

Compliance: Cultura ética y Efectividad

7 de Agosto de 2020



MI PYME CUMPLE
Centro de apoyo y
promoción a la
formalización

#3  **1.3 BN**

#2  **1.4 BN**

#1  **2.6 BN**



Hiper-conectividad

Dentista estadounidense caza a un célebre león en Zimbabwe

Walter James Palmer es un dentista estadounidense al que acusan de matar a Cecil, un león macho de 13 años de edad, estrella del parque Hwange y célebre por su melena negra.

AFP
28 de julio de 2015, 17:04



El incidente racista por el que Starbucks cerrará todos sus establecimientos en Estados Unidos durante una tarde

Redacción
BBC Mundo

17 abril 2018



THE PANAMA PAPERS

Politicians, Criminals and the Rogue Industry That Hides Their Cash

**Hiper-
transparencia**

Liderazgo ético: alta demanda, escasa oferta



EMPRESAS MULTINACIONALES »

Las grandes compañías de EE UU prometen ahora dejar de servir solo al accionista

La Business Roundtable, que reúne a 200 de las mayores empresas, publica un texto que coloca a los propietarios al mismo nivel que los trabajadores, clientes, proveedores y comunidades

FORO DAVOS »

Davos somete a examen el futuro del capitalismo

El Foro Económico Mundial aborda en su 50 edición los problemas derivados de la desigualdad, el bajo crecimiento y los cambios estructurales de la economía



ALICIA GONZÁLEZ, ENVIADA ESPECIAL

Davos (Suiza) · 20 ENE 2020 · 12:59 CET

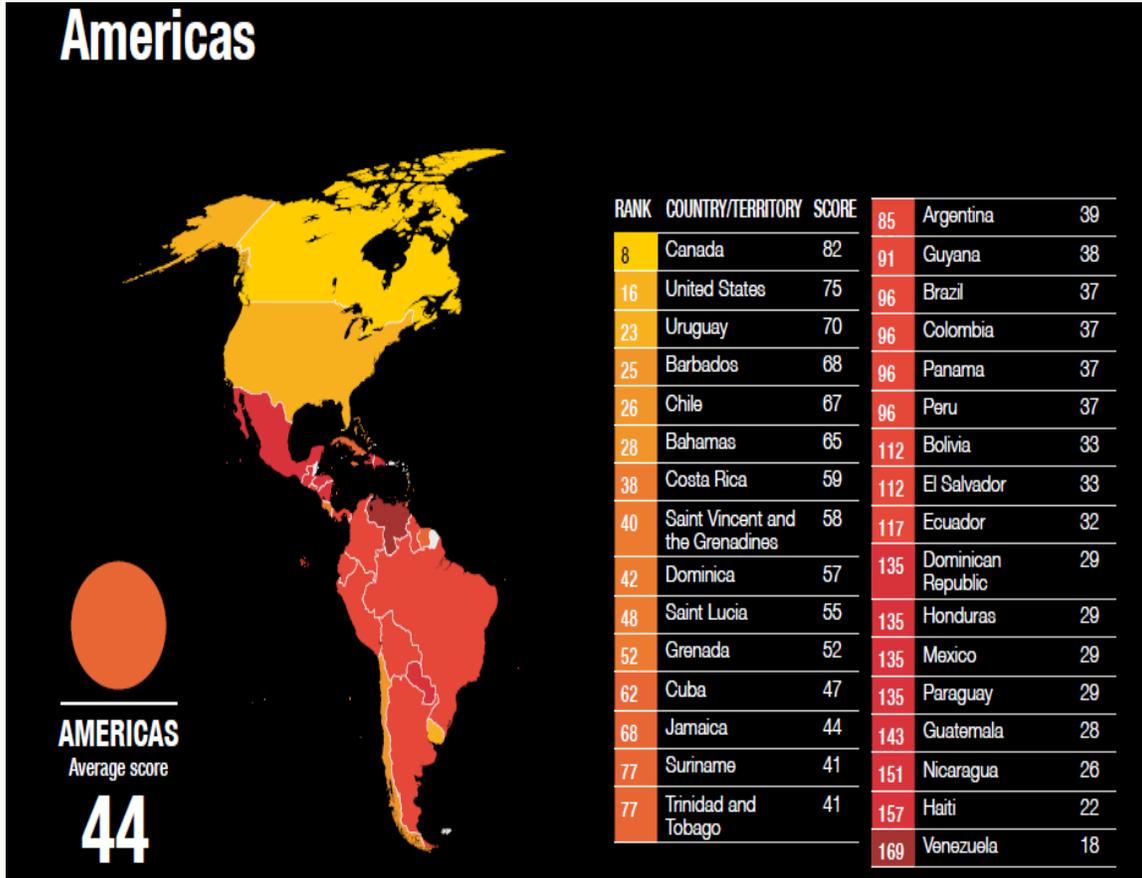
El capitalismo tal y como lo conocemos hoy no está funcionando. La inestabilidad laboral, la creciente desigualdad y el rápido y fuerte deterioro medioambiental son su más evidente constatación. Los efectos de la crisis financiera y el bajo crecimiento se unen a cambios estructurales de la economía que, según muchos y diversos parámetros, no sabemos abordar. El mantra del [Foro de Davos](#) en su reunión de este 2020 pasa por avanzar hacia un capitalismo donde el objetivo de las empresas vaya más allá del beneficio y genere valor para todos los partícipes.



