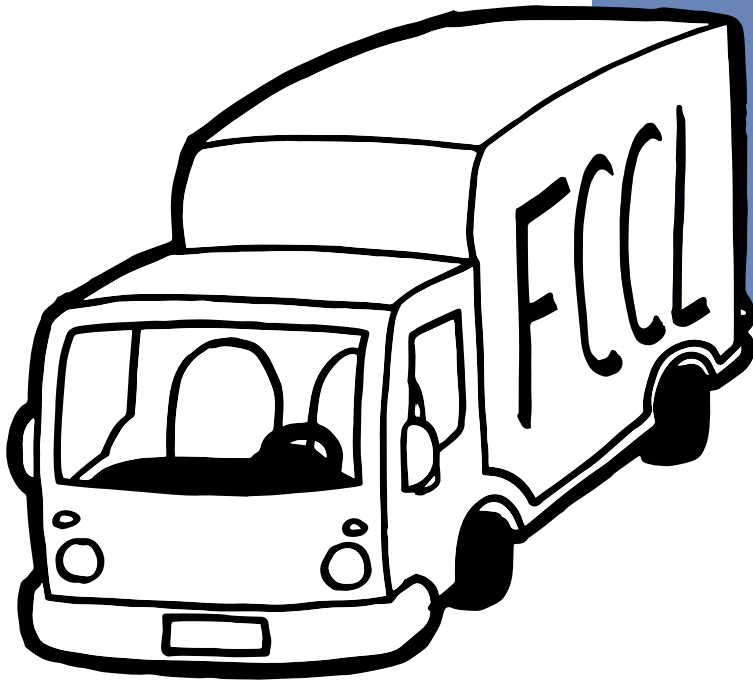


Dilema 7

Autores responsables:

Esteban Olivares
Estela Marchant



Caso ficticio, creado con fines académicos

Entre la espada y la pared

¿Cómo evaluar la mejor manera de proceder ante el hallazgo de malas prácticas?

Ana Andrade es la nueva integrante del equipo de Auditoría Interna en Freight Carrier Chile Ltda. (FCCL), una empresa de suministro de servicios de transporte de carga en Chile. FCCL cuenta con una trayectoria de más de 30 años, caracterizándose por su seguridad y gran precisión en los plazos de entrega. En la última planificación anual de auditoría, se analizó el hecho de que durante los últimos años, FCCL ha incrementado sus desembolsos por multas pagadas a clientes por retrasos en entregas y otras faltas contractuales. En paralelo, el clima laboral muestra un notable deterioro, lo cual se evidencia en un aumento de la rotación del personal y la gran cantidad de reclamos efectuados por los trabajadores. Ana, recién egresada de la carrera de Contador Auditor, se encargará de auditar esta última situación. Sin embargo, a medida que avanza su revisión, notará la estrecha relación entre ambas situaciones, identificando malas prácticas realizadas tanto por la empresa como por los trabajadores. Luego de evaluar las consecuencias que tiene develar estas malas prácticas, tanto para los trabajadores, administradores de la entidad y para sí misma, Ana se enfrentará a la difícil decisión de denunciar o no estos hallazgos de auditoría.

Freight Carrier Chile Ltda., en adelante FCCL, es una empresa chilena fundada a fines de la década de 1980, la cual se dedica al suministro de servicios de logística, transporte y almacenaje de productos para medianas y grandes empresas.

Esta organización comenzó como una empresa familiar,

donde su dueño era quien realizaba servicios de flete. La seguridad y confianza que entregó a sus clientes, le permitió crecer rápidamente, contando el año 2010 con una flota de más de 300 trabajadores, 50 camiones (de distintas dimensiones) y centros de distribución en Santiago, Valparaíso y Concepción. FCCL se ha basado en el principio de garantizar a sus clientes las mayores

medidas de seguridad en los servicios ofrecidos, además de ser una de las pioneras en incorporar políticas que facilitaran a sus clientes el desarrollo del inventario just in time, lo cual fue posible gracias al gran compromiso de los trabajadores y sus líderes.

