



El rol de la cultura en el cumplimiento



Acercas del **autor**



Tom Fox

A Tom Fox se lo conoce como "la voz del cumplimiento", ya que fundó la única red de podcasts sobre cumplimiento, la galardonada Compliance Podcast Network. Actualmente, tienen publicados 60 podcasts. Tom ha ganado varios premios como presentador y productor de podcasts, y recientemente recibió un premio Webby por la serie "Looking Back on 9/11". Es líder ejecutivo de C-Suite Network, la red de líderes de alta gerencia de mayor confianza del mundo. También fue cofundador de Texas Hill Country Podcast Network.

En octubre de 2021, la fiscal general suplente Lisa Monaco anunció que el Departamento de Justicia (DOJ) de EE. UU. evaluaría la cultura corporativa como parte de la política de cumplimiento de la Ley de prácticas corruptas en el extranjero (FCPA). Muchos profesionales de cumplimiento han tenido dificultades en cuanto a qué método usar para afrontar esta nueva carga debido a la naturaleza "intangible" de la cultura. Sin embargo, si se la analiza desde la perspectiva del riesgo, **la cultura se puede evaluar, gestionar, monitorear y mejorar** como cualquier otro riesgo empresarial.

Recientemente, tuve la oportunidad de conversar sobre este tema de la cultura corporativa con varios profesionales de Diligent y Volkov Law Group. Visité a Yvette Hollingsworth-Clark, miembro de la junta directiva de Diligent; Viktor Culjak, director de servicios de asesoramiento y consultoría de Diligent; Jessica Czczuga, diseñadora principal de instrucciones de Diligent; Michael Parker, gerente de asesoramiento y consultoría de Diligent; y

Alexander Cotoia, gerente de cumplimiento normativo de Volkov Law Group.

Consideramos la definición de cultura, cómo evaluar la cultura y crear una estrategia para gestionarla, cómo se debe monitorear esa estrategia y cómo se puede llevar adelante un proceso de mejora continua.

I. ¿Qué es la cultura corporativa?

Yvette actualmente se desempeña como jefa de cumplimiento de State Street Corporation y es miembro de la junta de directores de Diligent. Enfatizó la necesidad de contar con medidas específicas para monitorear y promover los valores culturales deseados, como la integridad, y cree que la cultura se puede calcular a través de medidas como la cantidad de decisiones de riesgo rechazadas, cuestionadas o implementadas correctamente. También destacó la importancia de considerar a las partes interesadas, como los clientes y los terceros, al evaluar la cultura corporativa.

Yvette expresó que la cultura no es responsabilidad exclusiva de la función de cumplimiento, sino que la alta gerencia también participa, y que se ejecuta de diversas maneras en toda la organización. Los directores ejecutivos tienen un rol importante para guiar la cultura corporativa. Deben guiar con el ejemplo, definir las expectativas y hacer responsables a los gerentes de respetar los atributos culturales deseados.

Un aspecto clave es la importancia de marcar la tónica desde arriba. Los empleados observan el comportamiento de los altos ejecutivos y con frecuencia imitan sus acciones. Los directores ejecutivos deben ser conscientes de los ejemplos que dan, tanto a través de lo que dicen como de sus acciones. La rectitud también es crucial para establecer la cultura de una compañía. Cada decisión que tomen los altos ejecutivos, sea cual fuere su posición, debe demostrar rectitud y estar alineada con la cultura deseada.

La junta de directores también tiene un rol importante en el modelado y la supervisión de la cultura corporativa. Los directivos deben comprender cómo la gerencia define la cultura y cómo se administran los asuntos éticos en la organización. Yvette aconseja a las juntas directivas considerar el marco de la cultura en un contexto más amplio y considerar factores como la reputación de la compañía entre los clientes y otras partes interesadas, así como la experiencia de los empleados. Es esencial demostrar cómo se desempeña la organización en comparación con los atributos culturales que la compañía considera positivos.

La evaluación de la cultura corporativa es una tarea compleja que requiere un equilibrio entre arte y ciencia. Si bien se pueden usar medidas específicas para evaluar la cultura —como decisiones de riesgo, incumplimiento de políticas y medidas disciplinarias—, es importante que la evaluación esté ligada a los aspectos específicos de la cultura que son relevantes para la organización. Yvette sugiere usar un conjunto de métricas que se enfocan en la excelencia respecto del riesgo e indicadores positivos de cultura, como la capacitación de los empleados, el tratamiento que reciben los clientes y la reacción en caso de incidentes.