¿Qué tipo de capitalismo queremos?



Contexto



People are losing patience



Transparency Int'l
Oct 25, 2019 · 3 min read

The week in corruption, 25 October 2019



Recent weeks and months have seen an uptick in people across the globe taking to the streets to voice discontent with their governments. In Latin America and the Arab world we have witnessed a particularly high number of protests, and while political contexts differ between countries, these outbursts have more in common than you might think.

Un Cuarto de Siglo de Etica y Compliance

Primera Generación

- Surgimiento de las Federal Sentencing Guidelines
- Nacen programas de Compliance basados en riesgo interno y externo
- Miedo a escándalos corporativos como móvil
- Rol de abogados, reglas y sanciones
- E&C como defensa
- Estructura mínima

Un Cuarto de Siglo de Etica y Compliance

Segunda Generación

- Globalización de estándares
- Incorporación de tecnologías (capacitación, due diligence, etc)
- Tone at the top (directorío)
- Empoderamiento del CECO
- Reconocimiento de liderazgo ético

Un Cuarto de Siglo de Etica y Compliance

Tercera Generación

- Tone in the middle
- Inclusion de aspectos de E&C en evaluaciones
- E&C conectado con negocio
- Métricas
- Cultura de compliance
- Efectividad del programa
- Programa basado en valores
- E&C como estrategia y ventaja competitiva

Cultura ética

Cultura: El denominador común

El impacto del escándalo de Volkswagen en la marca "Hecho en Alemania"

Damien McGuinness
BBC, Berlín

23 septiembre 2015

f     Compartir



EE.UU.: el escándalo de los millones de cuentas fantasma abiertas por los empleados del banco Wells Fargo sin el conocimiento de sus clientes

Redacción
BBC Mundo

9 septiembre 2016

f     Compartir



INFOBAE

El colapso de la represa de Vale desata la indignación de los brasileños contra las mineras

Por Manuela Andreoni y Shasta Darlington

29 de Enero de 2019

 Compartir en Facebook

 Compartir en Twitter



Reguladores: Enfoque en Cultura



US Federal Sentencing Guidelines
“... undertake an appropriate assessment of corporate efforts to **create an organizational culture** that encourages a commitment to compliance with the law and ethical conduct.”



” The Department of Justice
“... A corporation is directed by its management and **management is responsible for a corporate culture** in which criminal conduct is either discouraged or tacitly encouraged.”



UK Serious Fraud Office
“**Culture needs to be set from the top.** Members of the corporation need to know that the corporation is committed to ethical standards of business and that executives at the most senior levels are **role models for ethical business conduct**”



The Securities and Exchange Commission
“Keep up your vigilance, avoid complacency, and remain steadfast in your efforts to **maintain strong compliance programs, built on the foundation of a culture** in which investor interests are placed first. Let your business and compliance decisions always be guided by that principle.”



International Monetary Fund
“Ultimately, we need more individual accountability. Good corporate governance is forged by the ethics of its individuals. That involves moving beyond corporate ‘rules-based’ behavior to ‘values-based’ behavior. We need a greater focus on promoting individual integrity.”



