



Creación de defensores del cumplimiento

Empoderar a los responsables de la toma de decisiones éticas en el lugar de trabajo



Todos crecemos con una conciencia marcada de “respetar las reglas”. Desde la ley natural del cambio de carril de manera escalonada hasta respetar los carteles de no pisar la hierba o el código implícito de no colarse en la fila, las reglas dan forma a nuestras creencias y comportamientos. ¿Cumplimos con ellas por miedo al castigo? ¿Por vergüenza social? ¿O no nos consideramos superiores a las demás personas y respetamos las reglas porque es lo que está bien? Y si no respetamos alguna regla, ¿disfrutamos secretamente la adrenalina de “salirnos con la nuestra”?

Cada uno tiene su propia manera de relacionarse con las reglas. Cada día, llevamos esas creencias y comportamientos al lugar de trabajo. Esta es la realidad a la que deben enfrentarse los equipos de cumplimiento. Desde la alta gerencia hasta la plataforma de carga —y ahora entre las poblaciones crecientes de trabajadores remotos ubicados en la mesa de una cocina, un café o un aeropuerto— debe administrar las brújulas éticas altamente diversas de los equipos de su empresa.

Sobre esta capa de complejidad humana se encuentra el desafío más repetitivo de mantenerse actualizado con los cambios en casi cualquier contexto normativo del mundo. Ya sea en relación con la sostenibilidad, DEI, privacidad de los datos o reportes financieros, las reglas varían de un país a otro e incluso de un estado a otro. Tan solo mantenerse al tanto de los cambios y la trayectoria de las normativas del gobierno y la industria es más que un trabajo de tiempo completo.

La importancia de la conducta ética y de los **riesgos del incumplimiento**

Warren Buffett dijo: “Se necesitan 20 años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla. Si piensa en eso, hará las cosas de manera diferente”. Buffett se refería al daño que el comportamiento no ético o el incumplimiento hacen a las marcas y las empresas como un todo. La mayoría de las organizaciones considera que su marca es su activo más valioso. Así, cuando alguna conducta comercial no ética se vuelve pública, el mayor daño es la erosión de la confianza y el respeto que materialmente reduce el valor de ese activo.

Sin embargo, el impacto financiero del incumplimiento también puede ser abrumador. Desde que la Unión Europea (UE) instituyó la aplicación de penalizaciones financieras por el incumplimiento de su Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), cinco compañías fueron multadas por más de USD 245 millones. Durante la crisis financiera del 2008 en EE. UU., uno de los originadores más grandes del país **fue multado por USD 335 millones** por acciones infractoras, y uno de sus fundadores y director ejecutivo en funciones recibió una multa personal de USD 67,5 millones. La compañía quedó diezmada y los restos se vendieron a un competidor.

No todas las penalizaciones financieras son tan extremas, pero el impacto negativo es importante. El incumplimiento de las leyes nacionales o regionales con frecuencia desencadena multas y acciones legales que pueden resultar incluso en el encarcelamiento. Los descuidos en el cumplimiento también pueden obstaculizar la capacidad de una organización de llevar adelante su actividad. Las penalizaciones con frecuencia incluyen la pérdida o suspensión de licencias, lo que interrumpe las operaciones comerciales y lleva a una acumulación rápida de pérdidas de ingresos.



Perspectiva breve

Situación:

Los profesionales de cumplimiento deben atravesar una red compleja de reglas y normativas en un contexto de riesgo en rápida evolución, y a la vez deben hacer frente al desafío de una diversidad de perspectivas éticas entre los empleados.

Riesgos:

El incumplimiento acarrea riesgos financieros y legales importantes, y además erosiona la confianza y la reputación de la marca. Los oficiales de cumplimiento deben estar atentos al panorama cambiante y además deben respetar las leyes.

Solución:

Los oficiales deben priorizar una cultura de cumplimiento en toda la organización, sumar al liderazgo sénior en la toma de decisiones éticas, mejorar los reportes que se presentan a la junta directiva, fortalecer la cooperación entre los equipos de cumplimiento y de auditoría interna, y aprovechar la tecnología para simplificar los procesos y gestionar los riesgos con eficiencia.




“El cambio de cultura no ocurre de la noche a la mañana. El corazón de todo es la transformación”.