Siempre hay que recordar que no hay un enfoque único para la evaluación de la cultura. Las organizaciones deben ser específicas acerca de los aspectos que sus datos pueden responder y aquellos que no. La evaluación de una cultura todavía se asemeja más a un arte que a una ciencia, pero es crucial comprender con claridad los indicadores que están alineados con la cultura deseada de la organización.

La cultura corporativa es de suma importancia en la industria de los servicios financieros. No solo es responsabilidad de la función de cumplimiento: el propietario es la alta gerencia y se ejecuta en toda la organización. Los directores ejecutivos deben dar el ejemplo y definir las expectativas, y la junta directiva tiene el rol importante de dar forma a la cultura y supervisarla. Para evaluar la cultura se necesita un equilibrio entre arte y ciencia, donde las organizaciones usen medidas específicas que estén alineadas con los atributos culturales deseados. Si se prioriza y mide la cultura, las organizaciones de servicios financieros pueden crear un entorno que promueva la conducta ética, la excelencia ante los riesgos y resultados positivos para todas las partes interesadas.

II. Evaluar la cultura de la organización

Después consideramos cómo evaluar la cultura con Viktor Cujak. Cujak, contador público con sólidos antecedentes en consultoría de finanzas, auditoría y riesgo, actualmente se desempeña como director de servicios de asesoramiento y consultoría en Diligent. Con una década de experiencia en las Big Four y foco en objetivos de gobernanza, riesgo y cumplimiento (GRC), cree firmemente en la importancia de evaluar y gestionar la cultura de la organización como factor de riesgo. Considera la cultura como un riesgo dinámico que puede tener consecuencias importantes si no se gestiona correctamente, y aboga por evaluaciones estandarizadas y comparativas que brinden estadísticas valiosas para la gestión de riesgos. Cujak enfatiza la necesidad de que haya orientación práctica sobre la implementación, respecto de lo cual destaca la importancia del tono de la alta gerencia. También menciona que es fundamental contar con otros artefactos, como políticas, procedimientos y mecanismos de comentarios, en las evaluaciones de la cultura.

Evaluar y gestionar la cultura de la organización como un factor de riesgo es un aspecto crucial para garantizar el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Los profesionales de cumplimiento pueden comenzar por usar los marcos existentes, como COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, por sus siglas en inglés), para guiar la evaluación y la gestión de la cultura de la organización. Este marco brinda los principios y las directrices que ayudan a las organizaciones a comprender los factores clave que afectan la cultura como factor de riesgo.

El tono de la alta gerencia, las políticas, los procedimientos y los mecanismos para hacer comentarios se identificaron como indicadores clave de la cultura de una organización. El tono de la alta gerencia se refiere a las acciones y la forma de conducirse del liderazgo, que marcan el tono para toda la organización. Las políticas y los procedimientos tienen un papel fundamental en moldear la cultura deseada, pero no es suficiente simplemente contar con ellos. Las acciones, comunicaciones y respuestas deben estar alineadas con la cultura postulada.

Un desafío importante es la naturaleza dispersa e intangible de la cultura, ya que esto puede dificultar su evaluación y auditoría. Sin embargo, Cujak hizo énfasis en que la cultura se puede considerar como un riesgo más que las organizaciones deben gestionar. Las organizaciones pueden hacerse la pregunta “¿qué puede salir mal?” para identificar riesgos y brechas potenciales en su cultura y tomar las medidas necesarias para solucionarlos.

También se consideró la evaluación estandarizada como una herramienta valiosa para analizar la cultura y compararla con otras. Una evaluación estandarizada brinda un lenguaje y un marco comunes para gestionar los riesgos asociados a la cultura. Con las herramientas adecuadas, las organizaciones pueden hacer un seguimiento de su progreso e identificar áreas en las que pueden crecer.

Cujak también destacó la importancia del impacto de la cultura en la toma de decisiones. La cultura no es simplemente una lista de verificación; más bien, es un enfoque holístico que abarca acciones, comunicaciones y respuestas. No es suficiente implementar políticas y procedimientos; las organizaciones deben demostrar su cultura a través de sus acciones y comunicaciones.