CGU
“The commitment of the top management is critical to foster an ethical culture”

Obediencia Ciega

Basada en Reglas

Basada en Valores

Autocrática

Command & Control

Humanidad

Jerarquía rígida

Garrotes y zanahorias

Conexión

Coerción

Motivación

Inspiración

órdenes

Normas

Valores

Subordinación

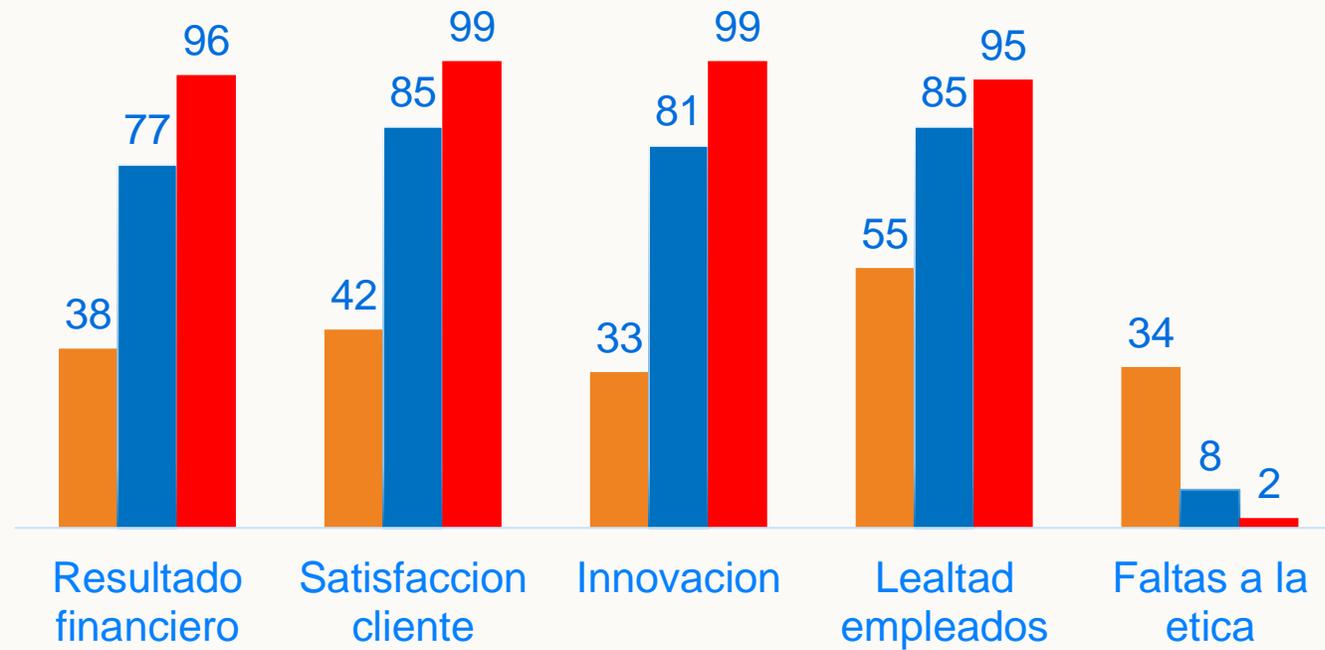
Desempeño

Trascendencia

Impacto de la cultura corporativa



- Autocrática
- Reglas
- VALORES



Obediencia
Ciega

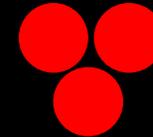
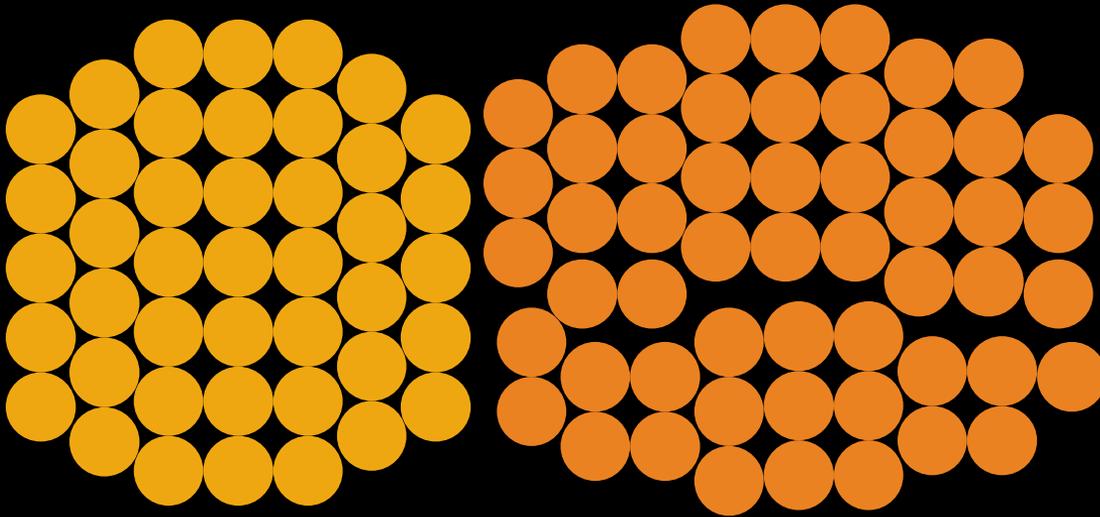
Basada en
Reglas