Ivy Lumia, directora ejecutiva y fundadora de Best in Governance Inc.

El rol de los profesionales de cumplimiento para defender los estándares éticos

Los oficiales de cumplimiento enfrentan un desafío único en el que deben comprender cabalmente los objetivos de negocio y la cultura de su compañía, pero a la vez deben desarrollar un profundo conocimiento de las leyes relevantes de cada país y región en donde la organización lleva a cabo sus actividades. Cada uno de estos aspectos está en constante movimiento: las empresas priorizan cada vez más una agilidad e innovación que cambian o alteran por completo los modelos de negocio, y la cultura de las organizaciones empresariales evoluciona a medida que atraviesan los desafíos más amplios generados por las normas posteriores a la pandemia y los cambios generacionales sísmicos de la fuerza de trabajo. En paralelo, el panorama normativo avanza y se fractura a medida que se produce la divergencia de las normas específicas de cada región, nación o estado.

El rol complicado de los líderes de cumplimiento además presenta una combinación de responsabilidades éticas y pragmáticas. Debe guiar con el ejemplo y ayudar a establecer una cultura de conducta ética, pero a la vez crear políticas y programas de capacitación y monitoreo que mitiguen los riesgos económicos de infracciones, multas, demandas judiciales y daño a la marca en aspectos menos obvios.



Lograr la participación del liderazgo para la excelencia ética

La responsabilidad de construir una cultura de cumplimiento convencionalmente recae sobre el líder de cumplimiento principal de la organización. Sin embargo, para lograr el éxito, todo el liderazgo sénior debe compartir esa carga. Las acciones son críticas, pero las palabras también importan: los líderes deben transmitir un mensaje claro, uniforme y convincente en torno al valor y la urgencia del cumplimiento. El apoyo visible de los asuntos relacionados con el cumplimiento, incluidos el conocimiento de las leyes y normativas, el respeto consciente de estas, y la predisposición a escuchar (y proteger) a quienes hacen alguna denuncia, son comportamientos que se deben exhibir de manera constante. Incluso las infracciones menores o las situaciones en las que casi se produce un incumplimiento deben solucionarse de inmediato y de manera evidente para demostrar una política de intolerancia absoluta y establecerla como parte del tejido social de la organización.

Los líderes sénior también deben brindar soporte claro para la ejecución del plan de cumplimiento y la evolución de la cultura. Esto incluye comunicar las políticas de cumplimiento en toda la organización, lograr el compromiso de los directores de departamento y reforzar el compromiso de la organización con el cumplimiento de las normativas y la conducta ética al hablar con las partes interesadas externas, desde los clientes y los socios comerciales hasta los analistas y los medios.

Generar impacto: reportes de cumplimiento para la junta directiva

Los miembros de las juntas directivas se interesan cada vez más por los asuntos de cumplimiento, especialmente si se trata de proteger el valor de la marca, mitigar el riesgo de multas y limitar sus propios riesgos personales. Proporcionarles información significativa y objetiva sobre el desempeño respecto de los objetivos de cumplimiento debe ser una prioridad importante para los líderes de cumplimiento. No obstante, los miembros de las juntas directivas también son extensiones de la compañía: como cualquier gerente o empleado, es importante que reciban la misma capacitación que se brinda al resto de la compañía. Además de garantizar que los miembros de la junta directiva puedan servir como buenos embajadores de la organización, esta capacitación crea una comprensión común y da contexto a las percepciones de cumplimiento que se proporcionan en las reuniones de la junta directiva.

Los líderes de cumplimiento deben priorizar tres cualidades en los reportes de las juntas directivas: que los datos sean correctos es, por supuesto, crítico. La información también debe ser relevante, estar enfocada en lo que la junta directiva necesita para tomar decisiones y representar con eficacia a la organización en contextos externos. No obstante, la información de cumplimiento también debe presentarse de una manera uniforme de una reunión a la siguiente. Crear una cadencia regular de temas importantes —incluidos los principales riesgos de la organización, las cuestiones emergentes relacionadas con normativas, la evolución de las políticas y las estrategias de mitigación de riesgos— ayudará a lograr una comprensión más cabal y mayor participación por parte de los miembros de la junta directiva.

