiones. Para ello, y más aún en épocas de crisis como la actual, es imperativo reforzar la cultura de integridad y la política de tolerancia cero a inconductas y generar confianza en los sistemas de denuncias internos, para detectar las desviaciones del

comportamiento esperado y tomar acción de forma oportuna.

Respecto a este punto, el 39% de los encuestados en el Perú (43% en Latinoamérica y 46% a nivel global) considera que hay gerentes en su organización que sacrificarían integridad para obtener ganancias cuestionables de corto plazo. Además, el 28% de los encuestados en el Perú (34% en Latinoamérica y 35% a nivel global) cree que el comportamiento no ético en su organización a menudo se tolera cuando las personas involucradas son parte de la alta gerencia o son personas de alto rendimiento.

<sup>9</sup>“Warren Buffett: Las tres características que busco en una persona”, The Motley Fool, 2 de febrero del 2014.

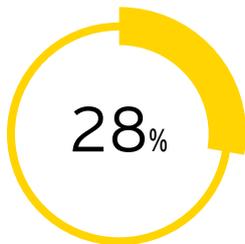
Perú



Latinoamérica  
43%

Global  
46%

Cree que hay gerentes en su organización que sacrificarían integridad para obtener ganancias cuestionables de corto plazo



Latinoamérica  
34%

Global  
35%

Cree que el comportamiento poco ético en su organización a menudo se tolera cuando las personas involucradas son parte de la alta gerencia o de alto rendimiento.

### Existe la disposición para actuar de forma no ética.

Una de cada tres personas (34%) en el Perú estaría dispuesta a considerar conductas no éticas a fin de mejorar o proteger su carrera profesional o su remuneración. Entre los tipos de inconductas que estarían dispuestos a considerar se encuentran: ignorar comportamientos no éticos cometidos por sus compañeros de trabajo (19%), así como engañar u ocultar información a terceras partes como auditores o reguladores (16%).

Asimismo, más de dos tercios de los encuestados (73%) indica que es difícil para las organizaciones mantener sus estándares de integridad en períodos de cambios abruptos o condiciones de mercado difíciles.

Esto deja a las organizaciones expuestas a la amenaza de daños a la reputación, especialmente considerando el mayor escrutinio en la época de COVID-19 y la consiguiente crisis económica, que podrían revelar comportamientos y acciones no éticas. Al respecto, el 58% de los encuestados en el Perú señaló que estaría preocupado si la información sobre sus decisiones o las de la Gerencia de las organizaciones donde trabajan se hicieran de conocimiento público.

Si bien se observa un avance en la implementación de Programas de Cumplimiento -el 45% de encuestados en Perú señala que su organización realiza capacitaciones en temas de integridad, el 41% que cuenta con un código de conducta y línea ética y el 40% que ejecuta medidas disciplinarias en caso de incumplimientos- en tiempos como este, mantener un profundo compromiso para medir y monitorear la integridad

personal y corporativa es clave. De acuerdo con el artículo de *Harvard Business Review*, *¿Why Compliance Programs Fail - And How to Fix Them?*, el monitoreo y la evaluación de la efectividad son la base para el éxito de los Programas de Cumplimiento<sup>10</sup>. Bajo esta perspectiva se desarrolló la Guía de Evaluación de Programas de Cumplimiento actualizada en junio de 2020 por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ) y, a nivel local, el Proyecto de Lineamientos para la Implementación de Modelos de Prevención<sup>11</sup>, publicado por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), institución a cargo de emitir informes técnicos sobre la implementación y funcionamiento de los Programas de Cumplimiento en el marco de la ley anticorrupción local (Ley No. 30424).

“

Sacrificar la integridad en la toma de decisiones, con la idea de que “así ayudaremos a nuestras empresas a sobrevivir la crisis”, en el largo plazo, puede perjudicarlas aún más.

### Paradoja Integridad - Rendimiento

Fuente: Adaptado de “A New Model of Integrity: The Missing Factor Of Production” - Jensen, M., Granger, K., Erhard W. (2010)

<sup>10</sup> Adaptado de “Why Compliance Programs Fail -And How to Fix Them?”, Harvard Business Review, 2019.

<sup>11</sup> Publicado por el diario El Peruano el 26 de setiembre de 2019.