Basada en
Valores

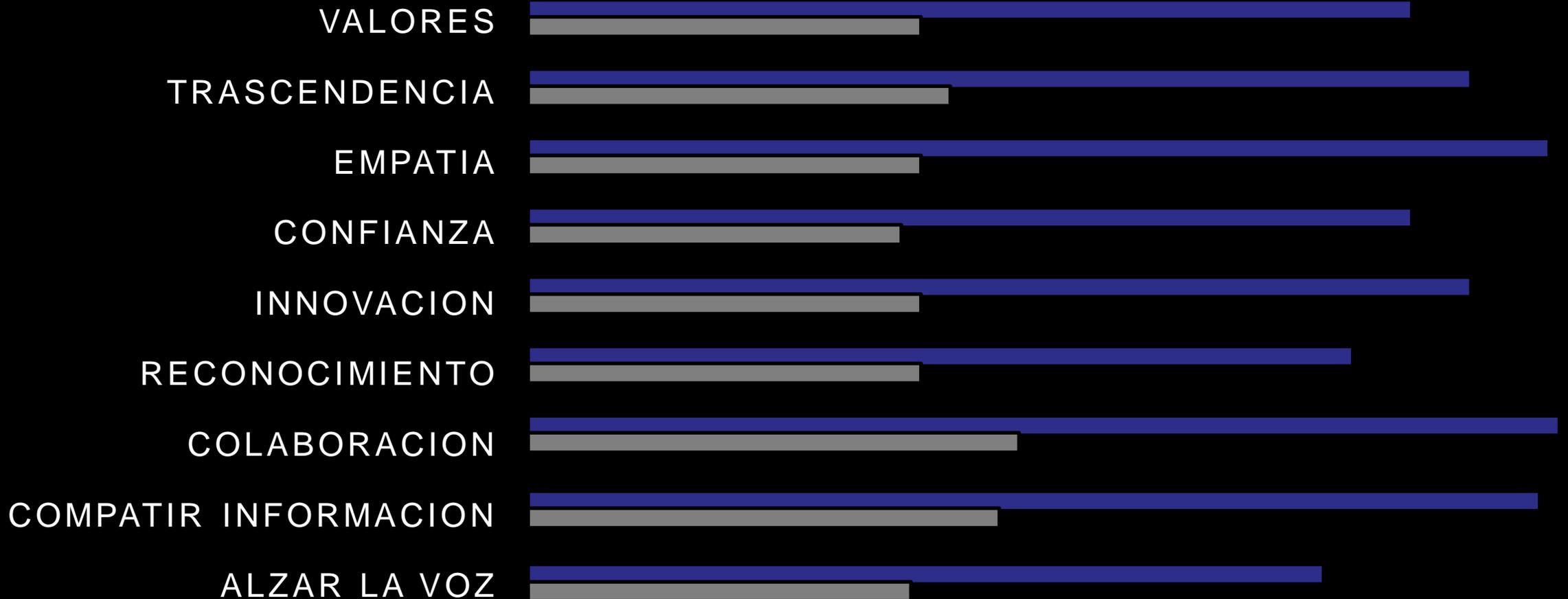
43%

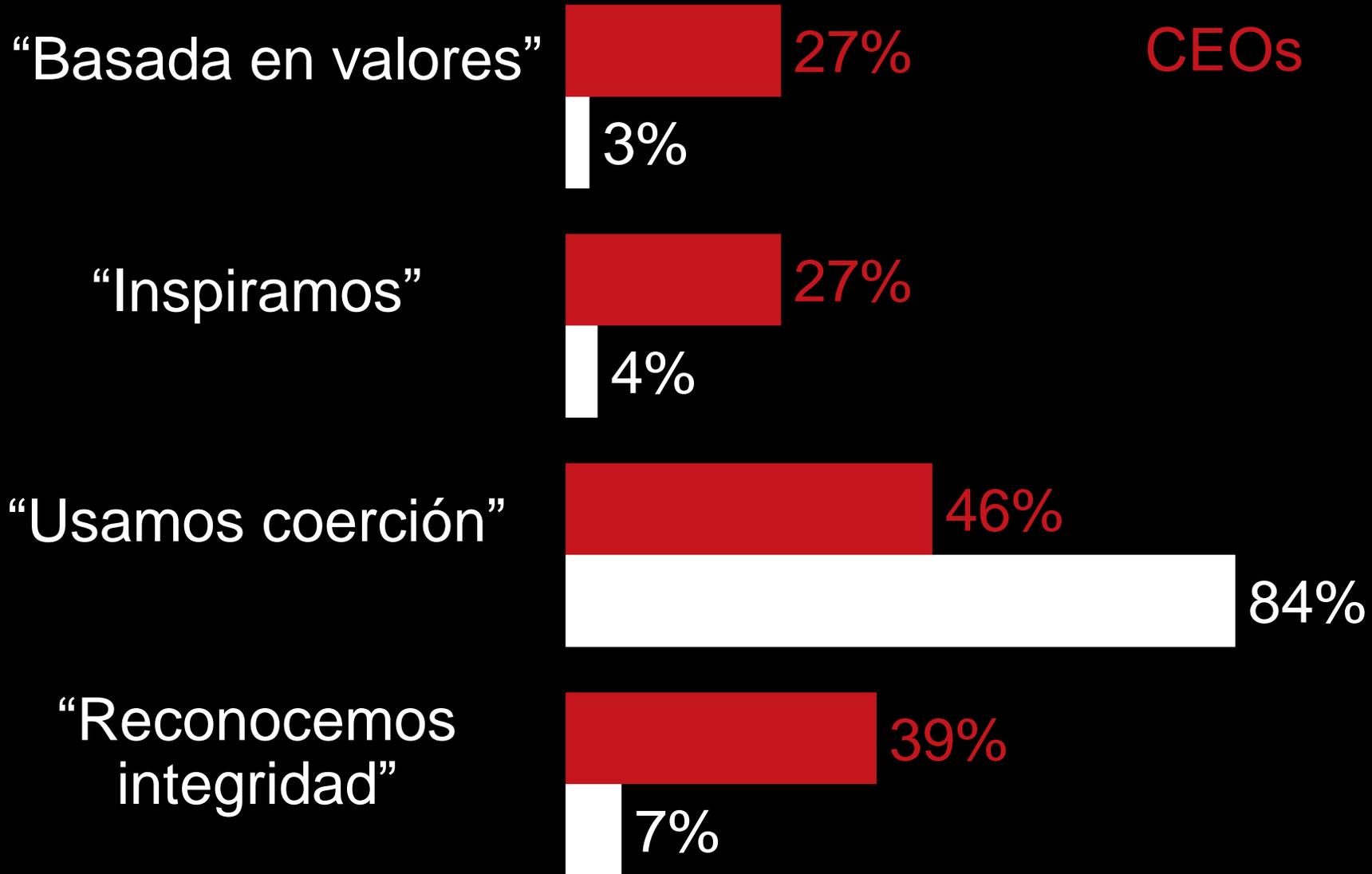
54%

3%



La brecha de los líderes





CULTURA Y COMPLIANCE



DESEMPEÑO ETICO

- comportamiento, no checklists

POLITICAS Y PROGRAMAS

- Impacto del programa
- Speaking Up

CULTURA

- Comportamientos que son esperados y motivados
- Liderazgo Etico – cambiando los incentivos