En el periodo 2010-2015, la empresa enfrentó un alto crecimiento debido a un gran aumento de la demanda por los servicios ofrecidos. Previo a este periodo, la delegación de funciones se desarrolló sin problemas, sin embargo, en los años siguientes a 2010, la administración de la entidad se complejizó. Por ejemplo, en aspectos como la coordinación entre unidades, la alineación de la toma de decisiones y las funciones de liderazgo, entre otros. Es por esto que el año 2013 se decidió crear la unidad de Auditoría Interna, constituida por un equipo de 3 personas. Durante sus dos primeros años la Unidad de Auditoría se encargó principalmente de validar la información de los Estados Financieros, considerando el cambio de normativa a IFRS, con el fin de apoyar las decisiones administrativas, y diagnosticar las áreas más riesgosas de la organización.

Una de las principales alertas generadas en el año 2015, al ver las partidas de gastos de la entidad de los últimos tres años, fueron las altas multas que pagó la entidad. Estas multas correspondían a los desembolsos por faltas contractuales, tales como: las altas pérdidas en los lotes entregados y los retrasos en las entregas de productos¹. Esta situación era más preocupante si se consideraba que los principales atributos de la organización eran sus exigentes políticas de seguridad y la puntualidad de las entregas. Cabe mencionar que dentro de la empresa existían cámaras de seguridad y, hace más de un año, no se registraban denuncias por asaltos en ruta a camiones de la empresa FCCL².

Otra de las situaciones que preocupó al equipo de auditoría, fue el aumento en la rotación del personal, que en 2010 era de un 26%, llegando al 43% el año 2015³. La opinión generalizada en la empresa era que los principales motivos eran el descontento de los trabajadores y su falta de compromiso con el trabajo.

Este dato preocupó mucho a los dueños de FCCL, cuando notaron que no solo renunciaban los más jóvenes, sino que también algunos de los trabajadores más antiguos, para quienes era más difícil conseguir otro empleo. Por otra parte, desde la creación de la unidad, los auditores habían notado que el ánimo y humor de los trabajadores parecía cada vez más deteriorado y era más frecuente escuchar quejas por las revisiones de los artículos personales que se hacían al entrar y salir de los distintos turnos y/o por la disparidad de los salarios recibidos.

En este contexto, para el año 2016 el equipo de auditoría sería integrado por sus tres funcionarios habituales e incorporaría a Ana Andrade, auditora recientemente titulada de la Universidad de Chile. Debido a su inexperiencia laboral, el equipo decidió que ella se encargaría de la auditoría del área de Gestión de Personas de FCCL, a fin de determinar las causas de la alta rotación de personal y evaluar los procesos de dicha unidad. En paralelo, como cada año, el personal más antiguo del equipo se ocuparía del análisis y validación de la información financiera, para luego realizar una auditoría más detallada de la cuenta de gastos y así comprender qué factores originaban las multas y mejorar los procesos asociados a dichas pérdidas.

Una de las actividades que realizó Ana como parte de la auditoría, fue entrevistar al encargado de la gestión de personas, Don Julio Jiménez. En esta entrevista, Ana consultó sobre las distintas actividades del área de Gestión de Personas, entre las que se encontraba el cálculo de las remuneraciones. Debido a esto, ella decidió indagar ¿por qué se comentaba en la empresa que los pagos eran tan desiguales? Julio estaba al tanto de las numerosas quejas en torno a los sueldos, por lo cual esta pregunta le incomodó notoriamente, respondiendo que la empresa tenía derecho de rebajarles los sueldos, ya que esta era una amonestación por los malos resultados en la gestión de los productos⁴, reflejándose en las multas recibidas por lotes perdidos.