Si bien los marcos como COSO ofrecen principios y directivas, no siempre brindan la información práctica específica necesaria para evaluar y gestionar la cultura. Es en este punto que las organizaciones deben adaptar su enfoque y considerar otras herramientas y técnicas que estén alineadas con sus necesidades y objetivos específicos.

La evaluación y gestión de la cultura de la organización como factor de riesgo es una tarea compleja pero esencial. Mediante el uso de los marcos existentes, la evaluación de indicadores clave y la consideración del impacto de la cultura sobre la toma de decisiones, las organizaciones pueden identificar los riesgos posibles, cerrar brechas y crear una cultura que respalde su éxito y sostenibilidad en general.

III. Gestionar el riesgo de la cultura

Posteriormente, conversamos con Jessica Czczuga y consideramos cómo gestionar el riesgo de la cultura a través del papel fundamental de los gerentes. Jessica es una profesional de gran trayectoria, con dos décadas de experiencia en el campo de la capacitación y el desarrollo. Se especializa en áreas como capacitación en finanzas, calidad, cumplimiento y ética, liderazgo, y comunicación. Trae una perspectiva única al espacio del cumplimiento y destaca el rol determinante de los gerentes para moldear y reforzar la cultura de la compañía. Cree que los gerentes, al ser el grupo más influyente de una organización, se deben capacitar correctamente para estar alineados con la cultura deseada, y que deben contar con las herramientas necesarias para comunicar y reforzar los valores culturales de manera eficaz. Jessica también aboga por la colaboración entre los profesionales de cumplimiento y RR. HH. para mejorar la cultura, de modo de aprovechar sus habilidades de asesoramiento y crear procesos claros para la generación de reportes y actuar en caso de problemas relacionados con la cultura.

Según Czczuga, los gerentes son el grupo más influyente de una organización en cuanto a dar forma a la cultura de la compañía. Son los que hacen el trabajo de campo, en constante interacción con los empleados subordinados a ellos. Su capacidad de hablar y ejercer influencia les da mucho poder para impulsar la cultura deseada. Por ello, es crucial que las organizaciones recurran a los gerentes y logren su apoyo para el desarrollo de la cultura deseada, ya que son ellos quienes naturalmente transmitirán ese mensaje a los niveles más profundos de la organización.

Para gestionar la cultura con eficacia, los profesionales de cumplimiento deben empoderar y capacitar a los gerentes. Se debe implementar un programa de capacitación sólido para los gerentes, que les proporcione información acerca de la cultura deseada y les enseñe a llevarla a la práctica. Las actuaciones de situaciones representando un rol y las conversaciones con los empleados son fundamentales para generar el cambio de conducta y garantizar que los gerentes cuenten con las

herramientas necesarias para transmitir los mensajes de la cultura deseada.

La colaboración entre RR. HH. y los departamentos de cumplimiento también es crítica para reforzar la importancia de la cultura e impulsar una cultura de reportes. RR. HH., con la gran cantidad de puntos de contacto que tiene con los empleados, juega un papel crucial para reforzar el cumplimiento y los mensajes de la cultura. Si se asocian con RR. HH., los profesionales de cumplimiento pueden asegurarse de que los mensajes sobre la cultura sean coherentes y se transmitan desde varios ángulos, lo que hace que se fortalezcan y tengan más impacto.

RR. HH. también puede brindar información y habilidades valiosas a la función de cumplimiento. Tiene tantos puntos de contacto con los empleados como cualquier otra función corporativa, lo que hace que sea un socio ideal de cumplimiento cuando se trata de reforzar la cultura. También puede ayudar a los profesionales de cumplimiento a transmitir los mensajes sobre cultura en los diferentes niveles de empleados y ofrecer orientación cuando sea necesario hablar con ellos sobre problemas relacionados con la cultura.

Lo fundamental es que los gerentes tengan un rol crucial en el modelado y el refuerzo de la cultura de la compañía. Ellos son los guardianes de la cultura y tienen el poder impulsarla en los niveles más profundos de la organización. Para gestionar la cultura con eficacia, los profesionales de cumplimiento se deben enfocar en empoderar y capacitar a los gerentes, pero también deben colaborar con RR. HH. para reforzar los mensajes sobre la cultura. La aplicación práctica, como las actuaciones de situaciones representando un rol y las conversaciones con los empleados, es fundamental para generar el cambio de conducta y garantizar que los gerentes cuenten con las herramientas necesarias para transmitir los mensajes de la cultura deseada.