VALORES

- Los valores estan al centro de toda cultura ética

Efectividad



El Programa de Compliance de la compañía está bien diseñado



A	Proceso de levantamiento y evaluación de riesgos	Metodología, métricas, enfoque, mejora continua
B	Políticas y procedimientos	Diseño, Alcance , accesibilidad, etc.
C	Capacitaciones y Comunicaciones	Enfoque, forma, contenidos, medición efectividad
D	Estructura de reportes y procesos de investigaciones	Efectividad reportes, calificación personal que investiga, cumplimiento estándares, seguimiento.
E	Manejo de terceras partes	Correlación con niveles de exposición, controles aplicados y monitoreo
F	M&A	DD, integración de compliance al proceso de fusión e implementación.



Se está aplicando de forma honesta y de buena fe
En otras palabras...
el programa está siendo implementado de forma efectiva



A	Compromiso de la alta dirección y jefaturas	Conducta de los líderes, compromiso y supervisión.
B	Autonomía y recursos del área de Compliance	Estructura, seniority, experiencia, recursos, autonomía, etc.,
C	Incentivos y medidas disciplinarias aplicadas	Proceso de toma de decisiones disciplinarias y su comunicación, justicia y coherencia sanciones e incentivos.



Funciona en la práctica



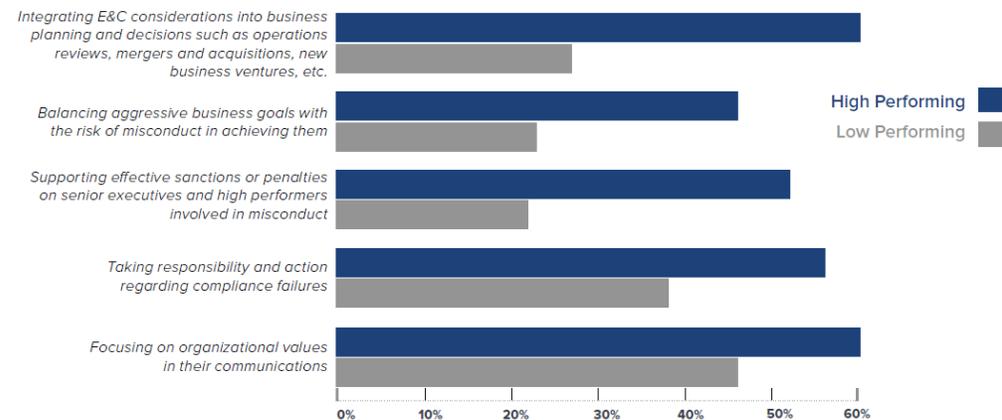
A	Procesos de revisión y mejora continua del programa	Auditoria Interna, Pruebas de Control, Actualizaciones permanentes y evaluación de cultura de cumplimiento
B	Existencia de investigaciones de delitos y malas prácticas	Características, manejo y respuesta del sistema de investigaciones
C	Remediación de las mismas	Análisis causa raíz, debilidades previas, sistemas de pagos involucrados, gestión proveedores, acciones de remediación, etc.

LRN E&C PROGRAM EFFECTIVENESS REPORT:

Involucramiento de la Alta Administración

- Las organizaciones con programas efectivos cuentan con líderes que apoyan activa y concretamente las iniciativas de Compliance. En particular, los ejecutivos principales comunican permanentemente la importancia de los valores de la organización, se aseguran de que todos los empleados sean evaluados bajo el mismo estándar en asuntos relativos a ética y compliance, asumen responsabilidad por fracasos de la compañía en dichas materias, fijan metas que no incentivan faltas éticas e integran Compliance en decisiones de negocios.

In my organization, senior leaders “walk the walk” as well as “talk the talk” of supporting ethics and help operationalize compliance by

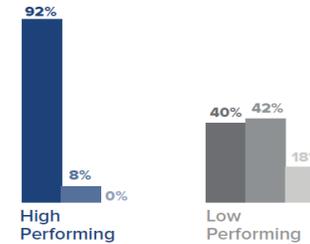


LRN E&C PROGRAM EFFECTIVENESS REPORT: Involucramiento de los “mandos medios”

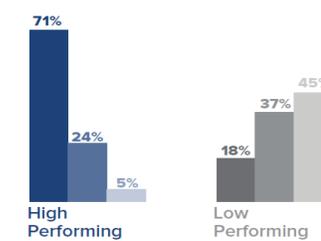
- En los mejores programas de Compliance, los mandos medios actúan proactivamente ante inquietudes de sus equipos en materia de Compliance, inician conversaciones abiertas sobre estos temas, consideran aspectos éticos al momento de decidir sobre ascensos y reconocimientos a los miembros de su equipo, motivan a sus equipos a levantar temas complejos, facilitan la integración de Compliance al negocio y constituyen verdaderos ejemplos de comportamiento.