Ana duda de las afirmaciones de Julio, por lo que entrevista a algunos de los trabajadores con el fin de

1 *“En el retail los cuatro motivos principales de merma son: fallas en procesos, robo interno, robo externo y fraude de proveedores” (Serrano, 2013).*

2 *Según cifras de la Confederación Nacional de Dueños de Camiones de Chile, al año 2015, se registraban en la industria, un total de 1.000 asaltos en ruta a camiones de carga por año. (Ramírez Toro, 2016)*

3 *La tasa de rotación de personal promedio en la industria de Transporte y Telecomunicaciones en Chile, para el periodo 2005 a 2014, corresponde a un 32%. (La Tercera, 2016)*

4 *Anexo 1: ¿Puede el empleador amonestar por escrito al trabajador ante una acción de éste que él considere impropia, impropia o indebida?*

conocer su versión. Entre las afirmaciones y declaraciones aportadas en las entrevistas era frecuente escuchar que los descuentos de sueldos que les realizaban, eran utilizados para pagar las multas que adeudaba la empresa con los clientes, pero ellos no reclamaban para no perder sus empleos. Además de señalar lo injusto que eran los descuentos, mostraron su gran descontento, pues “los revisaban de pies a cabeza”, siendo que jamás se había probado que alguien hubiese robado algo. Al consultarles si conocían el “Reglamento de Higiene y Seguridad”⁵ muy pocos recuerdan haberlo escuchado. Tras esto, Ana quiso leerlo, notando que era un documento desactualizado e incumplía muchas exigencias de la Inspección del Trabajo. Al consultar a Julio sobre esto, él responde que no tiene tiempo para ese tipo de cosas y termina la entrevista de manera abrupta.

Como parte de la auditoría, Ana había presenciado las revisiones que se realizaban al inicio y término de los turnos y no consideraba que estas fueran contrarias a sus derechos⁶. Sin embargo, ante las afirmaciones de los trabajadores y la poca claridad de los reglamentos, se quedó un día hasta más tarde para así poder ver cómo se llevaba a cabo la revisión sin que se avisara previamente a los guardias. La realidad que ahora observaba distaba mucho del proceso que presenció la vez anterior: en esta oportunidad se registraba a los trabajadores, sus ropas y pertenencias de una forma, en ocasiones, incluso violenta. En medio de este proceso, escuchó que alguien decía: “Al final da lo mismo cuánto nos revisen, total recuperamos más de lo que nos descuentan”. Ana se sintió muy preocupada al oír esto, pues era una afirmación muy grave para dar cuenta a su superior sin mayores pruebas.

Al día siguiente, Ana consultó sobre la afirmación que escuchó a uno de los operarios con quién había entablado mayor confianza dentro de las entrevistas, Camilo Cortez. Don Camilo trabajaba en la empresa desde sus inicios y, cuando Ana le contó sobre este “rumor”, él se asustó y argumentó que debía retirarse pues llevaría un cargamento a Calama.

Días más tarde, una vez que Don Camilo volvió, Ana le pidió que hablaran nuevamente, haciendo uso de la mayor empatía posible y considerando la situación que enfrentaba. Camilo finalmente le contó que él creía que algunos compañeros andaban en algo raro hace un tiempo, pero que prefería no enterarse. Él sentía gran cariño por la empresa, pero hace un tiempo se excedían con las revisiones y los descuentos y tal vez no estaba tan mal que ellos trataran de hacer justicia con sus propias manos.

Ana solicitó revisar las cámaras de seguridad, ya que esta semana se había cursado una nueva multa por un envío incompleto. Aunque le costó acceder a las grabaciones, usando toda su inteligencia emocional finalmente lo logró. En la revisión de las grabaciones descubrió a un grupo de trabajadores que con ayuda del guardia, quien debía vigilar las cámaras, ingresaban a la bodega y sustraían el lote, más aún, esto ocurría en repetidas ocasiones y con distintos grupos de trabajadores⁷. En ese momento Ana pudo confirmar los rumores y sabía que en caso de denunciar tal situación, muchas personas perderían sus trabajos⁸, pero al mismo tiempo, sabía que era un ilícito y no podía encubrirlo⁹. Por otra parte, era consciente de que muchas de las prácticas de la empresa constituían faltas al Código del Trabajo y si informaba tales malas prácticas al fiscalizador, pondría en riesgo su propio empleo.