IV. Aprovechar la tecnología para monitorear el cumplimiento

Después hablamos con Michael Parker, con quien consideramos cómo monitorear la estrategia de riesgo de la cultura para favorecer la eficacia. Asevera que no hay un enfoque universal para establecer una cultura de cumplimiento y hace énfasis en la necesidad de ofrecer opciones y orientación a los empleados en lugar de simplemente imponer reglas. Parker subraya la importancia de la interacción y la comunicación continuas en la gestión de los riesgos de la cultura de cumplimiento, y destaca el rol crucial del liderazgo para definir el tono que lleve al cumplimiento y fomentar una cultura ética en toda la organización. También reconoce la importancia de los incentivos a la hora de promover el cumplimiento, pero destaca que el enfoque de incentivar a los empleados debe adecuarse a las circunstancias individuales y debe incluir una comprensión cabal de las consecuencias del incumplimiento.

El liderazgo tiene un rol fundamental para fomentar una cultura de cumplimiento. Los ejecutivos deben liderar con el ejemplo y representar la misión y los valores de la organización. Como indica Michael Parker, no se trata de simplemente decirle a los empleados lo que deben hacer, sino de guiarlos hacia las decisiones correctas. Es esencial darles opciones y brindarles conocimiento, ya que las personas podrían, sin darse cuenta, tomar decisiones contrarias a las políticas o las normativas por carecer de información relevante.

Para garantizar una interacción continua, las empresas deben considerar el cumplimiento como un proceso continuo en lugar de como una actividad puntual. Este enfoque implica escuchar a los empleados y pedirles sus comentarios de manera continua. Es importante brindarles orientación en lugar de simples directrices y ayudar a los individuos a comprender la finalidad de cada política de cumplimiento. Cuando defienden los valores y la misión de la organización, el liderazgo puede crear un efecto de derrame y animar a los empleados a alinear sus acciones con la cultura deseada.

Los incentivos también tienen un papel importante en la promoción del cumplimiento. Así como los terceros

tienen una motivación para completar certificaciones y participar en las iniciativas de cumplimiento para trabajar con una compañía, los empleados tienen el interés de trabajar para una organización que se apoye en estándares éticos. Si se alinean los incentivos con las iniciativas de cumplimiento, las empresas pueden motivar a los empleados a participar de manera activa en el mantenimiento de una cultura de cumplimiento.

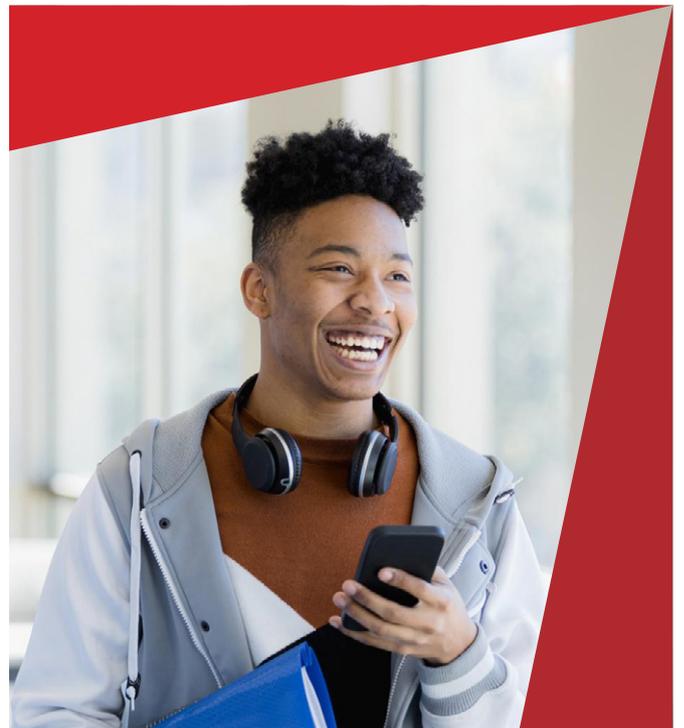
La tecnología puede ser una herramienta valiosa para el monitoreo y la formación de los empleados en temas de cumplimiento. Se pueden usar cursos de microaprendizaje, videos de capacitación en cumplimiento, cuestionarios y encuestas para brindar información específica y concisa. Los videos cortos con cuestionarios pueden ayudar a aumentar el reconocimiento y enseñar a los empleados aspectos importantes del cumplimiento. Las encuestas, si son cortas y están asociadas a un incentivo, pueden proporcionar información valiosa acerca de la eficacia de las iniciativas, y pueden ayudar a medir la cultura de cumplimiento en la organización.