Middle managers at my organization operationalize our E&C program by:

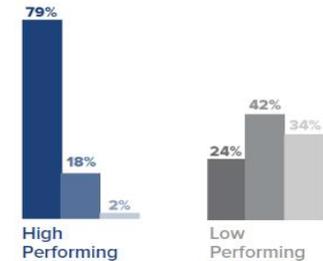
Dealing effectively with E&C concerns raised by their teams



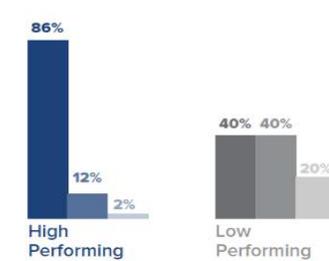
Initiating open discussions of ethical issues in meetings or employee forums



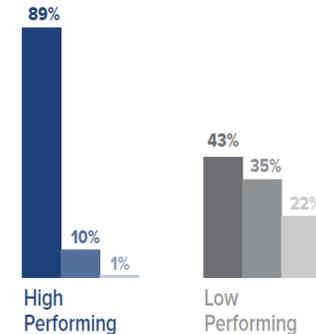
Taking ethical issues into account when reviewing or promoting their employees



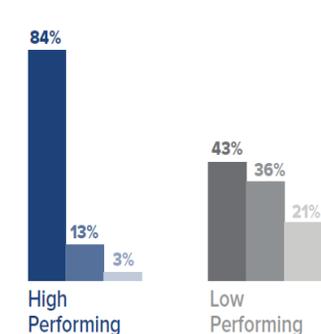
Taking responsibility and action for compliance failures



Understanding and modeling behavior based on organizational values



Identifying and managing E&C risk in their business operations

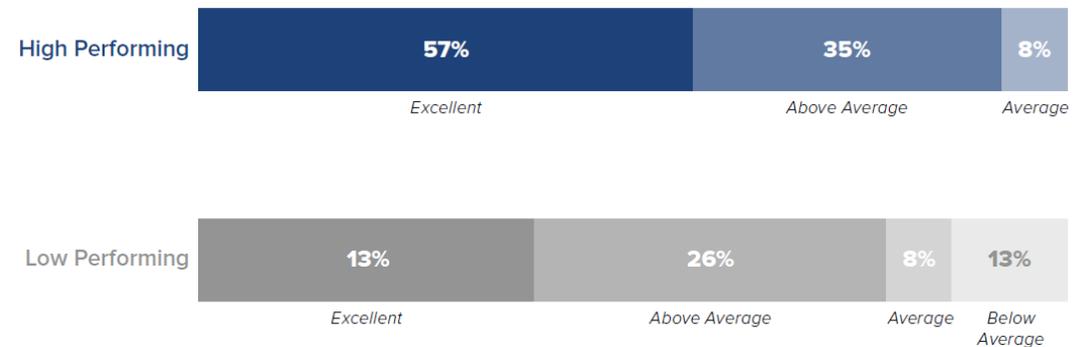


LRN E&C PROGRAM EFFECTIVENESS REPORT:

Involucramiento del Directorio

- Las empresas con programas de compliance más efectivos cuentan con directorios profundamente conectados con las actividades y el equipo de Compliance. Su apoyo y supervisión del programa resultan fundamentales.

Rate the effectiveness of your organization's board of directors in supporting and overseeing ethics and compliance:



Sin embargo...

