

Creación de programas de ética  
y cumplimiento de clase mundial  
Cinco ingredientes para  
satisfacer las expectativas  
globales



**Risk powers  
performance**  
[Ejecución de los  
poderes del riesgo]

# Contenidos

Prefacio	3
¿Cómo llegamos aquí?	4
¿Cuáles son los ingredientes?	5
Tono desde lo alto	6
Cultura corporativa	9
Valoraciones del riesgo de cumplimiento	13
El director de cumplimiento jefe	18
Prueba y monitoreo	22
Contactos	28



## Ejecución de los poderes del riesgo.

El riesgo tradicionalmente ha sido visto como algo a ser minimizado o evitado, con esfuerzo importante gastado en la protección del valor. Sin embargo, nosotros consideramos que el riesgo también es un creador de valor y, enfocado de la manera correcta, puede jugar un rol único en orientar el desempeño del negocio.

Tomemos el problema del riesgo de reputación. Luego de la crisis financiera global, cómo las organizaciones enfocaron la ética y el cumplimiento rápidamente estuvo en el microscopio de los reguladores y del mercado. Las organizaciones que fueron lentas a responder se encontraron a sí mismas en una lucha interminable para defender su integridad o navegar cada nueva demanda regulatoria. Pero algunas organizaciones aprovecharon la oportunidad para abordar su cultura corporativa, introdujeron nuevos enfoques para la ética y el cumplimiento, y usaron como ventaja competitiva su reputación mejorada.

Esta guía discute cinco ingredientes centrales para establecer un programa de ética y cumplimiento de clase mundial:

- Tono desde lo alto
- Cultura corporativa
- Valoraciones del riesgo de cumplimiento
- El director de cumplimiento jefe
- Prueba y monitoreo

Las organizaciones líderes del presente son las que han aprendido cómo proteger su valor mediante la administración del riesgo. Las líderes del mañana serán las que reconozcan la oportunidad para el riesgo para también crear valor. Los profesionales de Risk Advisory, de Deloitte en todo el mundo pueden guiarlo a usted en ese camino y ayudarle a transformar su organización en un lugar donde se ejecuten los poderes del riesgo.

Para conocer más, por favor visítenos en [www.deloitte.com/risk](http://www.deloitte.com/risk).

Saludos,



**Owen Ryan**  
Global Risk Advisory Leader

# ¿Cómo llegamos aquí?



Durante los años 1990, los toros estaban corriendo de manera salvaje. Fue una era de sin precedente creación de riqueza, y los mercados de capital locales subieron a alturas impresionantes. Durante este mismo tiempo, los guardianes del sector público y del sector privado pusieron su mirada en sus responsabilidades fiduciarias para administrar el riesgo. Cuando una serie de escándalos corporativos de perfil alto hizo su aparición, aparecieron sobre el tema los principales problemas de malversación. Hizo una devastadora pérdida de confianza en los mercados de capital, resultando en disminuciones importantes. En solo los Estados Unidos, los mercados de capital perdieron US\$7 trillones.<sup>1</sup> Penosamente, esos escándalos evidenciaron fraude extendido, arrogancia, conflictos de interés, y tratamiento personal para las personas de posiciones altas.

En respuesta a ello, el Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, exigiendo mayor *accountability* por parte de las juntas y de los directivos principales. En particular, esta ley ofreció la plataforma para popularizar el término “tono desde lo alto,” claramente un elemento faltante en los escándalos antes mencionados. Además, las enmiendas realizadas en el año 2004 a las US Federal Sentencing Guidelines [Guías para las sentencias federales de los Estados Unidos] crearon poderosos incentivos para que las organizaciones “promuevan una cultura organizacional que fomente la conducta ética y el compromiso para con el cumplimiento con la ley.”<sup>2</sup> Buena parte de esta legislación también enfatizó la importancia de asignar un funcionario de alto rango para administrar los programas de

ética y cumplimiento de la organización.

El centro de atención puesto en la ética y en el tono desde lo alto que caracterizó la legislación resultante de la crisis financiera a final de los años 1990 estuvo relativamente centrado en los Estados Unidos. Avanzó de manera rápida en el 2008, cuando el tsunami económico global resultó en numerosas bancarrotas, incluyendo fracasos en la industria de servicios financieros. El mundo permaneció como testigo impotente ante la pérdida de más de 20 millones de trabajos en todo el mundo<sup>3</sup> y un 37 por ciento de declinación en el valor de los capitales globales.<sup>4</sup> En su estela, esos eventos desastrosos expusieron soborno y corrupción, fraude, abuso de información privilegiada, conflictos de intereses, lavado de dinero, fijación de precios, y esquemas Ponzi en una escala impensable.

A ello Obama, entonces presidente electo de los Estados Unidos, se refirió como un área de “avaricia imprudente e irresponsabilidad.”

En respuesta a ello, el Congreso de los Estados Unidos aprobó los nuevos requerimientos expansivos contenidos en la Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act [Ley Dodd-Frank de reforma a Wall Street y protección del consumidor], coincidiendo con un nivel sin precedentes de cooperación transfronteriza de reguladores y fiscales a nivel global. Entonces, en marzo de 2010, la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) emitió su Good Practice Guidance [Orientación para la Buena práctica], que hace referencia a que un sistema efectivo de controles internos tiene que tener “tono desde lo alto, estándares de ética, y una cultura de integridad.” Cuarenta y cinco naciones son signatarias de la OECD. Entonces, en diciembre de 2014, las promulgaciones hechas por el The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) de manera formal adoptaron determinaciones a su orientación original promoviendo el tono desde lo alto, los estándares de ética, y la cultura como elementos integrales de una estructura comprensiva para la administración del riesgo de reputación. Otra legislación, que incluye la US Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (FCPA) y la UK’s Bribery Act of 2010 abordan los problemas de corrupción y han visto un incremento importante en el cumplimiento forzoso en los últimos años. Numerosas otras naciones han adoptado nuevas leyes anti-corrupción, y en todo el mundo están dándose significativamente más enjuiciamientos.

Claramente, en el mundo actual están aumentando, como también las expectativas de las autoridades que hacen forzoso el cumplimiento. A todo esto se suma un mandato claro para las organizaciones en todas partes: es el momento de tomar en serio el desarrollo de un programa de ética y cumplimiento verdaderamente efectivo.

# ¿Cuáles son los ingredientes de un gran programa de ética y cumplimiento?

Si bien hay una serie de factores que separan lo “bueno” de lo “estupendo,” de acuerdo con nuestra experiencia, hay cinco ingredientes que son los diferenciadores clave de los programas de ética y cumplimiento de más alto desempeño.

1

**Tono desde lo alto** – El punto de partida para cualquier programa de ética y cumplimiento de clase mundial está en la junta y en la administración principal, así como en el sentido de responsabilidad que comparten para proteger los activos reputacionales y financieros de los accionistas. La junta y la administración deben hacer más que pagar la “hipocresía” ante la ética y el incumplimiento. Necesitan empoderar y apropiadamente asignar recursos a los individuos que en el día-a-día tienen las responsabilidades para mitigar los riesgos y construir la confianza organizacional.

2

**Cultura corporativa** – Una cultura de integridad es central para cualquier programa efectivo de ética y cumplimiento. Las iniciativas que no contribuyen claramente a una cultura de comportamiento ético y de cumplimiento puede ser vista como funciones superficiales que inculcan controles que son impedimentos para orientar el “cambio del valor” de la empresa.

3

**Valoraciones del riesgo** – Las valoraciones del riesgo de ética y cumplimiento no se refieren solo a los procesos – también son acerca del entendimiento de los riesgos que la organización enfrenta. La valoración del riesgo centra a la junta y a la administración principal en los riesgos que sean los más importantes dentro de la organización, y proporciona la base para determinar las acciones necesarias para evitar, mitigar, o remediar esos riesgos.

4

**El director de cumplimiento jefe** [Chief Compliance Officer (CCO)] – El CCO tiene la responsabilidad por vigilar en el día-a-día la administración de los riesgos de cumplimiento y reputacionales, y en este sentido es el agente para las obligaciones fiduciarias de la junta. Un CCO capacitado puede crear una ventaja competitiva para su organización.

5

**Prueba y monitoreo** – Un programa robusto de prueba y monitoreo puede ayudar a asegurar que el ambiente de control es efectivo. El proceso comienza con la implementación de los controles apropiados, lo cual debe ser probado y en últimas monitoreado y auditado sobre una base regular.

En las páginas siguientes, exploraremos con mayor detalle cada uno de esos elementos.

# Tono desde lo alto

## El tono desde lo alto es el que inculca a la organización una cultura de integridad

Sin lugar a dudas, los riesgos reputacionales hoy son al menos tan grandes como los riesgos estratégicos, operacionales, y financieros. De hecho, de acuerdo con una encuesta realizada por Deloitte a más de 300 ejecutivos a nivel directivo en todo el mundo, el 87% calificó al riesgo de reputación como más importante que otros riesgos estratégicos.<sup>5</sup> Su preocupación está bien fundamentada: tal y como lo vemos una y otra vez, una vez que se compromete el riesgo de una organización, el impacto puede ser devastador – desde el desplome del precio de la acción hasta una pérdida de clientes.

Guardarse contra el riesgo reputacional comienza con establecer el apropiado tono desde lo alto de que la organización valora y acoge una cultura de integridad.

¿Cómo los directores ejecutivos jefe [Chief Executive Officers (CEOs)] pueden crear el correcto tono desde lo alto? ¿Qué roles debe la junta jugar? ¿Y el CCO? ¿Cómo el tono desde lo alto va en cascada hacia la mitad y más allá?

### ¿Quién establece el tono?

En el contexto de un programa de ética y cumplimiento, el tono desde lo alto establece los valores y el clima ético que guían la organización. Alimentado y nutrido de la manera apropiada, es el fundamento a partir del cual se construye la cultura de una empresa. En últimas, es el pegamento que une a la organización.

La junta, el CEO, y el CCO juegan roles críticos en el establecimiento del tono desde lo alto.

### La junta

El punto de partida para establecer el tono comienza en la autoridad que gobierna la organización – más frecuentemente esto significa la junta de directores. Las tareas más fundamentales de la junta típicamente incluirían contratar al CEO, aprobar la estrategia, monitorear la ejecución del plan, establecer el apetito por el riesgo, y ejercer la vigilancia apropiada en relación con las mitigaciones del riesgo, todo ello con la meta subyacente de preservar y crear el valor del accionista.

*"Algunas veces, todo lo que se necesita es un rumor, un indicio de impropiedad o malversación, o un post en medios sociales de comunicación que se hace viral, para impactar negativa el valor del accionista y dañar – o peor aún, destruir – las reputaciones corporativa y de la marca en un instante."*

Nicole Sandford, Deloitte Advisory National Practice Leader, Enterprise Compliance Services, Deloitte & Touche LLP

La junta establece el tono de la organización de la manera como ejecuta cada una de esas responsabilidades. Sin embargo, quizás ninguna decisión aislada orienta el tono desde lo alto más que la selección del CEO. Ese proceso necesariamente tiene que centrarse en competencia, carácter, y química y genera preguntas tales como las siguientes:

- ¿El CEO prospectivo tiene las capacidades y experiencia requeridas para hacer que la organización avance?
- ¿El CEO prospectivo posee el carácter y la fibra moral para modelar y contribuir al desarrollo de una empresa y una estrategia centradas en los valores?
- ¿El CEO prospectivo tiene la química y las habilidades de comunicación necesarias para unir a otros para exitosa y consistentemente entregar la propuesta de valor de la organización para todos los stakeholders?