Ana revisó el Código del Trabajo y confirmó que la aplicación de descuentos como multa se permitía, pero que, al no estipularse en el reglamento interno, era ilegal. Y, aunque esta multa se justificaba en la mala gestión, era interpretable como un descuento indebido por los robos que sufría la empresa. También corroboró que el registro al final del turno atentaba contra los derechos de los trabajadores, dañando su honra, por lo que debía denunciarse. Al mismo tiempo veía cómo los trabajadores robaban a la empresa, faltando así a la probidad¹⁰, y, más aún, no sabía cuántos operarios estaban involucrados.

5 Anexo 2: ¿Qué debe contener un Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad?

6 Anexo 3: Derechos fundamentales de los trabajadores.

7 En Chile, según cifras entregadas por la empresa de seguridad Alto el año 2016, cerca del 80% de los robos a camiones de carga se genera en base a datos filtrados desde el interior de la organización. (Pulso, 2017)

8 Anexo 4: Causas de terminación del contrato de trabajo, extracto del artículo 160 del Código del Trabajo, Dirección del trabajo.

9 Anexo 5: Extracto del Código de Ética del Instituto de Auditoría Interna sobre la Integridad

10 Anexo 6: ¿Qué debe entenderse por falta de probidad para los efectos de poner término al contrato?

¿Cuáles son las malas prácticas que se aprecian en el caso?

¿Cuál es el dilema ético que enfrenta Ana?

¿Qué consecuencias tiene para Ana denunciar estas malas prácticas? ¿Qué haría usted en esta situación?

¿Es válida la postura de los trabajadores que roban?, ¿es válida la visión del encargado del personal?

¿Qué medidas se pueden implementar para evitar este tipo de situaciones?

¿Son las entrevistas un procedimiento válido de auditoría? ¿Es una entrevista “evidencia” de auditoría?,

Si Ana no hubiera logrado ver la grabación, ¿cómo debería reflejar la situación en su informe?

¿Está usted de acuerdo con la distribución del trabajo que se llevó a cabo?

Anexos

Anexo 1: ¿Puede el empleador amonestar por escrito al trabajador ante una acción de éste que él considere impropia, improcedente o indebida?

[...] De conformidad con el N° 10 del artículo 154 del Código del Trabajo, el reglamento interno de orden, higiene y seguridad que las empresas están obligadas a tener si cuentan con 10 o más trabajadores debe contener una mención referida a las sanciones, las que pueden aplicarse por infracción a las obligaciones que señale el propio reglamento interno, las que sólo pueden consistir en amonestación verbal o escrita y multa de hasta 25% de la remuneración diaria del infractor. [...].

Fuente: Dirección del Trabajo, 2018.

Anexo 2: ¿Qué debe contener un Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad?

[...] Debe contener, a lo menos, las menciones que se señalan en el artículo 154 del Código del Trabajo las horas en que empieza y termina el trabajo y las de cada turno, los descansos; los diversos tipos de remuneración; las obligaciones y prohibiciones a que estén sujetos los trabajadores.

[...], las sanciones que podrán aplicarse por infracción a las obligaciones que señale el reglamento interno, las que sólo podrán consistir en amonestación verbal o escrita y multa de hasta el 25% de la remuneración diaria; el procedimiento a que se someterá la aplicación de las sanciones referidas anteriormente.

Fuente: Dirección del Trabajo, 2018.