- El 43% de los directorios tiene un canal de reporte directo con el Chief Compliance Officer de la empresa.
- El 36% de los directorios han sido capacitados en temas de ética y compliance.
- El 25% de los directorios revisa el presupuesto de la empresa para actividades de ética y compliance.
- Menos del 50% dedica más de 2 horas a temas de E&C (anualmente)



ENGAGED BOARDS:

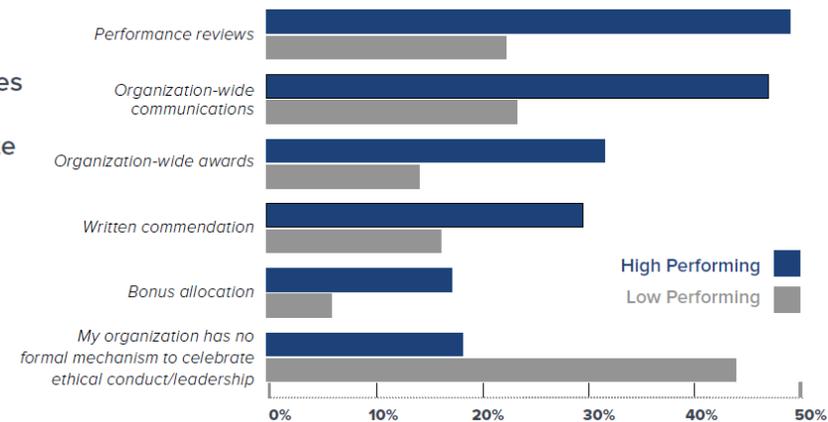
- Ask probing questions
- See ethics and compliance as foundational to the business
- Ensure the E&C program has the right amount of resources and support
- Focus on values and culture
- Provide guidance on metrics
- Involve leadership in ethics and compliance
- Seek to fully understand the ethics and compliance program
- Participate in robust training

LRN E&C PROGRAM EFFECTIVENESS REPORT:

Reconocimiento de Liderazgo Ético

- El DOJ establece en su guía que el reconocimiento de comportamientos y liderazgos éticos ayuda a construir y sostener ambientes y culturas corporativas éticas. Algunas formas concretas en que las empresas con programas de Compliance efectivos efectúan dicho reconocimiento: evaluaciones de desempeño, comunicaciones corporativas, premios, bonos, etc. En los programas menos efectivos predomina la falta de reconocimiento al buen comportamiento y liderazgo ético.

In which of the following ways does your organization recognize/celebrate notable ethical conduct or leadership by employees?

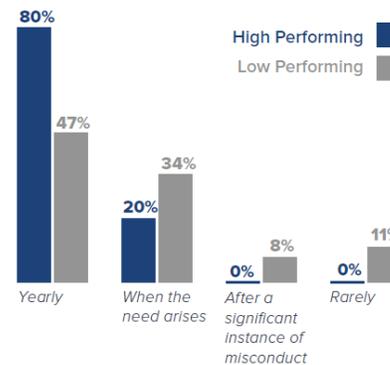


LRN E&C PROGRAM EFFECTIVENESS REPORT:

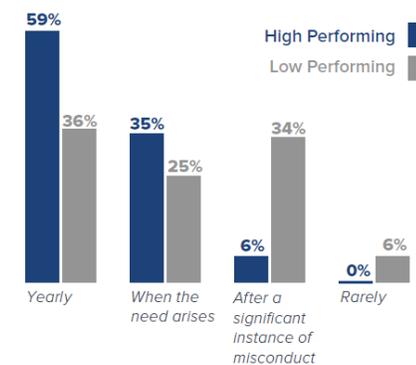
Monitoreo y Mejora Continua

Los mejores programas de Compliance realizan una evaluación periódica y están en constante evolución.

How often does your organization review its E&C procedures to ensure they reflect and address key risks?



Does your organization's audit program address broad compliance risks as well as evaluate financial controls?



**Conclusiones
LRN Foco de
los Programas
de E&C mas
efectivos:**

- **Enfoque de gobierno corporativo, cultura y liderazgo basados en valores**
- **Compliance integrado a operaciones del negocio**
- **Fuerte involucramiento de altos mandos**
- **Preparación de mandos medios en E&C**
- **Caracter práctico del Programa de E&C**
- **Promover cultura ética en toda la organización**



Las empresas mas efectivas no “**hacen**” compliance, sino que “**obtienen**” compliance

Compliance: Cultura ética y Efectividad

yoab.bitran@lrn.com



MI PYME CUMPLE
Centro de apoyo y
promoción a la
formalización