Las juntas tienen que dar el peso apropiado a cada una de esas consideraciones. Muy a menudo, el proceso de selección del CEO se centra principalmente en la competencia, con menos peso dándole al carácter y a la química.

Una vez seleccionado, la junta es responsable por monitorear el desempeño del CEO con base en métricas apropiadas para la competencia, el carácter, y la química. En resumen, la autoridad de gobierno tiene que asegurar que los objetivos éticos están construidos en las acciones y la estrategia de la organización, y que no son solamente una declaración de buenas intenciones.

### El CEO

Establecer el correcto tono desde lo alto es mucho más que un sistema de cumplimiento. Establecer el tono correcto es esencial para fortificar la reputación de la organización y su relación con todos los *stakeholders*. La calle está llena de fracasos corporativos y desempeño subóptimo de los CEOs que han descuidado priorizar el desarrollo de una cultura de integridad.

*"Las gentes sospechan de los líderes que están cerrados a sus valores o estándares. Los stakeholders asumen que si usted no valora nada, usted valorará cualquier cosa."*

Philip Chong, Asia Pacific Governance, Regulatory & Risk Leader,  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

El CEO es la cara de la organización, el jefe con poder real a quien los empleados en últimas miran por visión, orientación, y liderazgo. El comportamiento del CEO les dice a los empleados lo que cuenta, y qué es recompensado y castigado. El liderazgo se deriva de la confianza, y la confianza se deriva del entendimiento común entre las personas.<sup>6</sup> El liderazgo, por lo tanto, es relacional, no transaccional.

El tono desde lo alto demanda que los líderes – y especialmente el CEO – encuentren maneras para conectarse con las personas dentro y fuera de la organización. Los líderes tienen que abierta y continuamente comunicar sus valores, usando diferentes plataformas y sistemas de distribución. Desafortunadamente, en un grado importante muchas compañías sub-comunican los valores.

Desarrollar un sentido de valores compartidos – el conjunto de creencias contra las cuales todas las decisiones pueden ser medidas y probadas – de manera creciente es la base a partir de la cual se construyen las estrategias de largo plazo y las implementaciones exitosas. La falla en alinear la ética y los valores con las estrategias de negocio y los planes de operación potencialmente conlleva costos altos.<sup>7</sup>

### El CCO

Claramente, el director de cumplimiento jefe juega un rol crítico en establecer y reforzar el tono desde lo alto. La persona seleccionada para este rol tiene que ser irreprochable – alguien cuya integridad sea clara y quien pueda ganar el respeto del personal en todos los niveles. El carácter y el valor de la persona que la junta y la administración ejecutiva seleccionen para tener la posición de CCO es una declaración poderosa acerca del compromiso de la organización para con la ética y el cumplimiento, como lo es el

posicionamiento organizacional de la persona dentro del equipo del liderazgo ejecutivo.

El CCO contribuye al tono desde lo alto de maneras tanto directas como indirectas. El CCO tiene incorporada una plataforma para reforzar los valores de la organización; balanceando el mensaje relacionado con ventas y crecimiento. El CCO también es el líder que los empleados buscan cuando tengan preocupaciones éticas. Por consiguiente, juega un rol crucial en la creación de una cultura de "hablar" – un elemento esencial del tono desde lo alto.

Además, los mejores CCO buscan oportunidades para que el CEO transmita los mensajes de ética y cumplimiento en las comunicaciones tanto internas como externas. También le ayuda de manera proactiva a la junta tanto a entender como a ejecutar su rol en el establecimiento del tono desde lo alto.

Más allá de los roles que arriba se describen, la junta y la administración ejecutiva ayudan a trasladar el "tono desde lo alto" hacia un saludable "estado de ánimo en medio" mediante asegurar que ciertas prácticas organizacionales están en funcionamiento en todos los niveles, incluyendo entre otras:

- **Metodologías de vinculación y selección**
  - Comienza con canales de admisión y selección para el carácter, la competencia, y la química de la persona. Todos en el proceso de contratación debe seleccionarse primero por el carácter.
- **Socialización y entrenamiento** – La organización debe crear una integración sin problemas – que comience en la orientación – para fomentar una cultura de ética y cumplimiento. La tutoría y el entrenamiento adicional tienen que ofrecer mensajes consistentes acerca de lo que se valora.
- **Sistemas de recompensa** – Usted consigue lo que usted mide. El reconocimiento y las recompensas deben estar alineados con los valores y los comportamientos deseados. Todos tienen que ser revisados no solo por lo que hacen, sino cómo lo hacen. Por consiguiente, los empleados con el coraje para dar un paso adelante con las preocupaciones éticas tienen que ser apropiadamente reconocidos y recompensados para ayudar a fomentar que otros los sigan.
- **Salida del empleado** – Las personas que abandonen la organización deben ser tratadas igual a como fueron traídas. Envía un mensaje en relación con cómo las personas son valoradas.

### Desafíos únicos

En la creación del tono correcto, ciertos problemas requieren especial atención de la junta y de los líderes principales. Esos desafíos únicos incluyen:

- **Fusiones y adquisiciones** – La integración cultural es esencial para una combinación exitosa, especialmente en la mitigación de los riesgos para la entidad combinada. Los líderes tienen que asegurar que los empleados adquiridos no se sienten saqueados, explotados, u ocupados.
- **Operaciones autónomas y descentralizadas** – Cuanto más lejos se esté de la sede, mayor la probabilidad de que algo se "pierda en el traslado." Lleva tiempo entender y respetar las culturas de otras personas, y prestar especial atención a las unidades de negocio o a los individuos que operan con autonomía importante. Ni el imperialismo moral ni el relativismo moral funcionan. Co-crear un nuevo entendimiento.
- **Descontentos** – Nada socavará más rápido el tono que no abordar y tratar con los individuos cuyas acciones son contrarias a las creencias de la organización.
- **Institucionalización** – La institucionalización de los valores a menudo es el primer paso hacia la burocracia. El liderazgo senior ayuda a establecer el tono desde lo alto mediante mantener los valores y la cultura "frescos."

### Reforzar el tono desde lo alto

- **Camine la charla:** Implemente y publique principios de operación de la junta que se alineen con los valores de la organización, y proporcione responsabilidades específicas por actuar de una manera ética en todos los tiempos.
- **Recuerde el enfriador del agua:** Cuando se toman decisiones difíciles acerca del comportamiento no-ético que involucra a alguien que esté en un rol de administración, asuma que tanto la violación ética, como su respuesta a ella, serán ampliamente conocidas dentro de la organización. Piense acerca de cómo la decisión puede reforzar – o estar en conflicto con – los valores establecidos por la compañía.
- **Mantenga un oído en el suelo:** Use tecnologías nuevas para monitorear el zumbido corporativo. ¿Qué es lo que sus empleados, clientes, y otros *stakeholders* dicen, en los medios sociales de comunicación y en otras plataformas digitales, acerca de la cultura de la organización?
- **Recompensa por el desempeño basado en principios:** Incluya la ética y el cumplimiento en las metas de desempeño para los directivos, y vincule esas metas con la compensación.
- **Construya una escalera ética corporativa:** Considere el seguimiento de la ética y el cumplimiento cuando promueva personas en roles de liderazgo principal, particularmente como parte de la planeación de la sucesión.

También hay otra realidad que tiene que ser reconocida en el desarrollo del tono. Dada la proliferación de los medios sociales de comunicación y de las tecnologías móviles, en todo momento se dan conversaciones con y entre todos los *stakeholders*. El mundo se está volviendo crecientemente transparente. Como resultado, las brechas entre las palabras y las acciones del líder pueden 'volverse virales' en un nanosegundo, menoscabando por lo tanto los esfuerzos para construir un mensaje y un tono consistentes. Cuando hay acciones acerca de las cuales no se puede hablar, o palabras que no se pueden poner en acción, el desarrollo moral de la empresa puede ser menoscabado por el cinismo.

### Establecer el tono correcto ofrece beneficios duraderos

En su nivel más básico, una organización es una comunidad de personas con intereses comunes y valores compartidos unidos para lograr una meta común.<sup>8</sup> De manera creciente, los empleados están diciendo que desean ser identificados con una organización que representa más que ganancias trimestrales y cuyos valores estén alineados con los suyos. Esperan estar orgullosos de lo que producen. Desean admirar las personas con quienes trabajan.<sup>9</sup>

Crear y mantener el correcto tono desde lo alto es un primer paso esencial para la creación de una empresa anclada en un programa efectivo de ética y cumplimiento. También ofrece beneficios que se extienden más allá de los programas de cumplimiento mismos – beneficios que incluyen la retención de clientes, compromiso incrementado del empleado, y el establecimiento de una marca perdurable.

# Cultura corporativa

## La cultura de ética y cumplimiento está en el corazón de un programa fuerte de administración del riesgo

En un entorno de negocios donde las amenazas reputacionales están en cada esquina, una fuerte cultura de ética y cumplimiento constituye el fundamento de un programa robusto de administración del riesgo. Las lecciones aprendidas en relación con los escándalos y las crisis organizacionales que se remontan a principios de los años 2000 dejan una cosa clara: sin una cultura de ética y cumplimiento, las organizaciones siempre estarán en riesgo. De hecho, más y más, la cultura se está moviendo desde un concepto noble, "blando," hacia algo que debe ser definido, medido, y mejorado (vea la Figura 1).

La cultura siempre ha sido importante para la manera como las organizaciones operan. ¿Por qué entonces se le está prestando mucha atención últimamente? Una razón es que los reguladores han llegado a darse cuenta de que sin una cultura de integridad, las organizaciones es probable que vean sus programas de ética y cumplimiento como un conjunto de actividades de verifique-la-caja, o peor aún, como una barricada para lograr sus objetivos de negocio. De hecho, las organizaciones responsables por algunos de los actos más egregios de malversación habían tenido guías de ética y cumplimiento muy impresionantes, formalizadas. El problema fue que ya se el liderazgo o un grupo de personas influyentes operó fuera de esas guías.

### ¿Qué es una cultura de integridad?

La cultura es uno de los mayores determinantes de cómo se comportan los empleados se comportan. Las culturas fuertes tienen dos elementos comunes: hay un nivel alto de acuerdo acerca de qué es valorado, y un nivel alto de intensidad con relación a esos valores. Por supuesto, no todas las culturas fomentan los comportamientos buenos o éticos. Cuando se trata de desarrollar programas de ética y cumplimiento de clase mundial, el punto de partida es una cultura positiva de integridad.

**Figura 1:** La cultura es el fundamento



La estructura de ética y cumplimiento, de Deloitte, reconoce que una cultura de ética y cumplimiento es el elemento central del programa de ética y cumplimiento de la organización. Si la cultura de la organización no respalda al desempeño basado en principios, entonces todas las personas, procesos, y tecnologías que están en funcionamiento para mitigar los riesgos de ética y cumplimiento están sub-optimizados.