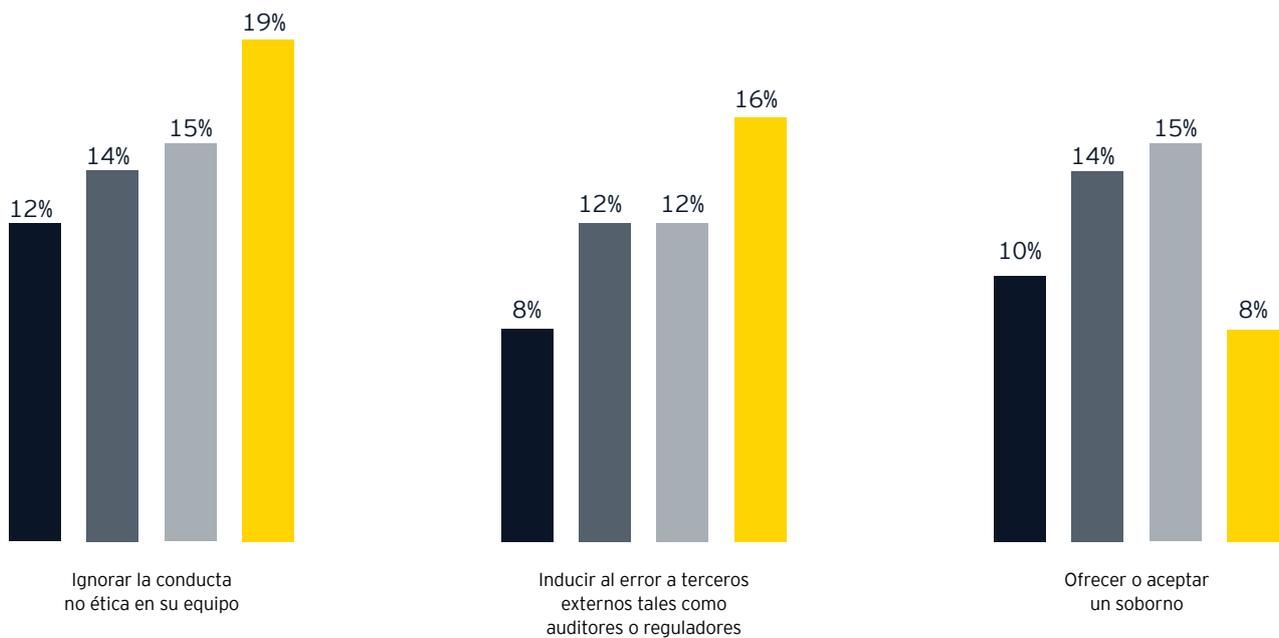
### La Alta Dirección bajo observación

A nivel global, según nuestro Estudio, los niveles más altos de la organización tendrían también disposición a cometer inconductas para mejorar o proteger su carrera profesional o su remuneración, estando dispuestos para ello a ignorar los comportamientos no éticos de su equipo (en promedio 15%), engañar a externos como auditores o reguladores (en promedio 12%) y ofrecer o aceptar un soborno (15%). Sobre las inconductas en este nivel, el profesor Eugene Soltes

de la Escuela de Negocios de Harvard, en su libro *“Why They Do It: Inside The Mind of the White-Collar Criminal”*, relata las motivaciones que influyeron en la inconducta de diferentes Gerentes Generales y ejecutivos de alto nivel, a los cuales entrevistó mientras estos cumplían su condena en prisión por actos de fraude interno; concluyendo que entre las principales razones se encontraba la autojustificación de la necesidad de lo que hacían, la confianza en su “intuición”, su foco solo en resultados financieros, y su limitada

exposición a entornos de control y personas con puntos de vista diferentes a los de ellos que cuestionen sus decisiones desde un punto de vista de integridad.

Lo anterior refleja la necesidad de implementar estrategias específicas de cultura de integridad en estos niveles. Respecto a esto último, y la percepción de los encuestados sobre los niveles gerenciales en sus organizaciones, profundizaremos en las siguientes páginas.



### Perú



### Global

■ Todos los Encuestados    ■ Directorio    ■ Alta Gerencia

**Pregunta:** ¿Cuál de las siguientes opciones, de haber alguna, estaría dispuesto a hacer para mejorar su propia carrera profesional o su remuneración (salario o cualquier bonificación que pudiera recibir)?

- Empleados de nivel operativo
- Miembros del Directorio

## Cinco datos sobre la forma en la que los empleados perciben la cultura de integridad

Nuestro Estudio muestra espacios de mejora de las organizaciones en la generación de confianza en los empleados sobre la política de tolerancia cero a inconductas y en el ambiente de reporte; y una sorprendente inconsistencia entre la forma en que los empleados de mayor y menor nivel jerárquico perciben las acciones de liderazgo y los valores de su organización. Por supuesto, solo porque los empleados de menor nivel jerárquico creen que algo está sucediendo no significa que sea así. Pero la percepción es poderosa, y la clave es entender por qué existe.



### Los empleados no reportan por temor a represalias

Solo el 58% de los empleados de menor nivel jerárquico está de acuerdo con que los empleados de su organización pueden denunciar irregularidades sin temor a represalias o consecuencias negativas. En contraste, el 70% de los miembros del Directorio sí cree que se pueden denunciar irregularidades sin temor a represalias. Las organizaciones deben generar la confianza de su fuerza laboral proporcionando formas seguras en las que los empleados puedan expresar sus preocupaciones.

Casi dos de cada cinco encuestados en Perú (39%) indicaron haber tenido preocupaciones éticas pero no haberlas reportado por temor a represalias, siendo un resultado mayor comparado a Latinoamérica (35%) y a nivel global (33%). Esto podría estar relacionado con que las personas consideran que al realizar reportes podrían ser identificados, tomándose algún tipo de represalias en contra de ellos. Asimismo, se observó que los motivos más relevantes para no reportar inconductas están vinculados con la preocupación del futuro de la carrera profesional de la persona dentro de su propia organización (38%), temor por su seguridad personal (28%) y percepción de que no se tomarían acciones al respecto (26%). Estos resultados guardan relación con nuestras estadísticas del servicio de administración de Sistemas Confidenciales de Denuncias que EY Perú brinda a más de 200 clientes en la región, en las que el 86% de los casos fueron reportados de manera anónima; habiendo un 53% que proporcionó información para ser contactados por parte del administrador independiente de la Línea.

**Pregunta:** ¿Has tenido preocupaciones éticas que no has reportado? ¿Cuáles de las siguientes fueron las razones por la cual no reportaste tu preocupación?



**Existe la percepción de que los gerentes ignoran inconductas de los empleados de alto nivel jerárquico o de alto desempeño**

Un tercio (32%) de los empleados de menor nivel jerárquico cree que el comportamiento no ético se tolera si los implicados son de un alto nivel jerárquico o son empleados de alto desempeño. Una proporción similar (34%) de los miembros del Directorio considera lo mismo.

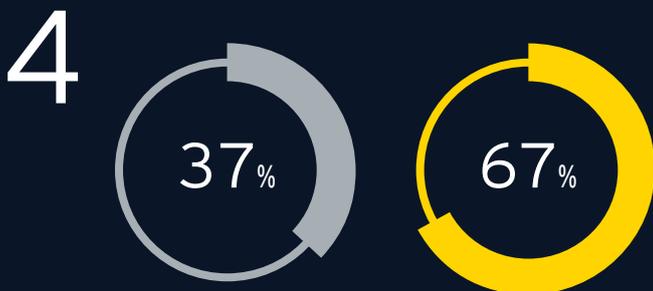
**Pregunta:** ¿Hasta qué punto está de acuerdo con la siguiente afirmación? El comportamiento no ético en esta organización a menudo se tolera cuando las personas involucradas son de alto nivel jerárquico o de alto desempeño.