Para mejorar la transparencia y la visibilidad, es esencial almacenar y hacer un seguimiento de la información relacionada con el cumplimiento. El uso de aplicaciones que tengan tableros de mando puede permitir a la empresa monitorear la interacción, hacer seguimiento de las tasas de reproducción completa de los videos de capacitación y recopilar respuestas a encuestas. Estos datos pueden brindar a los administradores de cumplimiento información valiosa para el monitoreo continuo y la identificación de áreas que requieran capacitación o enseñanza adicional.

Creo que la clave es considerar la cultura como un riesgo y aplicar los principios de gestión de riesgos para evaluar y monitorear las iniciativas de cumplimiento. Si consideran la cultura como un riesgo, las empresas pueden evaluar el riesgo de cumplimiento asociado, identificar brechas y corregirlas según sea necesario. Este enfoque permite adoptar un proceso sistemático y proactivo para la gestión de la cultura de cumplimiento.

Sin embargo, crear y mantener una cultura de cumplimiento no está libre de desafíos. Puede producirse una situación de fatiga del cumplimiento si las iniciativas de comunicación y capacitación se vuelven demasiado intensas o generan una carga excesiva. Para combatirlo, se pueden implementar métodos más breves e interactivos, como microaprendizaje y horario de oficina. Estas ráfagas de información de menos duración están alineadas con la cultura actual dominante de contenido breve y atractivo; como resultado, la enseñanza del cumplimiento se vuelve más accesible y menos tediosa.

Para crear y mantener una cultura de cumplimiento en las empresas se necesita un enfoque multifacético. El liderazgo debe representar los valores y la misión de la organización, y también usar incentivos y tecnología para motivar y capacitar a los empleados. Considerar la cultura como un riesgo y aplicar los principios de gestión de riesgos puede permitir a las empresas evaluar y monitorear sus iniciativas de cumplimiento. Si se considera el impacto para los empleados y se adaptan los métodos de comunicación y enseñanza de forma que estén alineados con la cultura dominante en la actualidad, las empresas pueden fomentar una cultura de cumplimiento robusta que promueva la conducta ética y el respeto de las normativas.



V. Mejorar continuamente la cultura corporativa

Finalizamos nuestra serie de entrevistas con Alexander Cotoia, gerente de cumplimiento normativo de Volkov Law Group, con quien hacemos un repaso de cómo podemos mejorar de manera continua el programa de cumplimiento.

Cotoia destaca la importancia de la cultura de cumplimiento en las organizaciones, ya que cree que una cultura que promueva la conducta respetuosa de las normas reduce la probabilidad de lapsus de ética o infracciones legal. Argumenta que crear una cultura de cumplimiento no es solo éticamente sensato, sino que además tiene sentido desde el punto de vista económico en esta era actual en la que los consumidores están bien informados y los empleados priorizan la alineación con los valores de la organización. Cotoia sugiere que las organizaciones deben reforzar sus valores y destaca las ventajas económicas del cumplimiento para ganar la adopción y la participación de los empleados. También enfatiza la necesidad de contar con un programa de mejora continua, realizar análisis de causas subyacentes y sumar la participación de las diversas partes interesadas para atender de manera eficaz los temas relacionados con la cultura.

En esencia, la cultura de cumplimiento se trata de promover y fomentar conductas que estén alineadas con los estándares éticos y legales. Va más allá de simplemente seguir reglas y normativas: requiere fomentar un entorno en el que los empleados comprendan la importancia del cumplimiento y se comprometan a respetarlo.