Una cultura de integridad generalmente está caracterizada por:

- **Valores organizacionales** – Un conjunto de valores claros que, entre otras cosas, enfatiza el compromiso de la organización para con el cumplimiento legal y regulatorio, la integridad, y la ética de negocios.
- **Tono desde lo alto** – El liderazgo ejecutivo y los administradores principales a través de la organización fomentan que los empleados y los socios de negocio se comporten legal y éticamente, y de acuerdo con los requerimientos de cumplimiento y de política.
- **Consistencia del mensaje** – Las directivas operacionales y los imperativos del negocio se alinean con los mensajes provenientes del liderazgo relacionados con ética y cumplimiento.
- **La administración media lleva la bandera** – Los supervisores de la línea de frente y de nivel medio cambian los principios en práctica. A menudo usan el poder de las historias y de los símbolos para promover los comportamientos éticos.
- **Comodidad al hablar** – Los empleados a través de la organización están cómodos al hacer preguntas y expresar preocupaciones legales, de cumplimiento, y ética, sin miedo a retaliación. Cuando las personas consideran que serán escuchadas, su nivel de confianza en la organización se incrementa. Esto a su vez lleva a equipos de desempeño más alto e incrementa el compromiso del empleado.
- **Accountability** – Los líderes principales se hacen a sí mismos y a quienes les reportan responsables por cumplir con la ley y la política organizacional.
- **El ciclo de vida de contratar-hasta-el-retiro** – La organización vincula y selecciona los empleados con base en el carácter, así como también según la competencia. Los procesos de integrar a los nuevos empleados en los valores organizacionales, y de tutoría también reflejan esos valores. Los empleados son bien tratados cuando abandonan o se retiran, creando colegas para toda la vida.
- **Incentivos y recompensas** – La organización recompensa y promueve las personas con base, en parte, en su adherencia a los valores éticos. No solo está claro que el buen comportamiento es recompensado, sino que el comportamiento malo (tal como lograr resultados independiente del método) puede tener consecuencias negativas.
- **Juicios penales** – Los asuntos internos son adjudicados de manera equitativa en todos los

niveles de la organización. Los empleados pueden no siempre estar de acuerdo con las decisiones, pero las aceptarán si consideran que el proceso ha sido administrado justamente y que han sido tratados de esa manera.

Las organizaciones con fuertes culturas positivas crean relaciones de confianza con los *stakeholders*. De acuerdo con nuestra experiencia, esas relaciones se vuelven recíprocas; esto es, los *stakeholders* confían en la empresa y en la marca. Esto crea lealtad del empleado, el cliente y el proveedor. Una cultura fuerte ayuda a construir relaciones positivas con los reguladores y ayuda a atraer inversionistas de largo plazo. En últimas, la cultura de integridad es reflejada en desempeño superior, de largo plazo.

### Enfrentando los desafíos

Más y más organizaciones están escogiendo crear estructura adicional alrededor de su programa de ética y cumplimiento. Esto puede incluir la designación de un director de ética jefe (o ampliar el rol del director de cumplimiento jefe para incluir responsabilidad específica para el programa de ética), mejorar el código de conducta y los controles y procedimientos relacionados, y mejorar la *accountability* por el comportamiento ético mediante entrenamiento y valoraciones del desempeño. De acuerdo con nuestra experiencia, esas acciones son un gran comienzo hacia la creación de una cultura fuerte y beneficiarán los esfuerzos más amplios alrededor de la administración del riesgo y el cumplimiento.

*"La cultura establece las expectativas y guía el comportamiento. Cuando la cultura organizacional apoya la integridad, las personas saben que necesita informar sus acciones."*

Philip Chong, Asia Pacific Governance, Regulatory & Risk Leader, Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Establecer una cultura fuerte de integridad no es un proyecto discreto con un comienzo y un final, no siempre es una navegación suave. A pesar de los mejores esfuerzos, muchas organizaciones pueden operar contra una serie de obstáculos.

### Definiendo la cultura

La mayoría de los líderes consideran que entienden y pueden definir la cultura de su organización. Sin embargo, a menudo hay una brecha entre la percepción que la administración tiene de la cultura y cómo el resto de la empresa la percibe. Es un error para los líderes asumir que siempre tienen su dedo en el pulso de la cultura de la organización. Para tener una descripción más exacta, las organizaciones pueden establecer puestos de escucha, tales como valoraciones culturales que usen encuestas a empleados y observadores externos. Es especialmente útil ofrecer avenidas, tales como grupos focales, operados por terceros, para que los empleados proporcionen respuestas abiertas que verdaderamente reflejen sus percepciones de la empresa.

### Inculcando la cultura y los valores a través de la organización

Si bien el liderazgo ejecutivo puede trabajar duro para establecer una cultura de integridad en las sedes, a menudo algo se pierde en el traslado en la medida en que se aleja de la oficina central. Esta es la razón por la cual la cultura necesita ser activa y continua, especialmente en organizaciones grandes con puestos avanzados distantes. Los valores – con la ética y la integridad en su núcleo – tienen que ser comunicados clara y consistentemente. El mensaje necesita ser explícito y repetido, de manera que se inserte en cómo se realiza el trabajo.

Comunicar la cultura puede ser especialmente desafiante cuando se cruzan las fronteras. Es importante que todos entiendan los comportamientos esperados de la empresa y los principios contra los cuales se tomarán las decisiones. Los valores necesitan ser articulados de una manera que trascienda la nacionalidad – por ejemplo, los conceptos de honestidad e integridad son universalmente reconocidos. No obstante ello, es importante reconocer que las diferencias culturales influirán en cómo los mensajes son escuchados e interpretados, y pueden necesitarse ajustes en entrenamiento, introducción del empleado, y revisiones del desempeño.

### Extendiendo los valores culturales a fusiones y adquisiciones

El ajuste cultural es uno de los mayores obstáculos para integrar una organización fusionada o adquirida; de hecho, es una razón

por la cual tales transacciones fallan, a pesar de los potenciales beneficios de negocio. Por esto es que los ejecutivos pueden querer realizar una “auditoría” cultural como parte del proceso de diligencia debida. Si la meta de la adquisición diverge de manera importante de los valores del comprador, esto podría ser una bandera roja. Un plan de integración bien desarrollado asegurará que las entidades tanto entiendan como refuercen los valores deseados. De un día a otro, la administración necesita dejar que los empleados conozcan que son bienvenidos. Al mismo tiempo, los líderes necesitan comunicar cómo las organizaciones esperan que se comporten y cómo pueden esperar que sean tratados en retorno.

### Manejando los opositores

Nada dañará la cultura más que los descontentos. Cuando las personas se interponen en el apoyo a la cultura, pueden causar bloqueos y menoscabar los esfuerzos de la empresa. Tienen que ser identificadas, aconsejadas, y ofrecérseles la oportunidad para que actúan conforme al comportamiento esperado, o deben ser separados de la organización. Los programas de entrenamiento que se centran en la ética y el cumplimiento son una manera para comunicar los valores a los individuos que puedan necesitar refuerzo adicional. Como paso siguiente, las revisiones del desempeño deben ser estructuradas para incluir una evaluación no solo de los resultados del individuo, sino que también deben reflejar cómo se lograron los resultados. Algunas organizaciones incluso hacen que adherirse a los valores sea parte del proceso de planeación de metas mediante establecer objetivos que estén atados a elementos culturales.

### Combatiendo la fatiga de valores

Si bien la comunicación continua es esencial, las organizaciones deben evitar entregar exactamente el mismo mensaje una y otra vez. Esto se debe porque los mensajes pueden volverse rancios, causando que los empleados ignoren los valores y principios subyacentes. Comunicar los valores es similar a una campaña de mercadeo – necesita capturar la atención de las personas y usar diferentes contenido, formatos, y canales de comunicación para que permanezcan frescos. Una manera para lograr este nivel de interés es mediante el poder de las historias. Las historias pueden no solo hacer que los valores sean concretos, conectan a las personas con los valores de maneras que otras formas de comunicación no pueden.

### Abordando el flujo del liderazgo

Cuando las organizaciones experimentan rotaciones rápidas de los CEO y de otros líderes principales, mantener una identidad consistente y un conjunto de valores algunas veces puede ser desafiante. De manera clara, es crítica la selección de los individuos correctos para liderar la organización. Si todos en la organización viven sus valores, entonces promoverlos dentro de ella es una manera para asegurar que esos valores permanecen intacto. Pero ello no siempre es práctico o posible. La junta usualmente está involucrada en la contratación externa de los líderes principales, especialmente los CEO. Necesitan prestar particular atención al ajuste cultural y considerar candidatos que no solo sean competentes, sino que también tengan la química, el carácter, y la capacidad moral para inspirar y ganar los corazones y las mentes de todos los *stakeholders*. Independiente de la selección del CEO, es importante que la cultura no dependa de una sola persona o de un grupo. Un programa robusto de ética y cumplimiento – apropiadamente diseñado, posicionado, y dotado de recursos – sobrevivirá a los cambios del ejecutivo en lo alto de la organización.

### Reforzamiento de la cultura y de los valores

- **Cree puestos de escucha:** Realice valoraciones culturales que lleguen al corazón de cómo las personas se comportan y de lo que ellas piensan.
- **Mantenga un estado saludable en el medio:** Mucho depende de la capacidad de la administración media para trasladar el tono desde lo alto en políticas y prácticas que orienten el comportamiento diario.
- **Consérvelo interesante:** Encuentre maneras nuevas e innovadoras para comunicar los valores culturales y recompense el comportamiento basado-en-valores y castigue los equivocados. No le haga el juego a los favoritos.
- **Grítelo a los cuatro vientos:** Los líderes tienden a sub-comunicar los valores y las expectativas. En este caso, más es mejor.

### Apelando a una fuerza de trabajo intergeneracional

El liderazgo rotativo no es la única fuente de cambio que puede menoscabar la cultura. La rotación del empleado también puede amenazarla. Las organizaciones hoy necesitan apelar a la fuerza de trabajo más multi-generacional de la historia.<sup>10</sup> Por razones tanto financieras como de otro tipo, los *baby boomers*\* no necesariamente dejan de trabajar en el minuto en que llegan a la edad tradicional de retiro. Muchos están escogiendo seguir empleados, algunas veces aplazando las oportunidades de promoción para los trabajadores más jóvenes, la Generación X. Al mismo tiempo, los *Milennials* que ingresan a la fuerza de trabajo a menudo están orientados por un sentido de propósito y apetecen una cultura más colaborativa. Es más probable que ellos busquen portafolios de carreras en las cuales puedan cambiar los trabajos más frecuentemente para buscar organizaciones que se ajusten a sus valores. Para crear culturas con poder de permanencia, las organizaciones tienen por lo tanto que fomentar un entorno que balancea el apelar a “algo para todos,” con un conjunto de valores consistentes que todas las generaciones podrán acoger.

### Valores: los bloques de construcción de la cultura

Las organizaciones que tienen un fuerte sentido de valores compartidos están preparadas para el éxito. Construir una cultura de integridad no solo las fortifica contra el riesgo, sino que también lleva al compromiso del empleado y a fuertes lealtades de todos los *stakeholders*. En el largo plazo, una cultura positiva de integridad es el fundamento para un programa efectivo de ética y cumplimiento, el cual, cuando esté apropiadamente insertado en la organización, puede crear una ventaja competitiva y servir como un activo organizacional valioso.

\* Baby boomers: personas nacidas en los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial, cuando hubo un importante incremento temporal en la tasa de nacimientos (N del t).

# Valoraciones del riesgo de cumplimiento

## Usted no puede mitigar un riesgo si usted no sabe dónde está

En la medida en que las regulaciones globales proliferan y se vuelven más complejas, y como las expectativas del *stakeholder* se incrementan, las organizaciones están expuestas a un mayor grado de riesgo de cumplimiento como nunca antes. La convergencia regulatoria global y la expansión de los negocios en industrias nuevas o adyacentes también han incrementado la necesidad de un punto de vista más amplio del riesgo de cumplimiento.

El riesgo de cumplimiento es la amenaza que enfrenta la situación financiera, organizacional, o reputacional de una organización, resultante de violaciones de leyes, regulaciones, códigos de conducta, o estándares de la práctica organizacional. Para entender su exposición ante el riesgo, muchas organizaciones pueden necesitar mejorar sus procesos de valoración del riesgo de manera que ellos incorporen plenamente la exposición ante el riesgo de cumplimiento. Sin embargo, de acuerdo con una encuesta dirigida conjuntamente por Deloitte & Touche LLP *Compliance Week*,<sup>11</sup> el 40 por ciento de las compañías no realiza una valoración anual del riesgo de cumplimiento.