**Los empleados de menor nivel jerárquico no creen que la gerencia opere con integridad**

El 60% de los empleados de menor nivel jerárquico no confía en que sus gerentes demuestren integridad profesional. Por otro lado, el 55% de los miembros del Directorio confía en que sí lo hacen.

**Pregunta:** ¿Qué tan seguro está de que los gerentes de esta organización demuestran integridad en el trabajo que realizan?



**La Gerencia no habla lo suficiente sobre integridad**

Alrededor de dos tercios (67%) de los miembros del Directorio piensan que la Gerencia frecuentemente habla de la importancia de comportarse con integridad, pero solo el 37% de los empleados de menor nivel jerárquico piensa lo mismo. La Gerencia debe hablar sobre la integridad a la organización en general involucrando a todos los empleados; pero más importante aún, debe demostrarla, pasando así del "tone-at-the-top" al "conduct-at-the-top".

Asimismo, el comportamiento de los mandos medios ("behavior-at-the-middle") es crucial para reforzar la cultura de integridad hasta los niveles operativos de la organización, quienes constituyen la primera línea de defensa de la organización.

**Pregunta:** En los últimos dos años, ¿con qué frecuencia ha escuchado a la gerencia comunicarse sobre la importancia de comportarse con integridad?



**Los empleados de menor nivel jerárquico dudan que los estándares de integridad estén mejorando**

Cincuenta y ocho por ciento (58%) de los empleados de menor nivel jerárquico cree que el estándar de integridad en su organización se ha mantenido igual o ha empeorado en los últimos dos años, mientras que el 71% de los miembros del Directorio piensa que los estándares han mejorado. Las organizaciones deben trabajar para realizar mejoras tangibles en sus estándares de integridad a fin de que sean interiorizados en todos los niveles de la organización.

**Pregunta:** En general, ¿diría que los estándares de integridad han mejorado o empeorado en su organización en los últimos dos años, o se han mantenido igual?



## Consejos clave para fortalecer la cultura de integridad a todo nivel

- ▶ Evalúe su marco de cumplimiento actual: ¿es adecuado para su propósito a medida que evoluciona el panorama de riesgos? ¿influye realmente en el comportamiento de las personas? ¿se cuenta con los recursos adecuados?
- ▶ Fortalezca sus canales de denuncia y difúndalos periódicamente reforzando la política de no represalias y protección al denunciante.
- ▶ Asuma la responsabilidad de sus propias acciones profesionales, ya sean sujetas a escrutinio o no. La Alta Gerencia debe dar el ejemplo para crear y fomentar una cultura de integridad.
- ▶ Realice el análisis de la causa raíz de las inconductas en lugar de tratar solo los síntomas.
- ▶ Desarrolle políticas y procedimientos que influyan en el comportamiento de los colaboradores a todo nivel, y refuerce con capacitaciones y comunicaciones proporcionales a los riesgos.
- ▶ Utilice los datos para obtener información medible sobre los comportamientos reales en su organización.

## Acción 1 2 3

# Fomentar relaciones de confianza con terceros basadas en la integridad



Es esencial que las organizaciones puedan confiar plenamente en los terceros con los que trabajan. Esta confianza debe construirse a través de un cuidadoso proceso de debida diligencia con un enfoque basado en riesgos, que se lleve a cabo de manera consistente y durante toda la relación comercial.

El COVID-19 ha causado una interrupción significativa en las cadenas de suministro, con el 94% de las organizaciones en el "Fortune 1,000" informando cambios en sus proveedores desde el comienzo de la crisis<sup>12</sup>, diversificando sus cadenas de abastecimiento existentes a nuevos socios de negocio y proveedores en diferentes países.

Nuestro Estudio muestra que la interrupción en las cadenas de suministro como resultado de la pandemia se considera una de las mayores amenazas para la integridad corporativa, el 28% de los encuestados señala que es uno de los mayores riesgos para la conducta ética en sus negocios. A medida que las organizaciones actúan bajo presión para garantizar la continuidad del negocio, pueden exponerse a niveles de riesgo desconocidos al relacionarse con terceros

que tienen valores éticos diferentes de los suyos. Al respecto, de acuerdo con un Estudio de EY Perú de mayo de 2020, el 85% de los miembros de Directorio en el Perú indicó que se han estado enfocando en la continuidad del negocio en sus sesiones; sin embargo, solo 9% afirmó haber abordado temas relacionados a riesgos y controles de su organización<sup>13</sup>.

A medida que las organizaciones comienzan a recuperarse, emergiendo de la pandemia hacia un clima económico más severo, pueden estar más inclinadas a dejar pasar por alto acciones no éticas relacionadas con los terceros con los que se relacionan. Ya sea que esto implique "tomar atajos" en ciertos procesos y procedimientos, o incurrir deliberadamente en un comportamiento no ético para ayudar a la organización a sobrevivir, el precio de

esto puede ser alto. Muchas jurisdicciones establecen que las organizaciones tienen responsabilidad por las acciones de sus terceros. De hecho, el 90% de las violaciones a la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos incluye actos de terceros<sup>14</sup>.

Localmente, la Ley No.30424, modificada por el D.Leg. No. 1352 y la Ley No. 30835, y reglamentada por el D.S. No. 002-2019-JUS; que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por los delitos de corrupción<sup>15</sup>, lavado de activos y financiamiento del terrorismo; puede en su aplicación extender la responsabilidad por los actos que cometan también los terceros que actúen en su beneficio directo o indirecto, o por encargo.

<sup>12</sup> Erik Sherman, "94% of the Fortune 1000 are seeing coronavirus supply chain disruptions: Report," Fortune, 21 de febrero de 2020.

<sup>13</sup> EY Perú (2020) - Avanzar en tiempos de incertidumbre. Resultados Encuesta sobre Directorios y la Gestión de la Crisis COVID-19.