“A la junta directiva le resultará útil que les explique la diferencia entre un programa de cumplimiento y el asesoramiento legal”, dice Cindy Moehring, exdirectora de operaciones de Walmart y actual fundadora y presidente ejecutiva de Pyxus Inc. “Después, defina cuáles son los 3 puntos principales para reportar a la junta directiva. Lo que importa es lo que dicen los números, hay que explicar la historia detrás de ellos. La historia no es la de un acontecimiento puntual; es un libro de varios capítulos, y su trabajo es mantener a la junta directiva actualizada acerca de lo que sucede en los capítulos y en la historia. El arte de reportar el cumplimiento a la junta directiva consiste en unir todas esas piezas”.

La sinergia de la auditoría y el cumplimiento

Los líderes de cumplimiento y auditoría interna deben desarrollar una relación de trabajo estrecha para proteger a la compañía contra traspiés normativos, multas y daño a la marca. En años recientes, con la intensificación de la carga relacionada con el cumplimiento, el rol y la influencia del director ejecutivo de operaciones o del líder de cumplimiento en la organización han crecido. Con la evolución del rol del equipo de cumplimiento, el equipo de auditoría interna continuó proporcionando su pericia especializada, especialmente en la identificación de la falta de conducta financiera.

Sin embargo, el mayor escrutinio y las crecientes cargas de trabajo en años recientes han reducido este soporte interdepartamental. Muchos líderes de cumplimiento han creado sus propios controles y procedimientos de auditoría. Como resultado, la relación antes simbiótica entre el cumplimiento y la auditoría se ha ido fracturando gradualmente, lo que llevó a la duplicación del trabajo y la aparición de grietas en la coherencia y precisión de los datos.

Implementar una estrategia de gestión integrada de riesgos (IRM) puede ayudar a recuperar la uniformidad, ya que se derribarían silos, se aplicarían procesos simplificados y se garantizaría una verdadera colaboración. De hecho, [Gartner](#) defiende el enfoque de IRM como “un conjunto de prácticas y procesos respaldados por una cultura consciente del riesgo y tecnologías que ayudan a mejorar la toma de decisiones y el desempeño gracias a una vista integrada de la idoneidad con que una organización gestiona su conjunto de riesgos único”.

Hacer frente a los riesgos globales con **tecnología de gobernanza innovadora**

Las normativas cada vez más complejas y los riesgos en expansión crean una clara necesidad de tecnología que permita centralizar, identificar y gestionar con eficacia las estrategias de riesgos y cumplimiento de una organización. La plataforma tecnológica de gobernanza adecuada ayudará a los líderes de cumplimiento a derribar los silos creados por las unidades de negocio, los departamentos y las ubicaciones geográficas. Las soluciones eficaces unen a toda la organización detrás de una única fuente de información para los reportes de cumplimiento, lo que alinea a todos los equipos y a los responsables de tomar las decisiones bajo una misma estrategia de cumplimiento.



La tecnología de gobernanza también puede generar ahorros importantes de tiempo y costos gracias a la automatización del proceso de recopilación de datos y otros flujos de trabajo de reporte. Los equipos de cumplimiento y auditoría pueden usar un conjunto común de herramientas de análisis y evaluación de riesgos para ahorrar más tiempo, reducir más los costos y mitigar los errores de recolección de datos. No obstante, más allá de los beneficios económicos de esta estandarización y eficiencia automatizada, el valor más profundo se encuentra en la mayor visibilidad de los asuntos de riesgo y cumplimiento gracias a una vista consolidada de todas las actividades en toda la empresa. Esta centralización actúa como catalizador para una mayor precisión y un análisis de datos mejor, más rápido y más significativo.

Gestión de riesgos de terceros: más allá del cumplimiento

El surgimiento de los ecosistemas digitales hiperconectados aumenta muchísimo los riesgos asociados a terceros. Los proveedores y las organizaciones de los socios presentan algunos problemas particularmente complicados. En lo que respecta a normativas como el RGPD o HIPPA, es probable que su organización sea culpable de asuntos de cumplimiento que se originan en los distribuidores, los socios comerciales, los proveedores u otros terceros. Más allá de la responsabilidad normativa, la realidad es que si la red de un tercero cae víctima de un hackeo y estaba conectada a su infraestructura digital, hay una probabilidad elevada de que el atacante también esté husmeando en su red.