Muchos funcionarios de ética y cumplimiento probablemente estarán de acuerdo con que cada día aparecen nuevos riesgos de ética, cumplimiento, y reputación. Al mismo tiempo, la reciente recesión global forzó a que muchas compañías corporativas examinaran de manera cercana sus presupuestos y recursos. Juntos, esos factores han creado una tensión entre las crecientes obligaciones regulatorias y la presión para hacer más con menos. Para ayudar a resolver esta situación y continuar agregando valor a sus organizaciones, los profesionales de ética y cumplimiento pueden necesitar asegurar que entienden todo el espectro de los riesgos de cumplimiento que acechan en cada parte de la organización. Pueden necesitar valorar cuáles riesgos tienen el mayor potencial para daño legal, financiero, operacional, o reputacional y asignar recursos limitados para mitigar esos riesgos.

### ¿Cómo la valoración del riesgo de cumplimiento es diferente de otras valoraciones del riesgo?

Las organizaciones realizan valoraciones del riesgo para identificar los diferentes tipos de riesgo organizacional. Por ejemplo, pueden realizar valoraciones del riesgo de la empresa para identificar los riesgos estratégicos, operacionales, financieros, y de cumplimiento ante los cuales la organización está expuesta. En la mayoría de los casos, el proceso de valoración del riesgo de la empresa está centrado en la identificación de los riesgos de la "apuesta de la compañía" – los que podrían impactar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos estratégicos. La mayoría de las organizaciones también realizan valoraciones del riesgo de auditoría interna para ayudar en el desarrollo del plan de auditoría interna. La valoración tradicional del riesgo de auditoría interna es probable que considere los riesgos del estado financiero y otros riesgos operacionales y de cumplimiento.

Si bien esos tipos de valoraciones del riesgo típicamente tienen la intención de identificar riesgos importantes relacionados-con-el-cumplimiento, no están diseñados para de manera específica identificar los riesgos del cumplimiento legal o regulatorio (vea la Figura 2). Por consiguiente, si bien las valoraciones del riesgo de cumplimiento ciertamente deben estar vinculadas con los procesos de riesgo de la empresa o de auditoría interna, generalmente requieren un enfoque más centrado. Esto no es para decir que no pueden ser completadas concurrentemente, o que deben ser esfuerzos aislados – la mayoría de las organizaciones pueden ser capaces de combinar las actividades que respaldan varias valoraciones del riesgo, quizás siguiendo un proceso inicial de identificación y valoración del riesgo de cumplimiento.

Figura 2: La interrelación entre administración del riesgo de la empresa (ERM), auditoría interna, y las valoraciones del riesgo de cumplimiento			
	ERM	Auditoría interna	Cumplimiento
Objetivo	Identificar, priorizar, y asignar <i>accountability</i> por la administración de los riesgos estratégico, operacional, financiero, y reputacional.	Determinar y priorizar los riesgos para ayudar en el desarrollo del plan de auditoría interna, ayudando a proporcionarle a la junta y al equipo ejecutivo con aseguramientos relacionados con los esfuerzos de administración del riesgo y otras actividades de cumplimiento.	Identificar, priorizar, y asignar <i>accountability</i> por la administración de las amenazas existentes y potenciales relacionadas con el no-cumplimiento legal o de política – o la conducta ética equivocada – que podrían llevar a multas o sanciones, daño reputacional, o la incapacidad para operar en mercados clave.
Alcance	Cualquier riesgo que de manera importante impacte la capacidad de la organización para lograr sus objetivos estratégicos.	Riesgos del estado financiero y de control interno, así como también algunos riesgos operacionales y de cumplimiento que sea probable impacten materialmente el desempeño de la empresa o los estados financieros.	Leyes y regulaciones que la organización esté requerida a cumplir en todas las jurisdicciones donde realice negocios, así como también las políticas organizacionales críticas – sea o no que esas políticas estén basadas en requerimientos legales.
Propietario típico	Director de riesgo jefe / Director financiero jefe	Director de auditoría jefe	Director de cumplimiento jefe

## Entienda sus principales riesgos de cumplimiento

La valoración del riesgo de cumplimiento puede ayudar a que la organización entienda el rango completo de su exposición ante el riesgo, incluyendo la probabilidad de que pueda ocurrir un evento de riesgo, las razones por las cuales pueda ocurrir, y la potencial severidad de su impacto. Una valoración del riesgo de cumplimiento efectivamente diseñada también ayuda a que las organizaciones prioricen los riesgos, mapeen los riesgos para con los propietarios aplicables del riesgo, y de manera efectiva asigne recursos para la mitigación del riesgo.

## Elabore una estructura y una metodología

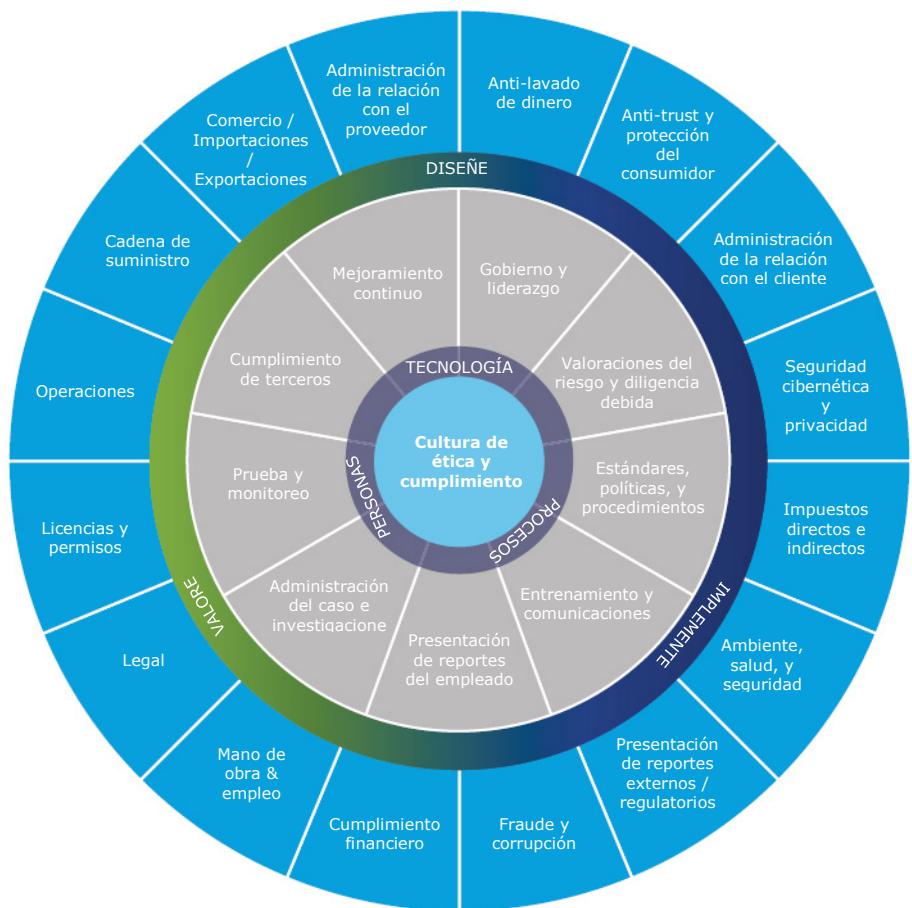
Dado que el conjunto de los potenciales riesgos de cumplimiento que enfrenta la organización típicamente es muy complejo, cualquier valoración robusta debe emplear tanto una estructura como una metodología. La estructura establece el panorama del riesgo de cumplimiento de la organización y lo organiza en dominios de riesgo, mientras que la metodología contempla maneras tanto objetivas como subjetivas para valorar esos riesgos. La estructura necesita ser comprensiva, dinámica, y personalizable, permitiéndole a la organización identificar y valorar las categorías del riesgo de cumplimiento ante las cuales puede estar expuesta (vea la Figura 3). Algunos riesgos de cumplimiento son específicos para una industria u organización – por ejemplo, las regulaciones de seguridad del trabajador para los fabricantes o las reglas que gobiernan el comportamiento de los representantes de ventas en la industria farmacéutica. Otros riesgos de cumplimiento trascienden industrias o geografías, tales como los conflictos de intereses, acoso, privacidad, y retención de documentos.

Una estructura efectiva también puede esbozar y organizar los elementos de una estrategia efectiva de administración del riesgo que pueda ser aplicada a cada dominio del riesgo de cumplimiento.

*"Comience identificando qué áreas tienen el mayor potencial para violación de la ley. De esa manera usted se puede centrar en prevenir los riesgos más serios para su organización. Para ello usted necesita un entendimiento sólido del entorno en el cual usted está operando."*

Marc Van Caeneghem, EMEA Governance, Regulatory & Risk Leader, Deloitte Touche Tohmatsu Limited

**Figura 3: El programa de ética y cumplimiento de la empresa y la estructura de la exposición frente al riesgo**



## Aplique la metodología y realice la valoración del riesgo

Usar una metodología objetiva para evaluar la probabilidad y el potencial impacto de cada riesgo ayudará a que la organización entienda su exposición ante el riesgo inherente. "Riesgo inherente" es el riesgo que existe en ausencia de cualesquier controles o estrategias de mitigación. Al principio, ganar un entendimiento preliminar del riesgo inherente le ayuda a la organización a desarrollar una visión temprana de su estrategia para la mitigación del riesgo. Y cuando las organizaciones identifican el riesgo inherente deben considerar los orientadores clave del riesgo que pueden ser organizados en las siguientes cuatro categorías amplias:

- **Impacto legal** – La acción regulatoria o legal producida contra la organización o sus empleados que podría resultar en multas, sanciones, encarcelamiento, incautación de productos, o exclusión.
- **Impacto financiero** – Impactos negativos con relación a la línea de resultados de la organización, precio de la acción, ganancias futuras potenciales, o pérdida de confianza del inversionista.
- **Impacto de negocios** – Eventos adversos, tales como embargos o paradas de plantas, que de manera importante podrían interrumpir la capacidad de la organización para operar.
- **Impacto reputacional** – Daño a la reputación o marca de la organización – por ejemplo, mala prensa o discusión en los medios sociales de comunicación, pérdida de confianza del cliente, o moral disminuida del empleado.

*"Cuando se trata de las valoraciones del riesgo, aplican algunas reglas básicas: asóciense siempre con líderes del negocio, mantenga su metodología simple, pero robusta, y use documentación que sea tanto intuitiva como amigable para el usuario"*

Henry Ristuccia, Global Governance, Regulatory & Risk Leader, Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Es importante proporcionar medidas tanto cuantitativas como cualitativas para cada categoría. Sin embargo, tal y como ocurre con todas las valoraciones del riesgo, la medición precisa puede probar ser esquiva. En el caso de riesgos con impacto financiero directo, el valor monetario actual puede ser medible con relación al riesgo. Otra manera para evaluar el riesgo es usar una escala crítica que señale la extensión del impacto de que ocurra un no-cumplimiento. La extensión del impacto puede ser descrita en términos cualitativos. Por ejemplo, para el impacto reputacional, impacto bajo puede ser mínimo para la no cobertura de prensa, mientras que impacto alto puede ser prensa negativa extensiva en los medios de comunicación nacionales (vea la Figura 4).