<sup>14</sup> Foreign Corrupt Practices Act Clearinghouse" Stanford Law School <http://fcpa.stanford.edu/chart-intermediary.html>

<sup>15</sup> Para fines del presente Estudio se entiende por corrupción: cohecho activo genérico, específico y transnacional, colusión y tráfico de influencias.

Aunque la gestión ética de terceros siempre es crucial para las organizaciones, nuestros datos muestran que se podría tener un exceso de confianza en estos terceros.

Según nuestro Estudio, el 90% de los encuestados en el Perú confía en que sus terceros, incluidos proveedores, socios de negocio, contratistas o consultores, cumplen con las leyes, los códigos de conducta y las regulaciones de la industria relevantes; sin embargo, menos de un tercio (29%) señala que cuenta con procesos de debida diligencia previo al relacionamiento con terceros.

# 90%

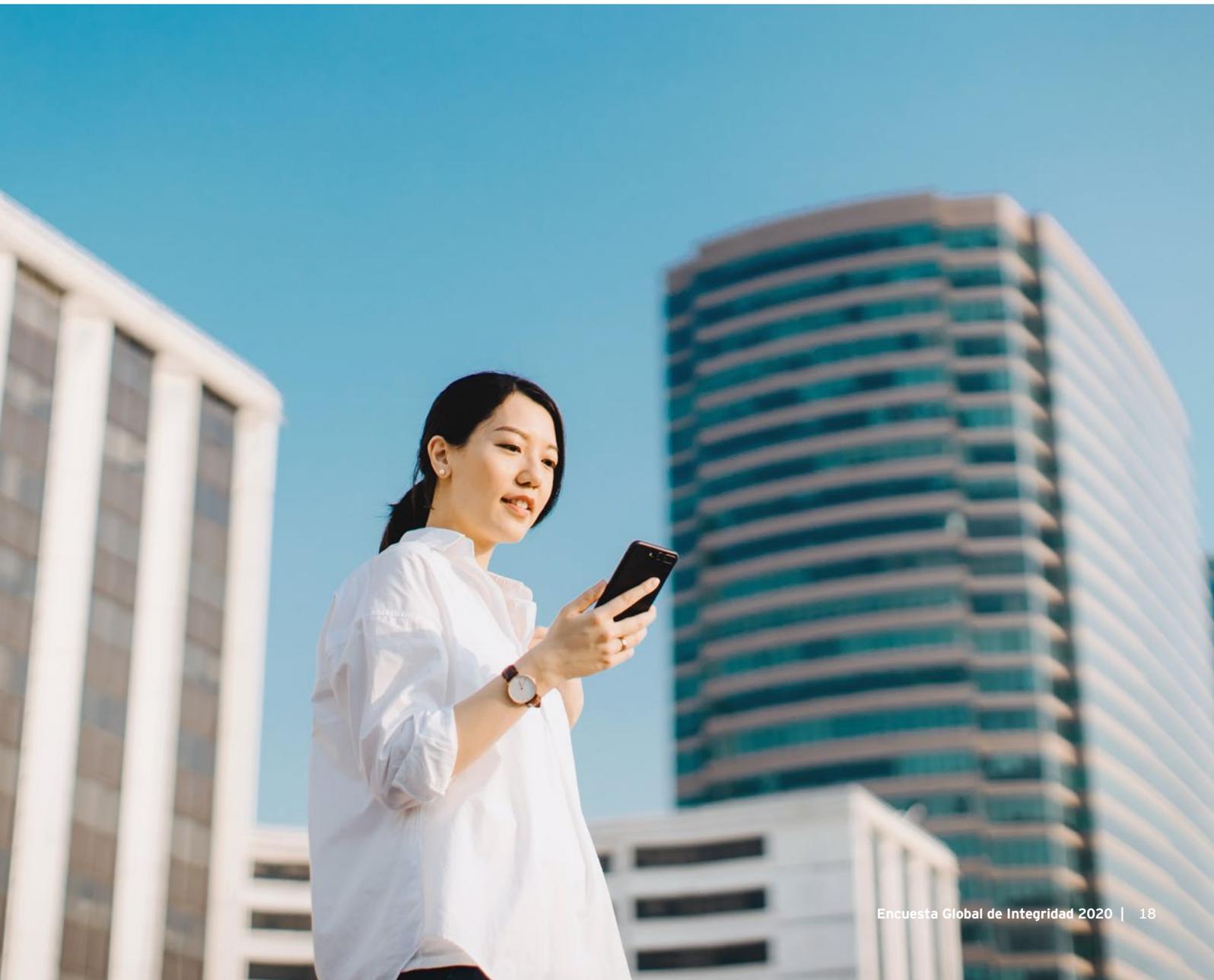
**de los encuestados confía en que sus terceros, incluidos proveedores, contratistas, socios de negocio, o consultores; cumplen con las leyes, códigos de conducta y regulaciones de la industria.**

Lo que es especialmente preocupante es que el 16% de los encuestados en el Perú estaría dispuesto a ignorar o no querer

# 16%

**de los encuestados en Perú estaría dispuesto a ignorar o no querer conocer acerca de conductas no éticas de terceros.**

conocer acerca de conductas no éticas de terceros para proteger o impulsar su carrera profesional o su compensación.



“

La debida diligencia de terceros debe ser sólida, exhaustiva, impecablemente documentada, preservada, y monitoreada”.

Mark Mendelsohn

Ex Jefe Adjunto de la Sección de Fraude del Departamento de Justicia de los Estados Unidos

### Integridad al realizar fusiones y adquisiciones

Los riesgos relacionados con terceras partes no están únicamente presentes en las cadenas de suministro u otros proveedores de servicio, sino que estos pueden también encontrarse en los procesos relacionados con fusiones y adquisiciones.

Nuestro Estudio muestra que el 98% de los encuestados en el Perú considera que los riesgos relacionados con la integridad se encuentran entre los más importantes cuando se realiza una fusión o adquisición. Al respecto, mientras que la ciberseguridad es el

principal riesgo de integridad asociado a transacciones de adquisiciones y fusiones a nivel global (20%) y Latinoamérica (25%), nuestro Estudio muestra que el principal riesgo de integridad asociado a estos procesos en el Perú es el de lavado de activos (29%).