“La automatización de los procesos de cumplimiento busca el progreso, no la perfección. Hay que empezar en algún lugar. Lo más importante es comprender los riesgos reales, solucionarlos y después mitigar el resto”.

Cindy Morrison, directora de ética y cumplimiento globales,
Post Holdings Inc.

Para solucionar esta ola creciente de amenazas que llegan por vías indirectas, claramente se necesita tecnología: ningún equipo de cumplimiento tiene la capacidad de monitorear las redes y las prácticas comerciales de cada uno de los terceros con los que interactúa la organización. Cuando desarrollan un sistema de gestión de terceros eficaz, los programas de cumplimiento más eficaces siempre aprovechan tanto la inteligencia humana como la artificial, para lo que combinan tecnologías avanzadas con análisis de expertos a fin de proporcionar percepciones valiosas sobre los riesgos. Este enfoque integrado es precisamente lo que las autoridades de control global esperan encontrar en medio de estas nuevas fronteras de cambio global.

No solo eso, los líderes de cumplimiento deben elegir las herramientas adecuadas para su marco de gestión integrada de riesgos en lugar de agregar parche tras parche con soluciones puntuales. El mejor enfoque es encontrar una plataforma que ofrezca gestión de riesgos de terceros como parte de un conjunto completo de soluciones. La solución adecuada le permitirá seleccionar a sus nuevos socios comerciales mediante sistemas de monitoreo con tecnología de IA que busquen noticias negativas, aparición en listas de vigilancia, sanciones y personas políticamente expuestas. También ofrecerá herramientas de auditoría sólidas para proteger los datos de terceros y flujos de trabajo integrados que simplifiquen los procesos de aprobación. Más importante que todo eso, le simplificará la tarea de alinear la gestión de riesgos de terceros con las directrices y las prácticas recomendadas de las normativas.

Empoderar a los defensores éticos en el cumplimiento

En su organización, hay pocas disciplinas que estén cambiando y se estén expandiendo tan rápidamente como la gestión del cumplimiento. Las normativas evolucionan, los riesgos aumentan, las expectativas de las partes interesadas se elevan y el potencial de multas importantes y daño a la marca nunca ha sido mayor.

Sin embargo, no todo son malas noticias: su valor para la organización aumenta con tanta rapidez como los riesgos. Las siguientes son algunas de las claves para su éxito y el de su equipo.



“Crear un programa de cumplimiento fuerte es como desarrollar una política de ‘retorno sobre la integridad’. Lo hacemos porque es una ventaja competitiva”.

Kim Yapchai,
directora de ESG de Tenneco

Siguientes pasos para los equipos de cumplimiento:

- Darle prioridad**
Haga que la creación de una cultura de cumplimiento sea su principal prioridad, e involucre a la junta directiva y a la alta gerencia para lograr la adopción en toda la organización.
- Recalibrar**
Reorganice su equipo de auditoría interna de una manera que sea significativa. Identifique la plataforma sólida adecuada para que sus equipos puedan conectarse y colaborar.
- Trabajar de manera más inteligente**
Dedique un equipo a la exploración de nuevos desafíos relacionados con la gestión de riesgos de terceros y busque herramientas con tecnología de IA para que los procesos relacionados sean más manejables.



Explore cómo Diligent puede ayudarlo a crear una única plataforma para cubrir todas sus necesidades, desde el monitoreo del cumplimiento hasta soluciones de reportes para la junta directiva y gestión de riesgos de terceros.

Obtenga más información acerca de nuestras soluciones de [capacitación sobre cumplimiento](#) y [gestión de riesgos de terceros](#).

[Programar una reunión](#)

Acerca de Diligent

Diligent es una compañía líder de SaaS de GRC que brinda a las organizaciones las herramientas y las soluciones que necesitan para llevar claridad ante riesgos complejos, elevar estadísticas que tengan impacto y adelantarse a un mundo que está en constante cambio. Con soluciones de gobernanza, riesgo, cumplimiento, auditoría y ESG, Diligent empodera a más de un millón de usuarios y 700.000 miembros de juntas directivas y líderes para que puedan tomar mejores decisiones, más rápido y sin importar el desafío. Obtenga más información en diligent.com/es-mx.