Figura 4: Una escala ilustrativa del carácter crítico

Calificación	Caída de la reputación / Daño de la marca	Sanciones o multas civiles o criminales	Pérdida de confianza
	Cobertura sostenida (página principal de la sección de negocios) en los medios de comunicación nacionales (e internacionales), noticias de los medios sociales de comunicación que se vuelven virales.	Acción federal o estatal principal / Investigación de fraude o soborno.	Pérdida o daño importante de las relaciones con los clientes, incluyendo pérdidas de clientes.
	Cobertura negativa (no en la página principal) de medios de comunicación nacionales o internacionales.	Investigaciones federales o estatales.	Falla en la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, e.g., problemas importantes de calidad, demoras del cliente, o incapacidad para entregarle productos al cliente.
	Cobertura negativa de medios de comunicación en una región específica o en un país en el extranjero.	Litigios rutinarios costosos.	Productos ineffectivos entregados a clientes o demora en la entrega al cliente.
	Impacto negativo en la reputación localizado (tal como un cliente grande) pero recuperable.	Pequeñas acciones, sanciones / multas.	Menor que aceptación óptima de parte de los clientes.
	No exposición ante la prensa.	No acción regulatoria o legal.	Impactos limitados, si los hay, en los clientes.

### Determine el riesgo residual

Si bien es imposible determinar toda la exposición que la organización tiene frente al riesgo, la estructura y la metodología del riesgo les ayudan a la organización a priorizar qué riesgos desea administrar de manera más activa. Desarrollar una estructura y una metodología le ayuda a las organizaciones a determinar la extensión en la cual las actividades de mitigación del riesgo existentes en la organización (por ejemplo, prueba y monitoreo o programas de entrenamiento del empleado) son capaces de reducir el riesgo. Las actividades efectivas de mitigación del riesgo pueden reducir la probabilidad de que ocurra el evento de riesgo, así como también la potencial severidad del impacto para la organización.

Cuando la organización evalúa el riesgo inherente a la luz de su ambiente de control y sus actividades de control, el grado de riesgo que resulta es conocido como el "riesgo residual." Si las estrategias existentes de mitigación del riesgo son insuficientes en la reducción del riesgo residual a un nivel aceptable, esto es un indicador de que las medidas adicionales están en orden.

### ¿Qué hace que la valoración del riesgo de cumplimiento sea de clase mundial?

Si bien cada valoración del riesgo de cumplimiento es diferente, las más efectivas tienen una serie de cosas en común. Para realizar una valoración de clase mundial, considere las siguientes prácticas líderes:

- **Obtenga input de un equipo multidisciplinario:** La valoración del riesgo de cumplimiento requiere la participación de especialistas en temáticas profundas provenientes del departamento de cumplimiento y de toda la empresa. Son las personas que viven y alimentan el negocio – que están en funciones específicas, unidades de negocio, y geografías – quienes entienden plenamente los riesgos ante los cuales la organización está expuesta, y que ayudarán a asegurar que todos los riesgos clave sean identificados y valorados. Además, si la metodología es diseñada en un vacío sin consultar los propietarios del riesgo, el output del proceso carecerá de credibilidad cuando se llegue a implementar los programas de mitigación.
- **Construya a partir de lo que ya se ha hecho:** Más que empezar desde cero, busque maneras para aprovechar el material existente – tal como valoraciones del riesgo de la empresa, reportes de auditoría interna, y revisiones de la calidad – e integre el contenido del riesgo de cumplimiento cuando sea apropiado. Asegure comunicar, a los grupos que usted busque comprometer, las diferencias entre las valoraciones del riesgo de cumplimiento y otras valoraciones. De manera clara, el output de cada proceso de valoración del riesgo debe informar y conectarse con cada uno de los otros.
- **Establezca propiedad clara para los riesgos específicos y oriente hacia mejor transparencia:** Una valoración comprensiva del riesgo de cumplimiento ayudará a identificar a los

individuos responsables por administrar cada tipo de riesgo, y hace más fácil que los ejecutivos consigan manejar las actividades de mitigación del riesgo, los esfuerzos de mitigación, y las exposiciones emergentes ante el riesgo.

- **Haga que la valoración se pueda llevar a la acción:** La valoración prioriza los riesgos y además señala cómo deben ser mitigados o remediables. Los esfuerzos de remediación deben ser universalmente entendidos y viables a través de las fronteras. Asegure que el output de la valoración del riesgo pueda ser usado en la planeación operacional para asignar recursos y que también puede servir como el punto de partida para los programas de prueba y monitoreo.
- **Solicite input externo cuando sea apropiado:** Por definición, la valoración del riesgo confía en el conocimiento de los riesgos emergentes y el comportamiento regulatorio, los cuales no siempre son bien conocidos al interior de la organización. Conseguir experticia externa puede ayudar a informar la valoración y asegurar que incorpora un entendimiento detallado de los problemas emergentes de cumplimiento.
- **Trate la valoración como un documento vivo, que respira:** Una vez que usted asigna recursos para mitigar o remediar los riesgos de cumplimiento, la potencial severidad de esos riesgos cambiará. Lo mismo ocurre para los eventos en el entorno de negocios. Todo esto debe orientar los cambios a la valoración misma.
- **Use lenguaje plano que hable a una audiencia general de negocios:** La valoración necesita ser clara, fácil de entender, y que se pueda llevar a la acción. Evite absolutos y análisis legal complejo.
- **Periódicamente repita la valoración del riesgo:** Las valoraciones efectivas del riesgo de cumplimiento se esfuerzan por asegurar un enfoque consistente que continúe siendo implementado con el tiempo, e.g., cada uno o dos años. Al mismo tiempo, la inteligencia frente al riesgo requiere análisis continuo y escaneo del entorno para identificar los riesgos emergentes o las señales de alarma temprana.
- **Aproveche los datos:** Mediante incorporar y analizar los datos clave (e.g., estadísticas de la línea directa, registros de transacciones, hallazgos de auditoría, reportes de excepciones del cumplimiento, etc.), las organizaciones pueden ganar un entendimiento más profundo de dónde los riesgos existentes o emergentes pueden residir dentro del negocio. Muchas organizaciones están considerando inversiones en tecnologías, tales como herramientas analíticas y de monitoreo de la marca, para ayudar a aprovechar y analizar los datos para fortalecer sus capacidades de detección del riesgo. Adicionalmente, las organizaciones están considerando inversiones en datos, incluyendo monitoreo de medios de comunicación tradicionales / mención negativa, datos de medios sociales de comunicación, realización de encuestas, y otras fuentes de datos.

### Algunas preguntas clave acerca de su exposición

Hay una serie de preguntas críticas que las organizaciones deben hacer en relación con los riesgos de cumplimiento y los programas que están en funcionamiento para mitigar esos riesgos:

- ¿Qué tipos de fallas de cumplimiento crearían importante riesgo de marca o daño reputacional? ¿Las fallas podrían surgir internamente, en la cadena de suministro, o con relación a terceros que operen a nombre de la organización? ¿Cuál es el probable impacto de ese daño en el valor de mercado de la organización, las ventas, la utilidad, la lealtad del cliente, o la capacidad para operar?
- ¿Qué tipos de pasos equivocados de cumplimiento podrían causar que la organización pierda la capacidad para vender o entregar productos/servicios durante un período de tiempo?
- ¿Cómo el diseño del programa de cumplimiento, la tecnología, los procesos, y los requerimientos de recursos deben cambiar a la luz de los planes de crecimiento, adquisiciones, o ampliaciones de producto/categoría/servicio?
- ¿La organización está haciendo lo suficiente para informar a clientes, inversionistas, terceros, y otros *stakeholders* acerca de su visión y valores? ¿Está haciendo que la mayoría de las inversiones en ética, cumplimiento, y administración del riesgo sean potenciales diferenciadores competitivos?
- ¿Cuáles son los costos totales del cumplimiento – más allá de salarios y beneficios a nivel centralizado – y cómo esos costos están alineados con los riesgos de cumplimiento más importantes que podrían impactar la marca o resultar en importantes multas, sanciones, y/o litigios?
- ¿Qué tan bien posicionada está la función de cumplimiento? ¿En valorar e influir en las decisiones estratégicas tiene una silla “en la mesa”?
- ¿Cuáles son las exposiciones personales y profesionales de la administración ejecutiva y de la junta de directores con relación al cumplimiento?

### Valore para el éxito

El constantemente cambiante entorno regulatorio incrementa la vulnerabilidad de la mayoría de las organizaciones ante el riesgo de cumplimiento. Esto es particularmente verdadero para las organizaciones que operan en una escala global. La complejidad del panorama del riesgo y las sanciones por el no-cumplimiento hacen que para las organizaciones sea esencial realizar valoraciones completas de su exposición ante el riesgo de cumplimiento. Una buena valoración del riesgo de ética y cumplimiento incluye tanto una estructura comprensiva como una metodología para evaluar y priorizar el riesgo. Con esta información en la mano, las organizaciones podrán desarrollar estrategias efectivas de mitigación y reducir la probabilidad de un evento importante de no-cumplimiento o de falla de la ética, separándose de sus competidores en el mercado.

# El director de cumplimiento jefe Se necesita un líder extraordinario para mantener la integridad de una organización

Los ejecutivos de ética y cumplimiento de la empresa representan una profesión joven, pero que madura rápidamente – una que comenzó a surgir a finales de los años 1980 cuando varias iniciativas del gobierno y comisiones de alto nivel comenzaron a recomendar que un personal específico a nivel senior deba tener la responsabilidad por vigilar el programa de ética y cumplimiento de la organización. Esas recomendaciones fueron reforzadas por una serie de nuevas regulaciones y orientaciones de la práctica líder emitidas a comienzos de los años 2.000.

En la práctica, las responsabilidades de trabajo y los títulos de esos profesionales varían desde director de cumplimiento jefe [Chief Compliance Officer (CCO)] (con o sin responsabilidades por la ética) hasta director de ética jefe [Chief Ethics Officer] (con o sin responsabilidades por el cumplimiento) con muchos modelos en la mitad. A pesar de esas variables en el diseño organizacional, los individuos que lideran los esfuerzos para proteger a la compañía ante los riesgos de ética y cumplimiento tienen un rol único y especialmente importante dentro de la organización. Los principios que aquí se discuten aplican a los líderes independiente de su título. Los directores de cumplimiento jefe ahora operan en un entorno legal, regulatorio, social y económico dinámico que a menudo está caracterizado por reglas y regulaciones complejas y algunas veces en conflicto.

*"Los riesgos se están incrementando y todavía estamos en un entorno de austeridad. Esa es una combinación peligrosa. Para enfrentar el problema, usted necesita un CCO que sea astuto que pueda mirar el futuro y pensar estratégicamente acerca de los riesgos del mañana."*

Keith Darcy, Independent Senior Adviser to Deloitte & Touche LLP

Las expectativas regulatorias han surgido globalmente colocando tremenda presión en las organizaciones, particularmente las que tienen operaciones internacionales. El diseño de programas que ayuden a asegurar el cumplimiento con esas regulaciones y guías recae directamente en los hombros de los CCO.

Aun así, esto es solo una parte de sus responsabilidades. Los CCO también tienen que responder a una cantidad de nuevos riesgos que emergen rápidamente. Por ejemplo, las autoridades que hacen forzoso el cumplimiento han llegado a un nivel sin precedentes de cooperación transfronteriza en un esfuerzo para controlar el soborno y la corrupción. El lavado de dinero ya no es solamente un problema para el sector bancario, sino para las organizaciones en todas las industrias. El riesgo cibernético y el crimen digital representan enormes amenazas para los negocios en todos los lugares, y las organizaciones necesitan intensificar sus esfuerzos para asegurar el cumplimiento con las políticas internas diseñadas para abordar esas amenazas. Además, el foco más agresivo puesto en la transparencia ha sacado a la luz muchos conflictos anteriormente ocultos.