A nivel internacional, el escándalo relacionado con la firma de capital privado basada en Dubai, Abraaj Capital Ltd. que salió a la luz en el 2018 y generó el posterior colapso de la firma, fue denominado como una “llamada de atención”, para que los inversores fortalezcan sus procedimientos de debida diligencia. A nivel regional, esa necesidad se puso sobre la mesa

a raíz del caso Lava Jato, el cual sigue generando repercusiones en el ámbito político y empresarial hasta el día de hoy.

A medida que los inversores comienzan a mirar nuevamente a los mercados emergentes para obtener mayores rendimientos, es importante recordar que la integridad juega un papel clave en la debida diligencia de adquisiciones y fusiones: una de cada cinco organizaciones señala que la integridad de la gerencia de la organización adquirida está entre los mayores riesgos asociados con la compra o inversión en una organización.

### Riesgos principales al realizar operaciones de fusiones y adquisiciones en el Perú

Perú



**Pregunta:** De los siguientes riesgos, ¿cuáles cree que son los más significativos al adquirir, asociarse o invertir en otras organizaciones? (%)

Las organizaciones deben evaluar la integridad de sus socios de negocios y de todas las partes involucradas en una adquisición o fusión, pero los resultados sugieren que esto no está sucediendo lo suficiente.

Según nuestro Estudio, el 73% de encuestados en el Perú (69% en Latinoamérica y 70% a nivel global) indica que sus organizaciones no realizan procesos de debida diligencia

que incluyan temas de cumplimiento y de integridad al momento de comprar o invertir en una empresa.

A medida que los inversores salen de la pandemia, evaluando las potenciales oportunidades que se les presentan, se debe tener mayor precaución y cuidado para garantizar que su integridad no se vea comprometida por la mala conducta de los terceros con quienes se asocian.

“

En términos de los procesos de cumplimiento, medir los esfuerzos es solo el primer paso: medir los resultados es lo que realmente importa<sup>16</sup>.

### La mayoría de las organizaciones no evalúa la integridad como parte de sus operaciones de fusiones y adquisiciones.

Según los encuestados, sus organizaciones no realizan las siguientes acciones al adquirir otra organización:



Revisiones forenses de la organización a adquirir / asociarse / invertir



Debida diligencia relacionada al cumplimiento o integridad



Revisión de políticas



Verificación detallada de antecedentes del personal gerencial clave

**Pregunta:** ¿Cuál de las siguientes acciones, de haber alguna, realiza su organización al comprar otra organización?

## Consejos clave para fomentar las relaciones de confianza con terceros basados en la integridad

- ▶ Realice una evaluación basada en riesgos de nuevos terceros o de empresas en las que invierta o adquiera: la confianza con terceros se construye a través de un nivel consistente y robusto de debida diligencia proporcional al nivel de riesgo.
- ▶ Clasifique por riesgo a sus terceros de acuerdo con el apetito y tolerancia al riesgo y la agenda de integridad de su organización. Determine el nivel de riesgo que su organización está dispuesta a asumir.
- ▶ Tome las medidas apropiadas para identificar y responder a las señales de alerta: los riesgos identificados durante la debida diligencia deben abordarse antes de contratar a un tercero.
- ▶ Actualice su debida diligencia: no es suficiente realizar una única revisión al relacionarnos con un tercero. Debe realizar la debida diligencia de manera continua de acuerdo con su clasificación de riesgo.
- ▶ No se olvide de las “cuartas partes”: muchos terceros subcontratan sus servicios, quienes tendrán sus respectivas cadenas de suministro. Respecto de las cuartas partes “más críticas”, asegúrese de que sean sometidas al mismo nivel de debida diligencia que a las terceras partes.
- ▶ Integre la tecnología digital y la automatización para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones a lo largo de la contratación y monitoreo de terceros.

<sup>16</sup> Adaptado de “Seven Signs of Ineffective Compliance Programs”, Hui Chen, 2018.

## Acción 1 2 3

# Proteger los datos y maximizar el empleo ético de su valor

# 3

Una quinta parte de los encuestados a nivel global registró una brecha importante de ciberseguridad en el último año.

Los cibercriminales no discriminan en función de la geografía: nuestros resultados fueron similares tanto en Latinoamérica (21%) como a nivel global (21%), con un resultado ligeramente mayor en el Perú (25%). Asimismo, el 26% de las organizaciones peruanas confirmaron haber registrado un evento significativo de pérdida de datos, superando a sus pares en Latinoamérica (20%) y a nivel global (19%), reflejando ello la necesidad de garantizar que los datos estén protegidos efectivamente.

Un aumento exponencial en el volumen de datos que las organizaciones mantienen en la última década ha impulsado la aparición de nuevos modelos de negocio que utilizan el análisis de datos, la inteligencia artificial y la automatización. El COVID-19 ha acelerado esta tendencia, ya que las empresas han tenido que adaptarse a los cambios en los comportamientos de los consumidores

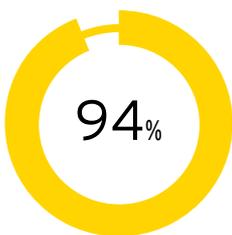
de la noche a la mañana y acelerar la transformación digital de sus operaciones para satisfacer las crecientes demandas de servicios y productos basados en datos.

En una economía en rápida evolución con crecientes requisitos regulatorios y escrutinio, las organizaciones deberán ser más cautelosas en la forma en que recopilan, mantienen y usan los datos

para garantizar el cumplimiento sin comprometer las operaciones críticas del negocio. También es imperativo que las organizaciones sean conscientes de las posibles alternativas que los empleados pueden implementar para superar las barreras o controles percibidos como "innecesarios".