Anexo 3: Derechos fundamentales de los trabajadores

Todo trabajador es persona, por lo tanto, es titular de derechos fundamentales al interior de la empresa. En tal calidad, el trabajador o la trabajadora podrán recurrir a los Tribunales del Trabajo utilizando el juicio de Tutela Laboral cuando consideren afectados uno o más de los siguientes derechos, entre otros:

- El derecho a la vida y a la integridad física y psíquica del(la) trabajador(a), siempre que su vulneración sea consecuencia directa de actos ocurridos en la relación laboral.
- El respeto y protección a la vida privada y a la honra del(la) trabajador(a) y su familia.
- La garantía de indemnidad, que consiste en no ser objeto de represalias ejercidas por el empleador, en razón o como consecuencia de la labor fiscalizadora de la Dirección del Trabajo o por el ejercicio de acciones judiciales.

Fuente: Dirección del Trabajo, 2018.

Anexo 4: Causas de terminación del contrato de trabajo, extracto del artículo 160 del Código del Trabajo

El contrato de trabajo termina sin derecho a indemnización alguna cuando el empleador le ponga término invocando una o más de las siguientes causales:

- 1.- Alguna de las conductas indebidas de carácter grave, debidamente comprobadas, que a continuación se señalan:
 - a) Falta de probidad del trabajador en el desempeño de sus funciones [...]
 - e) Conducta inmoral del trabajador que afecte a la empresa donde se desempeña [...]
- 6.- El perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías.
- 7.- Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.

Fuente: Dirección del Trabajo, 2018.

Anexo 5: Extracto del Código de Ética del Instituto de Auditoría Interna sobre la Integridad

Los auditores internos:

- 1.1. Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
- 1.2. Respetarán las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.
- 1.3. No participarán a sabiendas en una actividad ilegal o de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoría interna o de la organización.
- 1.4. Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

Fuente: The institute of internal auditors, 2010.

Anexo 6: ¿Qué debe entenderse por falta de probidad para los efectos de poner término al contrato?

El Código del Trabajo no define lo que debe entenderse por “falta de probidad”, pero se puede decir que la probidad es la honradez, integridad y rectitud en el actuar, por lo que la falta de probidad sería la ausencia de honradez, integridad o rectitud en el proceder de un trabajador en el desempeño de las funciones convenidas en el contrato. Con todo, cabe tener presente en este caso, así como en las demás causales que se señalan en el N° 1 del artículo 160, que en ellas hay siempre un factor de ponderación y equilibrio, cuyo límite en definitiva, quedará entregado a la decisión de los Tribunales de Justicia

Fuente: Dirección del Trabajo, 2018.

Referencias

- Dirección del Trabajo. (9 de abril de 2018). Dirección del Trabajo.
Recuperado de: <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60274.html>
- Dirección del Trabajo. (9 de abril de 2018). Dirección del Trabajo.
Recuperado el 11 de: <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60275.html>
- Dirección del Trabajo. (9 de abril de 2018). Dirección del Trabajo.
Recuperado de: <http://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-103244.html>
- Dirección del Trabajo. (9 de abril de 2018). Dirección del Trabajo.
Recuperado de: <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60514.html>
- Dirección del Trabajo. (9 de abril de 2018). Causales Art 160.
Recuperado de: <http://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-propertyvalue-22124.html>
- La Tercera. (06 de junio de 2016). La Tercera.
Recuperado de: <http://www.latercera.com/noticia/chile-es-uno-de-los-paises-con-mayor-rotacion-laboral-de-la-ocde-37/>
- Pulso. (28 de marzo de 2017).
Recuperado de: <http://www.pulso.cl/empresas-mercados/robos-camiones-tres-atracos-al-dia-80-los-casos-dato-interno/>
- Ramírez Toro, D. (mayo de 2016). Revista Negocios Globales.
Recuperado de: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2544>
- Serrano, I. (2013).
Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115260/cf-serrano_ip.pdf?sequence=1
- The institute of internal auditors (2010). The institute of internal auditors.
Obtenido de <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Code-of-Ethics.aspx>