Como resultado de esos desarrollos, la profesión del CCO ha comenzado a cambiar de maneras que son sutiles pero profundas – un indicador de que las organizaciones están reconociendo el rol importante que juegan los CCO. En resumen, esos líderes clave del negocio son responsables no solo por mantener el cumplimiento, sino también por salvaguardar lo que es posiblemente el activo más valioso de una organización: su reputación.

## Una profesión en flujo: a dónde lleva el camino

Si bien para algunas organizaciones el rol del CCO permanece congelado en el tiempo, para otras, ha hecho la transición hacia uno que es tanto estratégico como agregador de valor. Las compañías con programas de ética y cumplimiento de clase mundial aseguran que tienen un CCO de clase mundial que lidera el cambio. Esos individuos han ayudado a llevar a la profesión a un nivel nuevo. Es un nivel al cual muchos aspiran – y también un indicador de hacia dónde se dirige la profesión. Los siguientes son ejemplos de cómo el rol ha evolucionado en algunas organizaciones durante la última década.

### De guardián del cumplimiento a administrador del riesgo

En la medida en que el panorama del riesgo continúa cambiando, y las funciones de ética y cumplimiento se integran más en la fábrica de las organizaciones, los CCO están asumiendo un rol mucho más estratégico cuando se trata de ayudar a las organizaciones a administrar el riesgo de cumplimiento y reputacional. En el pasado, la administración del riesgo era el enlace de otras áreas de la organización, mientras que el CCO se centró principalmente en las actividades rutinarias de administración del riesgo de cumplimiento. Sin embargo, en los años más recientes, muchas organizaciones han comenzado a reconocer que los riesgos que los CCO mitigan – en particular el riesgo reputacional – son críticos. Como resultados, valorar y elevar la conciencia de los riesgos que podrían poner en cuestión la integridad de la organización se ha convertido en parte clave del trabajo de los CCO. Hoy los CCO no solo necesitan un entendimiento de todo el rango del riesgo reputacional, necesitan un instinto por lo que puede ir mal y cómo las organizaciones se pueden preparar.

### De administrador legal del programa a asesor a nivel senior

Dado el número visible de roles de CCO originados en respuesta a las actividades que hacen forzoso el cumplimiento, y dado que muchas de las funciones más modernas de ética y cumplimiento han evolucionado desde departamentos de cumplimiento regulatorio, muchos de los primeros CCO provinieron de antecedentes legales. Esos funcionarios de cumplimiento ya sea hacían parte de, o reportaban al director legal jefe [Chief Legal Officer (CLO)]. De manera clara esto comenzó a cambiar.

En una encuesta reciente realizada a CCO dirigida conjuntamente por Deloitte & Touche LLP y *Compliance Week*<sup>12</sup>, solo el 21 por ciento de quienes respondieron dijeron que reportaban al Asesor General [General Counsel], mientras que el 36 por ciento dijeron que reportaban directamente al CEO. Por otra parte, un 21 por ciento adicional reportó directamente a la junta de directores. Desde la perspectiva del gobierno, especialmente en industrias como servicios financieros y atención en salud, hay presión regulatoria para que los CCO salgan del departamento legal: por el dinero central de los bancos, los CCO deben reportar al director de riesgo jefe; en atención en salud, The Department of Health and Human Services prefiere ver un CCO independiente, y uno que de manera alguna esté subordinado al CLO. La cuestión es, al menos en parte, la preocupación de que la obligación fiduciaria del CLO no es su cliente, la compañía, pero la obligación de un CCO independiente puede ser diferente.

*"Los CCO líderes están comenzando a romper el código sobre las soluciones sensibles-al-riesgo que toman los controles y la tecnología familiares y los combinan de una manera nueva."*

Kevin McGovern, Americas Governance, Regulatory & Risk Leader, Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Esta reestructuración de cumplimiento y legal también es reflejada en los antecedentes cambiantes de muchos de quienes ingresan a la profesión hoy. De manera creciente, esos CCO tienen experiencias de base amplia, incluyendo estancias en operaciones donde han tenido responsabilidades por utilidad y pérdida. Más y más, las organizaciones buscan CCO dinámicos que puedan pensar de manera estratégica, comunicar y persuadir de manera efectiva, y trabajar interdisciplinariamente. Los candidatos más solicitados para el rol de CCO tienen habilidades que van más allá de la capacidad para diseñar la arquitectura de cumplimiento necesaria, valorar los riesgos provenientes de todo el negocio, desarrollar estrategias de entrenamiento y comunicación, evaluar datos, y dirigir investigaciones algunas veces críticas. Esos líderes de clase mundial también tienen una aptitud para auditar y monitorear, la capacidad para influir en la cultura y el comportamiento organizacionales, y un fundamento sólido en tácticas de relaciones públicas, dado que parte clave de su rol es comunicar de manera clara la visión, misión y estrategia del programa de ética y cumplimiento.

Para que sean efectivos, los CCO necesitan involucrarse no solo en los problemas del día-a-día, sino también en las decisiones estratégicas que la organización enfrenta. Como la importancia y la prominencia del rol se incrementa, algunos CCO se están moviendo a niveles más altos dentro de sus organizaciones, con una silla en el comité ejecutivo y acceso sin filtros a la junta. La estructura cambiante de presentación de reportes para los CCO puede enviar una señal fuerte a todos los stakeholders, incluyendo el personal y los reguladores, de que la organización toma en serio la ética y el cumplimiento.

### Desde verificar casillas a hacer preguntas

Fundamental para el rol del CCO es diseñar programas que ayuden a asegurar el cumplimiento con las leyes, las regulaciones, y las políticas de la empresa. Esto requiere gastar considerable tiempo en las tuercas y en los pernos y en asegurar que están en funcionamiento los recursos, sistemas, y controles correctos. Pero a los ojos de muchos, esto es "Cumplimiento 101." En la economía global del presente, donde las organizaciones están bajo presión para lograr transparencia a través de toda su cadena de suministro, simplemente operar en cumplimiento con la ley puede no ser suficiente. Las autoridades que hacen forzoso el cumplimiento requieren medidas que vayan más allá de lo que es legalmente requerido, incluyendo insertar una cultura de integridad para lograr la prevención y la detección apropiadas del comportamiento indebido. Los CCO necesitan ser capaces de salir del negocio y hacer las preguntas difíciles con el fin de determinar dónde la organización puede ser vulnerable o estar expuesta.

*"El CEO de hoy es un líder que puede construir alianzas, mejorar la confianza tanto dentro como fuera de la organización, y trabajar para fortalecer la marca y el valor reputacional."*

Henry Ristuccia, Global Governance, Regulatory & Risk Leader,  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

### De un gasto a un activo

En las organizaciones con programas más maduros de ética y cumplimiento, el CCO es percibido como un facilitador del negocio más que como una fuente de gastos generales. Esas organizaciones reconocen que los esfuerzos del CCO en últimas protegen la reputación de la organización – quizás su activo más importante. El valor de la reputación puede ser cuantificado – simplemente es la capitalización que en el mercado tiene la empresa. Todo lo que necesita es un rumor o un indicio de malversación o que un post en un medio social de comunicación se vuelva viral y la reacción del inversionista puede ser rápida y castigar. Para las compañías que han sufrido titulares de noticias desfavorables, el valor del mantenimiento de la integridad es más que aparente.

### De vivir aparte a construir puentes

Cuando el rol del CCO estaba en un estado más naciente, muchas organizaciones mantenían a sus CCO de alguna manera aparte del resto de la organización – quizás en un esfuerzo para mantener la independencia estructural y funcional. Como resultado, muchos CCO, posicionados en el relativo aislamiento de las sedes centrales, emitirían mandatos, directivas, y políticas sin una apreciación o un entendimiento del día-a-día de las actividades de los negocios y de las presiones en el campo. Eventualmente las organizaciones comenzaron a darse cuenta del efecto divisivo y contraproducente de este acuerdo, dado que inhibía la capacidad del CCO para entender los procesos de negocio de la organización, los riesgos ante los cuales sus organizaciones estaban expuestas, y las oportunidades para mayores sinergias de cumplimiento y ahorros de costos.

Con el tiempo, esto comenzó a cambiar dado que los CCO salieron de sus escritorios y comenzaron a insertarse en los negocios. Salir y aprender el negocio es especialmente importante para ganarse la confianza de los empleados en el lado operacional, particularmente cuando se les solicita hacer cambios a la manera como trabajan. El CCO de hoy es un líder que puede construir asociaciones, que puede mejorar la confianza dentro de la organización y con todos sus *stakeholders*, y que puede trabajar para construir marca y valor reputacional.

### De usted no puede, a sí podemos

Un reclamo común y una concepción equivocada acerca de los CCO es que son "funcionarios de policía" o guardianes cuya obligación primaria es señalar con el dedo las actividades que están prohibidas por ley o por política. En muchas organizaciones los CCO son percibidos más y más como socios del negocio, colaboradores, estrategas, y consultores internos. Agregan valor sentándose con los negocios y llegando con soluciones para cómo lograr objetivos con las guías de lo que es permisible. Los CCO de hoy son más acerca de comenzar conversaciones que cerrarlas. Cuando pueden trabajar duro de la mano con el negocio para llegar a una solución que funcione para todos, esto puede convertirse en diferenciador competitivo para toda la organización.

## Desde abajo en las malas hierbas a arriba en los árboles

Lo que comenzó como un rol principalmente administrativo – involucrar la toma de inventario y entender las regulaciones y leyes detalladas que aplican a la organización – ha cambiado. Los CCO de hoy están llevando las cosas al siguiente nivel – digerir y valorar la información del riesgo, determinar qué significa ello, y trasladar esos conocimientos en un programa consistente de ética y cumplimiento y una estructura para la administración de los riesgos. Además, la velocidad sin precedente del cambio en el entorno externo significa que los CCO siempre tienen que estar atentos por cualesquiera riesgos nuevos (por ejemplo, riesgos tecnológicos, riesgos de información del cliente, riesgos emergentes del mercado) que estén en el horizonte y puedan requerir políticas mejoradas o cumplimiento forzoso fortalecido. Para prepararse para esos riesgos nuevos y emergentes, las organizaciones necesitan CCO visionarios que puedan percibir el panorama del riesgo de la empresa y “ver alrededor de las esquinas.”

## De limpiar a mantener limpio

Durante años, una serie de organizaciones ha experimentado el dolor de una crisis de ética o de cumplimiento. En respuesta, han incrementado sus esfuerzos de cumplimiento durante un período específico de tiempo hasta que pasó la tormenta, más que reducir el rol del CCO a uno administrativo. Claramente, este tipo de respuesta de corto plazo está plagada de peligros, y puede enviar un fuerte mensaje negativo a los empleados y a los reguladores acerca de lo que más importa y cómo la organización se dirige a sí misma cuando considera que nadie está vigilando. Las organizaciones que toman en serio al cumplimiento encargan a sus CCO con procesos de desarrollo y una mentalidad que teje la integridad en la fábrica de la organización.

## Un CCO para todas las estaciones

En la medida en que el volumen y el impacto potencial de los riesgos de cumplimiento llueven sobre las organizaciones y amenazan con abrumarlas, el CCO ha surgido como un faro en la tormenta. No visto ya como un funcionario dentro de la rama administrativa del departamento legal, un indexador de los requerimientos regulatorios, o un guardián obstructor, el CCO de hoy desempeña un rol estratégico dentro de la organización. El CCO ayuda a darle forma a la estrategia organizacional, estableciendo el “tono desde lo alto” al tiempo que mide el “estado de ánimo en el medio” y el “zumbido en la base.” Visionario y activista, el CCO es instrumental para hacer del cumplimiento un esfuerzo dinámico, más que reactivo, y para establecer un programa de ética y cumplimiento que salvaguarde tanto la organización como su reputación.