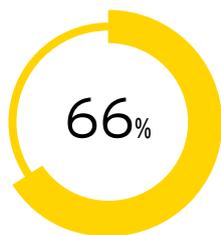
### ¿Existe un exceso de confianza en la protección y seguridad de los datos?

Perú



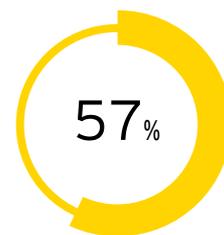
Latinoamérica  
91%  
Global  
86%

Perú



Latinoamérica  
48%  
Global  
40%

Perú



Latinoamérica  
69%  
Global  
69%

**Pregunta:** ¿Está bastante o muy seguro de que "Como organización, estamos haciendo todo lo necesario para proteger la privacidad de los datos de los clientes"?

**Pregunta:** En general, ¿cuánto desconoce acerca de la "Legislación sobre protección de datos y privacidad (por ejemplo, la Ley de Protección de Datos Personales)?"

**Pregunta:** ¿Cuál de las siguientes acciones no tiene implementada su organización? Entrenamiento en regulaciones de privacidad de datos, por ejemplo en la Ley de Protección de Datos Personales

No proteger o utilizar inadecuadamente los datos genera vulnerabilidades que pueden afectar tanto los valores y la cultura corporativa, así como a las obligaciones de cumplimiento que evolucionan rápidamente. El 94% de los encuestados en el Perú mencionó estar bastante o muy seguro de que su organización está haciendo todo lo necesario para proteger la privacidad de los datos de sus clientes; sin embargo, el 66% señaló desconocer la legislación en materia de protección de datos y el 57% indicó que su organización no capacita a sus empleados en la materia.

Asimismo, todas las organizaciones se enfrentan a ataques cada vez más sofisticados de cibercriminales que buscan robar información para exponer las fallas de seguridad y beneficiarse de la venta de datos o cifrarlos para solicitar el pago de un rescate (*ransomware*). Una brecha de datos puede paralizar las operaciones o incluso sacar a las empresas más pequeñas del negocio. Durante la última década, las empresas que no pudieron salvaguardar la información de sus clientes afectaron su imagen pública y sufrieron enormes daños como resultado de multas, litigios,

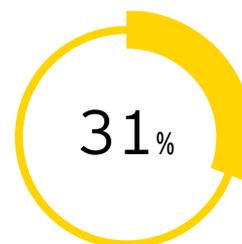
pérdida de reputación y reducción de ingresos.

De acuerdo con los encuestados, los ciberataques y el *ransomware* representan un gran riesgo para el éxito a largo plazo de una organización. Los cibercriminales que intentan explotar los temores y desconocimiento de las personas han intensificado los ataques de *phishing* y *ransomware*, aumentando los riesgos para las organizaciones que ya luchan por operar durante la pandemia. El rápido cambio hacia el trabajo remoto ha convertido a la ciberseguridad en un desafío aún mayor, para el cual las organizaciones tuvieron poco tiempo para prepararse.

En el Perú, ya se han reportado noticias acerca de cibercriminales que, aprovechando plataformas tecnológicas estatales y la ingeniería social mediante engaños, se habrían apropiado indebidamente de los bonos emitidos por el Gobierno como apoyo a la población económicamente vulnerable durante la pandemia de COVID-19.