Un tema más común durante toda la conversación fue el rol del liderazgo, en particular del director ejecutivo, para impulsar y reforzar una cultura de cumplimiento. Cotoia destacó la importancia de que los directores ejecutivos participen activamente en el proceso de cumplimiento, enfaticen los valores de la organización y demuestren cómo el cumplimiento contribuye al éxito general de la organización. Así, los directores ejecutivos pueden marcar el tono desde la alta gerencia e inspirar a los empleados a adoptar el cumplimiento como una parte integral de su trabajo.

Para establecer y mantener una cultura de cumplimiento, las organizaciones deben emplear diversas herramientas y estrategias. Cotoia habló acerca de la importancia de realizar análisis para determinar las causas subyacentes, lo que implica identificar los motivos por los que se produjo el incumplimiento o el lapsus ético. Estos análisis se pueden realizar a través de encuestas anónimas que midan la percepción de los empleados acerca del cumplimiento en la organización y el grado en que las inquietudes sobre el cumplimiento están integradas en su trabajo cotidiano. Si comprenden las causas subyacentes, las organizaciones pueden implementar medidas correctivas dirigidas a fin de solucionar los asuntos identificados.

La colaboración entre las partes interesadas también es crucial para promover una cultura de cumplimiento. Cotoia enfatizó la necesidad de la participación de diversos departamentos, como el equipo de aspectos financieros, el equipo de aspectos legales y los administradores de cumplimiento, en función de los desafíos de cumplimiento específicos que enfrente la organización. Si trabajan juntas, estas partes interesadas pueden resolver problemas de manera colectiva y asegurarse de que el cumplimiento esté integrado en cada componente de la organización.

Monitorear la eficacia de las medidas correctivas es otro aspecto crítico de la cultura de cumplimiento. Las organizaciones deben evaluar periódicamente si las medidas implementadas están ayudando a lograr los resultados deseados. Esto se puede hacer mediante iniciativas de mejora continua, como comprobaciones y evaluaciones periódicas de la comprensión de los empleados y su participación en las iniciativas de cumplimiento. Si los resultados indican que las acciones correctivas no son eficaces, las organizaciones deben estar dispuestas a volver a analizar la causa subyacente y hacer los ajustes de enfoque correspondientes.

Hablamos también acerca de la importancia de la comunicación y colaboración continuas para la mejora constante y la alineación con los estándares de cumplimiento. Las organizaciones deben fomentar un entorno en el que los empleados puedan reportar sus inquietudes de cumplimiento sin temor y en el que se anime el diálogo abierto. Esto no solo ayuda a identificar los problemas potenciales, también demuestra el compromiso de la organización por solucionarlos.

Con la participación del liderazgo, la realización de análisis de las causas subyacentes, la colaboración con las partes interesadas, el monitoreo de la eficacia y el fomento de la comunicación continua, las organizaciones pueden crear y mantener una cultura de cumplimiento que esté alineada con las prácticas recomendadas y alcance las expectativas de los empleados y los consumidores por igual.

Como muy bien lo expresó Cotoia, “**Crear una cultura de cumplimiento tiene buen sentido desde el punto de vista de los negocios**”.



VI. Conclusión: El cumplimiento eficaz comienza por la cultura

Si bien el nuevo mandato del Departamento de Justicia de EE. UU. puede parecer abrumador, es subyacente a la realidad de que el cumplimiento corporativo eficaz se logra a través de la cultura, como siempre ha sido.

Si tiene una cultura de hacer negocios con ética, lo más probable es que ya cuente con un programa de cumplimiento eficaz. Si su organización no considera las prácticas comerciales éticas como algo obligatorio, lo más probable es que no cuente con un programa de cumplimiento eficaz.

Para desarrollar una cultura de cumplimiento sólida, comience por evaluar la cultura actual de su compañía y asegurarse de que el alto liderazgo esté comprometido con su mejora continua.

Para obtener más información acerca de cómo Diligent puede ayudar a su organización a desarrollar una cultura de cumplimiento, [visite nuestro sitio web](#).





Acerca de Diligent

Diligent es el líder internacional en gobernanza moderna que proporciona soluciones de SaaS de gobernanza, riesgo, cumplimiento, auditoría y ESG. Asistimos a más de un millón de usuarios y 700 000 miembros y líderes de juntas directivas con una visión holística de las prácticas de GRC de sus organizaciones para que puedan tomar mejores decisiones al instante, sin importar el desafío.

Para obtener más información o solicitar una demostración:

info@diligent.com | diligent.com/es-mx