## Estrategias para llegar a ser de clase mundial

No toda compañía tiene un programa de ética y cumplimiento de clase mundial. Pero los CCO – sea que sean nuevos para el rol o profesionales más experimentados – que intenten mover a su organización hacia una dirección de clase mundial, pueden comenzar con unas pocas prácticas líderes:

- Cultive las relaciones con el *stakeholder* correcto
- Construya la fuerza del banco de su organización y de su equipo
- Defina su legado
- Separe lo urgente de lo importante
- Sobre-comuníque la integridad y los valores de manera que esté claro lo que más importa
- Vuélvase un asesor de confianza para el negocio
- Desarrolle una red de expertos temáticos internos y externos para apoyar su crecimiento y desarrollo
- Conéctese con sus pares: compartir es común para los CCO a través de competidores e industrias
- Defienda lo que usted considera es correcto
- Recuerde parar, salir de las malezas, mirar los árboles, y ser estratega
- Administre su tiempo y céntrese en las prioridades
- Sea un aprendiz para toda la vida: los mejores líderes son los mejores aprendices

## Consideraciones clave acerca del rol del CCO

Las organizaciones que tienen la intención de encontrar un CCO de clase mundial y crear un entorno donde puedan prosperar deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿El CCO tiene acceso a la junta?
- ¿El CCO ocupa una posición suficientemente principal (e.g., vicepresidente ejecutivo, vicepresidente senior, vicepresidente)?
- ¿Qué tan a menudo el CCO está presente en la junta o en un comité de la junta?
- ¿Cómo es medido el desempeño del CCO?
- ¿El CCO tiene suficiente autoridad de vigilancia por los recursos de cumplimiento en las unidades de negocio?
- ¿El CCO puede orientar o influir en la cultura de la organización?
- ¿El CCO tiene experiencia operacional?
- ¿El CCO tiene un buen entendimiento del negocio?
- ¿El CCO tiene el conocimiento y la pasión por la profesión?
- ¿El CCO se comunica con personas dentro y fuera de la organización para ver cómo otros están experimentando el rol?
- ¿El CCO es visto como un modelo de rol por la integridad al interior de la organización?
- ¿El CCO tiene una aptitud para entender y administrar los riesgos actuales y emergentes?
- ¿El CCO es percibido como un auténtico líder?

# Prueba y monitoreo

## La prueba y el monitoreo toman el pulso del programa de cumplimiento, asegurando su salud continua

Prueba y monitoreo es uno de los elementos más críticos de un programa efectivo de ética y cumplimiento, y en ciertas industrias es un componente requerido del programa. ¿Por qué? Porque sin prueba, es difícil o imposible entender qué está funcionando y qué necesita mejoramiento. De manera similar, los programas robustos de monitoreo sirven como un sistema de alarma temprana que permite que los profesionales del cumplimiento identifiquen – más temprano que tarde – los problemas potenciales de cumplimiento.

Si bien la prueba y el monitoreo son importantes, a menudo son mal entendidos y subvaluados. La implementación y el sostenimiento eficiente y efectivo de los programas de prueba y monitoreo continúa siendo desafiante para las organizaciones por muchas razones, incluyendo la carencia de recursos capacitados, la dificultad de diseñar y orientar la consistencia a través de la empresa, y la confianza en otros en la organización tanto por los datos como, en muchos casos, por la ejecución de los programas.

El énfasis en otros elementos del programa de cumplimiento – tales como valoraciones del riesgo, entrenamiento, o políticas y procedimientos – algunas veces ha llevado a subvalorar y sub-assignar recursos para las funciones de prueba y monitoreo. Cuando los programas de cumplimiento maduran, esos elementos sirven como una fuente invaluable de información acerca de las desviaciones en el comportamiento esperado que pueden abrir la ventana a potenciales riesgos de cumplimiento materiales o sistémicos. Es más, las compañías a menudo dicen que la implementación de nuevas leyes y regulaciones presenta riesgos, aún si esta es un área que a menudo no es probada, o no probada de manera suficiente, para determinar si la organización está cumpliendo con los requerimientos.

La carencia de prueba y monitoreo efectivos puede tener un efecto de cascada en otras áreas del programa de cumplimiento. En una serie de estudios y encuestas recientes<sup>13</sup>, los profesionales del cumplimiento de manera consistente mostraron frustración con la calidad de las métricas usadas para medir la efectividad de sus programas de cumplimiento. El resultado de programas continuos de prueba y monitoreo – especialmente cuando son considerados durante el tiempo – orienta métricas que pueden apuntar no solo a la efectividad del diseño del programa, sino también a la efectividad de las operaciones del programa. Si bien para algunas industrias, particularmente servicios financieros, las métricas de cumplimiento ya están bien establecidas o incluso son obligatorias, y para muchas compañías esas actividades pueden crear nuevas métricas, más perspicaces, relacionadas con el desempeño del programa que en las que los profesionales del cumplimiento han confiado en el pasado.

De manera similar, la prueba y el monitoreo robustos – y los datos asociados con ellos – proporcionan información relevante y confiable para los *stakeholders* del programa de ética y cumplimiento:

- **Los reguladores** perciben las actividades de prueba y monitoreo como una demostración del compromiso de la compañía para con la ética y el cumplimiento. Por otra parte, para algunas industrias tales como servicios financieros, los programas de prueba y monitoreo son un requerimiento regulatorio, y las compañías pueden enfrentar multas o sanciones por fallar en implementarlos.
- **Las juntas** requieren información justificada sobre la efectividad de los programas de ética y cumplimiento en orden a ejecutar los deberes fiduciarios.
- **El consejero interno y externo** apunta a esas actividades como indicadores de la diligencia de la compañía alrededor de la ética y el cumplimiento como parte de sus estrategias legales.
- **Empleados, clientes e inversionistas** desean un entendimiento profundo de los programas de ética y cumplimiento e incluso pueden usar esta información para tomar decisiones de empleo, compra, o inversión.

Por todas esas razones, y muchas otras, hemos identificado al programa robusto de prueba y monitoreo como el quinto factor que distingue un programa de ética y cumplimiento de clase mundial.



### **Prueba y monitoreo: definidos y contrastados**

Muchos profesionales de ética y cumplimiento usan los términos "prueba" y "monitoreo" de manera intercambiable. Si bien prueba y monitoreo pueden ser los dos lados de la misma moneda, y uno no puede ser plenamente optimizado sin el otro, no son intercambiables. Muchos consideran que tanto su diseño como sus resultados deseados son bastante diferentes. Las definiciones comúnmente reconocidas de cada uno son tal y como sigue:

- **Programa de prueba:** Un proceso dinámico, basado-en-el-riesgo, independiente, de vigilancia del riesgo, diseñado para periódicamente seleccionar y revisar una muestra de productos de negocio, servicios, comunicaciones, y otras áreas para medir e informar sobre la efectividad de la operación de los controles de cumplimiento y/o la adherencia a las políticas y procedimientos establecidos.
- **Programa de monitoreo:** La vigilancia, revisión, y análisis continuos de los indicadores clave de desempeño del negocio y de riesgo que le permiten a la organización identificar las potenciales violaciones del cumplimiento. Si bien muchos buscan implementar programas de monitoreo

"automatizados," las actividades de monitoreo pueden ser ya sea automatizadas o manuales.

Esas definiciones dejan más claros las metas y los objetivos de la prueba y el monitoreo; sin embargo, los pasos específicos para alcanzar esas metas y objetivos no siempre son fácilmente definidos. Incluso si las expectativas regulatorias relacionadas con esos elementos críticos son claras – como pueden serlo en ciertas áreas de las industrias bancaria y farmacéutica – la información detallada acerca de las actividades específicas de prueba y monitoreo que darán satisfacción a esas expectativas pueden no serlo. En otros sectores, la orientación regulatoria relacionada con las expectativas específicas de las actividades de prueba y monitoreo pueden no estar disponibles. Incluso en casos cuando hay claridad alrededor de las expectativas regulatorias, el diseño, la implementación, y el sostenimiento de un programa efectivo de prueba y monitoreo es una de las tareas más desafiantes que enfrentan quienes son responsables por las funciones de riesgo y cumplimiento.

En la siguiente sección, exploraremos las características que distinguen los programas "estupendos" de prueba y monitoreo.

*"Siempre es una buena idea asociarse con especialistas temáticos. Un enfoque de prueba bien diseñado y un historial previo no disminuye la necesidad de conocimiento especializado cuando se valoran los riesgos de cumplimiento más críticos."*

Kevin McGovern, Americas Governance, Regulatory & Risk Leader, Deloitte Touche Tohmatsu Limited

### Programas de prueba estupendos

Los programas de prueba estupendos tienen una serie de atributos comunes:

**El cumplimiento es probado al nivel de la accountability.** En un programa de prueba estupendo, la prueba del cumplimiento es ejecutada en cada nivel de la organización. En este modelo, los controles débiles son rápidamente identificados en el negocio donde sea más probable que sean remediados rápidamente.

- **La primera línea de defensa:** En este nivel, el liderazgo de la unidad de negocios – el cual es el responsable primario por el desarrollo de controles y actividades para prevenir, detectar, y responder ante las fallas del cumplimiento – invierte el tiempo y los recursos para determinar que tales controles y actividades están adecuadamente diseñados y operan de manera efectiva.
- **La segunda línea de defensa:** Dentro del programa de prueba de la segunda línea, los individuos que realizan la prueba no pueden ser los mismos individuos que son responsables por la ejecución de los controles. Aquí, la función de cumplimiento – ya sea la función de cumplimiento “centralizada” en las sedes, el equipo de cumplimiento dentro de la unidad de negocios, o una combinación de los dos – también debe invertir tiempo y recursos para desarrollar y ejecutar la prueba independiente del control del cumplimiento. Para los propósitos de ejecutar los programas de prueba, esos individuos son responsables ante la función independiente de cumplimiento, a pesar de que la función resida a nivel “corporativo” o dentro de la unidad de negocios, según el modelo federado de cumplimiento.
- **La tercera línea de defensa:** Auditoría interna debe ser responsable por “probar las pruebas.” En algunas industrias, auditoría interna juega un rol más amplio. Por ejemplo, en la industria de servicios financieros, las funciones de auditoría interna van un paso delante de probar las pruebas. Más que confiar en los resultados de la prueba de la segunda línea, realizan pruebas adicionales de carácter transaccional y pruebas relacionadas con los procesos.

En todos los casos, y en todos los niveles, la independencia relacionada con la prueba es un aspecto esencial de la prueba efectiva.

Independiente del sector de industria, nuestra experiencia señala que un número desproporcionado de problemas de cumplimiento son identificados por la tercera línea de defensa – auditoría interna. Esto puede señalar que la prueba del cumplimiento en la unidad de negocios (la primera línea de cumplimiento) y en la función de cumplimiento (la segunda línea de defensa) es

inefectiva en la identificación de las vulnerabilidades del cumplimiento.