## Las organizaciones siguen preocupadas por la constante amenaza de los ataques cibernéticos

Perú

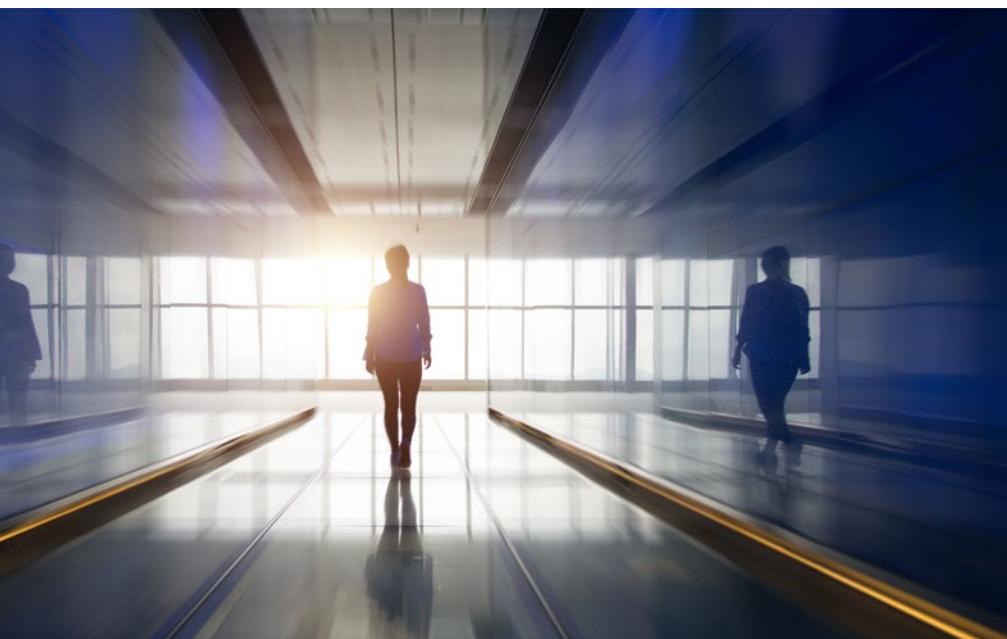


**Cree que los ciberataques son el mayor riesgo para su organización**

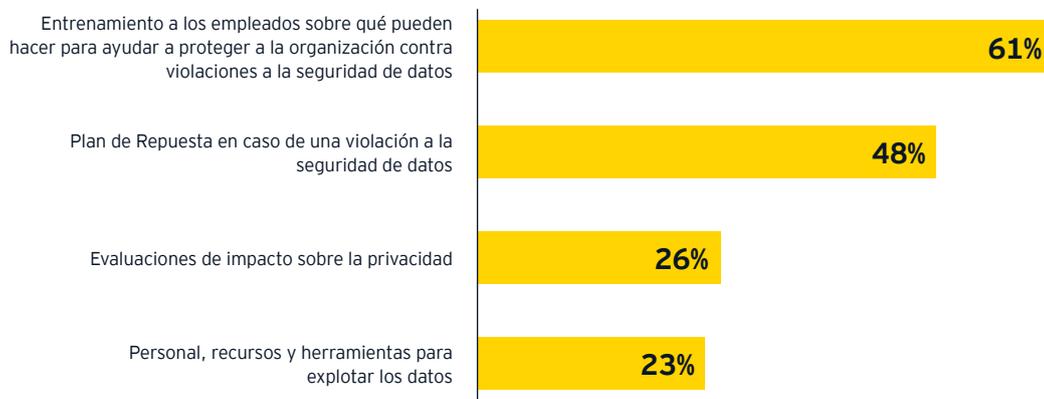
**Pregunta:** ¿Cuál de las siguientes amenazas, si las hay, cree que representa el mayor riesgo para el éxito a largo plazo de su organización?

**Los empleados son la primera línea de protección, estos deben estar equipados con los conocimientos y la capacitación adecuados para salvaguardar los datos.**

Es fundamental desarrollar e implementar un plan de respuesta ante brechas de ciberseguridad, junto con una efectiva capacitación a los empleados, teniendo en cuenta que la mayoría de los ataques de *ransomware* ocurren cuando un empleado hace clic en un enlace o archivo adjunto a un correo electrónico fraudulento. Sin embargo, nuestro Estudio muestra que menos de la mitad de encuestados en el Perú (48%) señala que su organización cuenta con dichos planes, y que tres de cada cinco (61%) está adecuadamente capacitado, entre otras acciones detalladas en el gráfico a continuación. Un plan de respuesta integral que se implementa rápidamente después de un incidente ha demostrado reducir significativamente el impacto y los costos financieros y reputacionales de una brecha de ciberseguridad.



## Acciones que han sido implementadas en las organizaciones



**Pregunta:** ¿Cuál de las siguientes acciones ha sido implementada por su organización?

Los usuarios son los guardianes de los datos y poseen los accesos que buscan los delincuentes cibernéticos. En tal sentido, su falta de conocimiento acerca de la protección de datos expone a las organizaciones a ataques de ciberseguridad, donde los empleados involuntariamente son víctimas de ataques de ingeniería social mediante engaños o evaden las políticas de protección de datos al descargar datos confidenciales de la Compañía en sus dispositivos personales mientras trabajan desde casa.

Muchos encuestados también indicaron una falta de conocimiento sobre los propios procedimientos de seguridad de sus empresas. Casi un tercio (33% en el Perú, 30% en Latinoamérica y 31% a nivel global) señaló que sabe poco o nada sobre las políticas y procedimientos de su organización para mantener seguras sus instalaciones, equipos y redes.

Similarmente, casi un tercio (38% en el Perú, 37% en Latinoamérica y 30% a nivel global) también señaló saber poco o nada sobre las políticas y procedimientos que permiten a los empleados acceder y utilizar los datos.

Los resultados del Estudio, con relación al avance en la implementación de las acciones en sus organizaciones, llaman la atención dado que los mismos encuestados mencionaron que los ciberataques son uno de los mayores riesgos para el éxito a largo plazo de sus organizaciones (31%). La realidad es que las organizaciones deberían hacer más para salvaguardar los datos: el 2019 fue un año récord para las brechas de ciberseguridad, con más de 15 mil millones de registros sensibles expuestos.<sup>17</sup>

En el Perú existe un marco legal que vela por el cumplimiento de la protección de la información personal: la Ley de Protección de Datos Personales (LPDP) - Ley No. 29733; y su reglamento aprobado por D.S. No. 003-2013-JUS. Si como consecuencia de una brecha de ciberseguridad se divulga o expone información personal de clientes, colaboradores o terceros; la Compañía podría enfrentar además de sanciones, la pérdida de confianza por parte de sus grupos de interés junto con un daño reputacional significativo, más aún ahora con la mayor exposición por el uso de las redes sociales y el mayor escrutinio social.

<sup>17</sup> "2019 Year End Data Breach QuickView Report," Risk Based Security, February 2020.

### **Las tecnologías avanzadas pueden ayudar, pero también poner en riesgo la integridad corporativa**

Las organizaciones están adoptando cada vez más tecnologías de inteligencia artificial, análisis y automatización en sus programas de cumplimiento. Estas herramientas pueden ayudar a una organización a detectar e incluso predecir casos de fraude, corrupción y robo dentro de la Compañía y también riesgos en la relación con terceras partes. Las herramientas como el machine learning también se pueden usar para proteger los datos de manera más efectiva, por ejemplo, al reducir la cantidad de falsos positivos en las alertas de seguridad y bloquear el software malicioso o *malware* automáticamente.

Pero el uso de este tipo de tecnologías avanzadas también puede traer consecuencias relacionadas con la materialización de riesgos éticos e incluso legales. Por ejemplo, al analizar información personal de colaboradores, clientes y usuarios al explotar la data.

Las empresas comprometidas con la integridad deben examinar e implementar las nuevas tecnologías cuidadosamente y educar a los empleados para su correcto uso; esto las posicionará adecuadamente para cumplir con las regulaciones y cambios repentinos en las condiciones de

trabajo. Mientras tanto, las organizaciones deberán proteger los datos buscando darle un tratamiento adecuado, mitigando los riesgos éticos y legales inherentes en la gestión de la información y teniendo en consideración la integridad en el uso de los mismos.

“

**Las organizaciones comprometidas con la integridad deben examinar e implementar las nuevas tecnologías cuidadosamente y educar a los empleados para su uso correcto.**

Todd Marlin  
EY Global Forensic & Integrity Services  
Líder de Tecnología e Innovación

## **Formas prácticas de ayudar a proteger los datos con integridad:**

- ▶ Promueva una cultura de protección de datos que abarque tanto a la organización como a sus proveedores, fortalecida con comunicaciones y capacitaciones periódicas.
- ▶ Actualice sus capacitaciones para tener en cuenta los nuevos riesgos y políticas y despliegue dichas capacitaciones a los trabajadores en todas las funciones, puestos y niveles de antigüedad.
- ▶ Utilice tecnología avanzada como parte de un programa de cumplimiento efectivo incorporando análisis de datos para monitorear la actividad del negocio e identificar las áreas de potencial riesgo.
- ▶ Realice una evaluación de riesgos al introducir nuevas tecnologías avanzadas que incorporen escenarios donde la protección de los datos pueda verse comprometida.

# Conclusión

## Hacer lo correcto, porque es lo correcto

No hay duda de que las organizaciones se enfrentan a un desafío sin precedentes en nuestro país. El impacto de la pandemia ha generado gran presión en las organizaciones por asegurar su solvencia económica, en un contexto en donde sus controles se han visto flexibilizados producto del trabajo remoto y en donde, a su vez, deben de velar por gestionar los crecientes volúmenes de datos personales siguiendo estándares éticos.

En el Perú tenemos una lucha constante contra la corrupción. Considerando que, a pesar del gran impacto causado por la pandemia, el 56% de la población aún considera a la corrupción como el principal problema del país<sup>18</sup>, es esencial que las organizaciones pongan la integridad como el punto principal en sus agendas. Las organizaciones que hacen esto son más resistentes y estarán en mejores condiciones para enfrentar la crisis originada por el COVID-19, teniendo ventajas competitivas frente a sus competidores, habiendo retenido a sus mejores talentos y atrayendo nuevos clientes incluso en tiempos de incertidumbre.

La cultura de integridad es más que códigos y políticas escritas. Es algo que todos deben interiorizar y practicar,

desde el Directorio y la Gerencia General hasta los empleados en niveles operativos, así como los socios de negocio y terceros; mediante un proceso robusto de debida diligencia y monitoreo de estos últimos.

En nuestra experiencia, la mejor manera de hacerlo es abordando los cuatro elementos centrales de la agenda de integridad: cultura, estructura de gobierno, gestión de los datos y controles internos; lo cual alinea la conducta de un individuo con los objetivos de una organización. Este no es el momento de poner la función de cumplimiento en segundo plano o hacer recortes en su presupuesto.

Los momentos de crisis son aquellos donde las organizaciones deben de

demostrar lo mejor de sí, haciendo lo correcto porque es lo correcto.

Para cerrar la brecha entre la intención y la conducta real, las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en mejorar la efectividad de sus programas de cumplimiento, soportadas en la tecnología y protección de los datos.

En última instancia, la integridad corporativa permite que las organizaciones exitosas se mantengan consistentes con su misión y valores, cumplan sus compromisos, respeten las leyes y las normas, fomenten la confianza de sus grupos de interés en ellas y aumenten la resiliencia en tiempos de crisis.

<sup>18</sup> Fuente: Encuesta Nacional Urbana realizada por Ipsos Perú en abril de 2020.

“

La integridad corporativa es una condición necesaria para que las organizaciones sean consideradas dignas de confianza por sus grupos de interés. Ello les permitirá diferenciarse claramente y asegurar su valor, éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Rafael Huamán

Socio Líder de los Servicios de Riesgos de Integridad  
e Investigación Forense

# Contactos



**Rafael Huamán, MBA, CFE, CSM**  
Socio Líder  
rafael.huaman@pe.ey.com



**Cecilia Melzi, MBA, CFE, CSM**  
Socia  
cecilia.melzi@pe.ey.com



**Melissa Cruz, M. Sc., CFE, CSM**  
Gerente  
melissa.cruz@pe.ey.com



**Joaquín Valdivia, MBA, CFE, CSM**  
Gerente Senior  
joaquin.valdivia@pe.ey.com



**Diana Rodríguez, CFE, CSM**  
Gerente  
diana.rodriguez@pe.ey.com



**Henry Matta, CFE, EnCE, CSM**  
Gerente Senior  
henry.matta@pe.ey.com



**José Luis Osorio, CFE, CSM**  
Gerente  
jose-luis.osorio@pe.ey.com



**Dany Baca, MBA, CFE, CSM**  
Gerente Senior  
dany.baca@pe.ey.com



**Alonso Masías, M. Sc., CFE, CSM**  
Gerente  
alonso.masias@pe.ey.com



**Jorge Valencia, M.Sc., CFE, EnCE, CSM**  
Gerente Senior  
jorge.valencia@pe.ey.com



**Karina Kcomt, CFE, CSM**  
Gerente  
karina.kcomt@pe.ey.com

#### Acerca de EY

EY es la firma líder en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. La calidad de servicio y conocimientos que aportamos ayudan a brindar confianza en los mercados de capitales y en las economías del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir nuestro compromiso con nuestros stakeholders. Así, jugamos un rol fundamental en la construcción de un mundo mejor para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades.

Para más información visite [ey.com/pe](http://ey.com/pe)

© 2020 EY  
All Rights Reserved.

#### Lima

Av. Jorge Basadre 330  
San Isidro - Lima  
Telf: +51 1 411 4444

Av. Víctor Andrés Belaunde 171  
San Isidro - Lima  
Telf: +51 1 411 4444

#### Arequipa

Av. Bolognesi 407  
Yanahuara - Arequipa  
Telf: +51 54 484 470

#### Chiclayo

Av. Federico Villarreal 115, Salón Cinto  
Chiclayo - Lambayeque  
Telf: +51 74 227 424

#### Trujillo

Av. El Golf 591, Urb. Las Flores del Golf III  
Víctor Larco Herrera 13009  
Sede Miguel Ángel Quijano Doig  
Trujillo - La Libertad  
Telf: +51 44 608 830

 /EYPeru

 @EYPeru

 /company/ernstandyoung

 @ey\_peru

 /EYPeru

 [ey.com/pe](http://ey.com/pe)