### Programas basados en un rango de habilidades.

Los programas de prueba sobresalientes involucran profesionales con conocimiento especializado o conjuntos de habilidades que puedan ser diferentes de los que se encuentran en un departamento tradicional de cumplimiento corporativo y auditoría interna. En muchos casos, los profesionales con conocimiento de las reglas y regulaciones aplicables, de las expectativas de los reguladores, y de los orientadores del riesgo de cumplimiento son requeridos para diseñar y ejecutar los programas de prueba. Esto no es para decir que el personal existente de cumplimiento o de auditoría interna no pueda ser entrenado para satisfacer esas necesidades. Sin embargo, en el mundo posterior a Sarbanes-Oxley, muchos departamentos de auditoría interna se han centrado en profesionales con más experiencia en los controles tradicionales de la contabilidad financiera. Esos individuos a menudo no tienen profunda experticia en la temática regulatoria y del cumplimiento para ejecutar la prueba efectiva del cumplimiento. La introducción de entrenamiento continuo y la inclusión de entrenamiento interdisciplinario del personal en diferentes áreas funcionales pueden mejorar adicionalmente el conocimiento y la efectividad del equipo.

### El programa es diseñado usando una estructura basada-en-el-riesgo.

Otra característica que distingue un programa de prueba líder es el proceso usado para diseñar la prueba misma. Como casi siempre es el caso en los programas de cumplimiento, todo comienza con una valoración robusta del riesgo de cumplimiento. Un programa de prueba estupendo toma el output de la valoración del riesgo y da un paso importante adicional: los riesgos clave de cumplimiento son mapeados con las unidades de negocio y los procesos de negocio donde esos riesgos sea más probable que se presenten. Esto algunas veces es denominado “análisis de la aplicabilidad.” Los procesos que fluyen dentro de esas áreas de operación son documentados de manera clara, donde se identifican tanto las vulnerabilidades como los controles clave. Este proceso orienta la prueba del cumplimiento, la cual es diseñada para que sea repetible y pueda generar resultados que sean llevables a la acción.

### Los programas de prueba estupendos son

**repetibles y estadísticamente válidos.** Si bien es bueno saber si un control está funcionando bien, los programas de prueba estupendos reconocen que la calidad sostenible es alcanzable cuando los riesgos clave y los controles relacionados son probados periódicamente usando metodologías de muestreo estadísticamente válidas.

### Programas de monitoreo estupendos

Los programas de monitoreo altamente efectivos también tienen en común una serie de atributos clave:

**Los indicadores clave de riesgo y desempeño que el programa monitorea son significativos.** En el pasado, los programas de prueba confiaron demasiado en los indicadores clave de éxito [key risk indicators (KRIs)] y en los indicadores clave de desempeño [key performance indicators (KPIs)] que son fáciles de monitorear, tal como el volumen de llamadas a líneas directas o las tasas de completar entrenamiento. Si bien estos datos son importantes, en las organizaciones existen otros datos que pueden proporcionar conocimiento más significativo desde la perspectiva de la prueba y el monitoreo. Ciertamente, no es tarea pequeña identificar las transacciones u otros datos (por ejemplo, regalos o gastos de entretenimiento) que proveerán valor significativo para el monitoreo. No obstante ello, las organizaciones que se toman tiempo para hacerlo probablemente encontrarán el valor que conlleva ese esfuerzo. Por otra parte, los KRI y los KPI bien concebidos a menudo proporcionan conocimiento significativo de la operación, ofreciéndoles a los líderes de las unidades de negocio un incentivo poderoso para asignar recursos para obtener la información.

*"Un programa de prueba bien diseñado, efectivo, puede no solo ayudar a detectar los riesgos o transacciones de interés, también puede identificar áreas donde se puedan mejorar las políticas y los controles."*

Marc Van Caeneghem, EMEA Governance, Regulatory & Risk Leader, Deloitte Touche Tohmatsu Limited

**Los propietarios del programa entienden cómo aprovechar el poder de los datos.** Los programas de monitoreo algunas veces confían en la disponibilidad de grandes cantidades de datos, y a menudo esos datos existen en otra función dentro de la organización. La naturaleza descentralizada presenta varios desafíos para los profesionales de ética y cumplimiento. Primero, las compañías pueden necesitar invertir en aplicaciones de tecnología para administrar eficientemente los procesos de prueba y monitoreo, o en herramientas analíticas que puedan procesar grandes conjuntos de datos, idealmente en una base continua. Segundo, para este esfuerzo la calidad de los datos es crítica. La calidad pobre de los datos y el gobierno pobre de los datos tienen que ser abordados con el fin de implementar un enfoque analítico de los datos para el monitoreo. Finalmente, la función de cumplimiento tiene que colaborar con otros equipos internos – los que tienen los datos – para obtener la información que se necesita. Si la compañía está operando con recursos limitados, esto puede requerir alguna diplomacia y un caso de negocios claro – respondiendo la pregunta, “¿Qué hay en ello para mí?” – para fomentar la participación. Al hacer el “caso para el cumplimiento” para el negocio, un mensaje importante es que el monitoreo del cumplimiento puede mejorar los procesos de negocio, reducir los controles redundantes y manualmente intensivos, y mejorar la toma de decisiones.



**Tal y como ocurre con la prueba, la repetibilidad es clave.** Las actividades de monitoreo – estén automatizadas o no – son más valiosas cuando son realizadas sobre una base continua. La tendencia de los datos es crítica para analizar los cambios en los procesos de negocio subyacentes, así como también en los riesgos emergentes. Cuando se trata de programas de monitoreo efectivos, el enfoque de “una vez y hecho” simplemente no funciona.

#### Poniéndolo a prueba

En la medida en que las organizaciones buscan establecer programas de ética y cumplimiento que sean los mejores-de-la-clase, la prueba y el monitoreo es uno de los componentes esenciales

que necesitan construir y aprovechar. Con programas robustos de prueba y monitoreo, la organización no solo puede obtener información crítica sobre las debilidades en su programa de cumplimiento, pueden comprometerse en actividades de detección del riesgo que puedan proporcionar una alarma anticipada de cualesquiera problemas inminentes antes que se vuelvan importante y potencialmente dañinos. Muy al igual que los otros elementos clave de un programa estupendo de ética y cumplimiento, la prueba y el monitoreo les permiten a las organizaciones aprender del pasado y aprovechar las personas, los procesos, y la tecnología con un ojo puesto en el futuro para el mejoramiento continuo de la madurez de su programa de ética y cumplimiento.

#### Figura 5: Prueba y monitoreo: Cómo funciona en la práctica

Prueba y monitoreo a menudo son confundidos porque cada uno puede ser desempeñado en los mismos procesos de negocio y actividades. La tabla que aparece a continuación ilustra cómo difieren.

Procesos de negocio / Riesgos de cumplimiento	Ejemplo de prueba	Ejemplo de monitoreo
<b>Regalos y entretenimiento:</b> Violaciones de la Foreign Corrupt Practices Act, la UK 2010 Bribery Act, y/o regulaciones específicas de la industria relacionadas con entretenimiento del cliente.	Basada-en-el-riesgo, <u>prueba</u> periódica de regalos y sesiones de entrenamiento y de reportes individuales de gastos del empleado.	Involucra la vigilancia y el análisis continuo de un número grande de registros de R&E (Regalos & Entretenimiento) y reportes de gastos para identificar patrones y anomalías.
<b>Prácticas de préstamos:</b> Prácticas de préstamos discriminatorias o depredadoras prohibidas por regulaciones de la banca o del consumidor.	Realizar revisiones de archivos de “cotejación de parejas” mediante comparar solicitantes a clases protegidas y clases no-protectoras similarmente situadas que recibieron diferentes decisiones o términos de crédito.	Monitoreo de la distribución de los solicitantes y clientes de productos específicos y tipos de préstamos para identificar prácticas de ventas que puedan resultar en prestatarios de clases protegidas que recibieron términos desfavorables.

---

## Notas finales

<sup>1</sup> Seth W. Feaster. "The Incredible Shrinking Stock Market." The New York Times. July 21, 2002.

<sup>2</sup> [http://www.uscc.gov/sites/default/files/pdf/amendment-process/official-text-amendments/20040501\\_Amendments.pdf](http://www.uscc.gov/sites/default/files/pdf/amendment-process/official-text-amendments/20040501_Amendments.pdf)

<sup>3</sup> Verick and Islam. "The Great Recession of 2008-2009: Causes, consequences and policy responses." International Labor Office, 2010: 16. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_174964.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_174964.pdf).

<sup>4</sup> Bartram and Bodnar. "No Place to Hide: The Global Crisis in Equity Markets in 2008/09." Presentation at the BSI Gamma Conference on Lessons from the Financial Crisis for Banking and Money Management, November 11, 2009: 9.

<sup>5</sup> 2014 global survey on reputation risk: Reputation@Risk. [www.deloitte.com/reputationrisksurvey](http://www.deloitte.com/reputationrisksurvey).

<sup>6</sup> Darcy, K.T. A Companion to Business Ethics, edited by Robert E. Frederick, "Ethics and Corporate Leadership," Blackwell Publishers Inc., 1999: 405.

<sup>7</sup> *Íbid.*, 405.

<sup>8</sup> *Íbid.*, 407.

<sup>9</sup> *Íbid.*, 406.

<sup>10</sup> Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce, Deloitte. [http://dupress.com/wp-content/uploads/2014/04/GlobalHumanCapitalTrends\\_2014.pdf](http://dupress.com/wp-content/uploads/2014/04/GlobalHumanCapitalTrends_2014.pdf).

<sup>11</sup> In focus: 2014 Compliance Trends Survey.

[http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us\\_aers\\_dcrs\\_deloitte\\_compliance\\_week\\_compliance\\_survey\\_2014\\_05142014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us_aers_dcrs_deloitte_compliance_week_compliance_survey_2014_05142014.pdf).

<sup>12</sup> 2015 Compliance Trends Survey, Deloitte and Compliance Week.

<http://www2.deloitte.com/us/en/pages/regulatory/compliance-trends-report.html>.

<sup>13</sup> In Focus: 2015 Compliance Trends Survey Report and In Focus: 2014 Compliance Trends Survey Report.

---

# Para más información, contacte a uno de nuestros líderes:

**Henry Ristuccia**

Global Governance, Regulatory & Risk Leader  
+1 212 436 4244  
hristuccia@deloitte.com

**Philip Chong**

Asia Pacific Governance,  
Regulatory & Risk Leader  
+65 6216 3113  
pchong@deloitte.com

**Kevin McGovern**

Americas Governance,  
Regulatory & Risk Leader  
+1 617 437 2371  
kmcgovern@deloitte.com

**Marc Van Caeneghem**

EMEA Governance, Regulatory &  
Risk Leader  
+33 1 55 61 65 88  
mvancaeneghem@deloitte.fr

**Nicole Sandford**

Deloitte Advisory National  
Practice Leader,  
Enterprise Compliance Services,  
Deloitte & Touche LLP  
+1 203 708 4845  
nsanford@deloitte.com

**Keith Darcy**

Independent Senior Adviser  
to Deloitte & Touche LLP  
+1 203 905 2856  
kdarcy@deloitte.com

---

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Para una descripción más detallada de DTTL y sus firmas miembros, por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración del riesgo, impuestos y relacionados a clientes públicos y privados que cubren múltiples sectores. Deloitte sirve cada cuatro de cinco compañías de Fortune Global 500® mediante una red conectada globalmente de firmas miembros en más de 150 países que ofrecen capacidades de clase mundial, conocimientos, y servicio de alta calidad para abordar los desafíos de negocio más complejos de los clientes. Para conocer más acerca de cómo los aproximadamente 225,000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende, por favor conéctenos en Facebook, LinkedIn, o Twitter.

Esta comunicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red de Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la red de Deloitte será responsable por cualquier pérdida que sea tenida por cualquier persona que confíe en esta comunicación.

© 2016. Para información, contacte a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés del **Building world-class ethics and compliance programs. Five ingredients to meet global expectations – 2016** – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia