

LIDERAZGO EMPRESARIAL EN ÉTICA EN AMÉRICA LATINA

CÓMO PRIORIZAN LA INTEGRIDAD LAS EMPRESAS LOCALES Y MULTINACIONALES

ETHISPHERE®

GOOD. SMART. BUSINESS. PROFIT.®

EDICIÓN ESPECIAL // 2020



ETHISPHERE®

GOOD. SMART. BUSINESS. PROFIT.®

Vicepresidente ejecutivo y director de contenido
Stefan Linssen

Directora gerente, BELA Latin America
Daniele Fernandes Hickey

Editor ejecutivo
Tyler Lawrence

Director creativo, arte e ilustraciones
Chip Cole

Redactora sénior y editora
Greta Baranowski

DIRECCIÓN DE ETHISPHERE

Colaboradores

Leslie Benton, Mavín Domínguez Arroyo,
Raphael V. Estrada, Daniele Fernandes Hickey,
Carlos García Jiménez, Tyler Lawrence, Roberta Paoloni,
Ignacio Stepancic, Eduardo Vargas-García

Director ejecutivo
Alex F. Brigham

Director general
Tim Erblich

Vicepresidenta ejecutiva, presidenta de BELA
Erica Salmon Byrne

Vicepresidente ejecutivo de Ethisphere Services
Jonathan Whitacre

Vicepresidente sénior, director ejecutivo de BELA
Kevin McCormack



Teléfono de oficina principal 480-397-2655 **Escríbanos a** info@ethisphere.com

Dirección de la oficina Ethisphere, 6991 E Camelback Road, Suite B-210
Scottsdale, Arizona 85251

Servicios para suscriptores/Nuevas suscripciones

Envíenos un correo electrónico a info@ethisphere.com. También puede llamarnos al 480-397-2655 o escribir a **Ethisphere Magazine** a 6991 E Camelback Road, Suite B-210
Scottsdale, Arizona 85251

Ethisphere en línea

Podrá encontrar secciones de este número, junto con artículos exclusivos para Internet, en nuestro sitio web: www.ethisphere.com.

Aviso legal

La participación en la revista Ethisphere y en las publicaciones especiales es por invitación. Para obtener más información o ser considerado para su inclusión en una edición futura, comuníquese con Tyler Lawrence a: tyler.lawrence@ethisphere.com. © 2020 Ethisphere LLC. La marca comercial y el logotipo de Ethisphere son propiedad de Ethisphere LLC. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación podrá reproducirse de ninguna forma ni por medios electrónicos sin el permiso por escrito de Ethisphere.

Declaración de nuestra misión

Ethisphere® Institute es líder mundial en la definición y la promoción de estándares sobre prácticas comerciales éticas que fomentan la identidad corporativa, la confianza en el mercado y el éxito empresarial. Contamos con una vasta experiencia en la medición y definición de estándares éticos fundamentales mediante el uso de perspectivas basadas en datos que ayudan a las empresas a mejorar su identidad corporativa. Ethisphere cree que la integridad y la transparencia inciden en la confianza del público y en los resultados finales de cualquier organización. Ethisphere premia los logros superiores en estas áreas con su reconocimiento anual de The World's Most Ethical Companies®, y promueve la Business Ethics Leadership Alliance (BELA), una comunidad internacional de profesionales de la industria dedicada a influir en los líderes de negocios y a promover la ética empresarial como elemento esencial del desempeño de las empresas. Ethisphere publica *Ethisphere Magazine* y organiza cumbres de ética en todo el mundo.

Las opiniones expresadas en esta revista son opiniones de los autores, y no de la imprenta, las organizaciones patrocinadoras o el Ethisphere Institute.

Estimados lectores:

En Ethisphere, estamos muy orgullosos de presentar la edición especial inaugural de *Ethisphere Magazine* para Latinoamérica, con miembros de la comunidad de Business Ethics Leadership Alliance (BELA).

Esta publicación presenta perspectivas únicas, desarrollos de programas y nuevas tendencias en ética y cumplimiento por parte de líderes radicados en el mercado latinoamericano que apoyan el trabajo de sus empresas y colegas de toda la comunidad de BELA Latin America. Esta nueva división de Business Ethics Leadership Alliance (que incluye compañías como Fresnillo, Penoles, 3M, AT&T, Sertecpet, Minesa, Pampa Energía, Dell, Honeywell, Marriott, Uber y más) está iniciando una nueva era de cambios éticos, liderazgo empresarial e innovación en la región. La comunidad ahora se ve enriquecida con la participación de representantes de empresas de Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México y otros países. Este nivel heterogéneo de participación refuerza la colaboración entre las industrias y el intercambio de información. No podríamos estar más complacidos de compartir estas perspectivas con usted.

La expansión de nuestras actividades en América Latina durante el último año fue impulsada por los cambios normativos que establecen las nuevas leyes anticorrupción de México y Argentina, el actual impacto de la Ley de Empresas Limpias de Brasil y otros cambios previstos en el entorno comercial y legal general, que han motivado a muchas empresas a diseñar nuevos modelos para gestionar el riesgo y reexaminar su cultura corporativa. Una región donde abundaban las percepciones de conducta indebida sistémica observa ahora un mayor énfasis en la transparencia y la necesidad de mejorar los estándares de cumplimiento. La función de ética y cumplimiento se encuentra ahora entre los principales puntos focales para la transformación de las empresas, y entre las principales prioridades para las autoridades de los gobiernos. Por consiguiente, la integridad se ha vuelto un verdadero diferenciador y una ventaja competitiva para las compañías de la región.

Durante la primera Cumbre de Ética realizada en la Ciudad de México el verano pasado y las mesas redondas entre pares que hemos organizado de forma conjunta con empresas de México y Brasil para promover el intercambio de conocimientos, la comunidad ha demostrado su sed innovadora por mejorar las mejores prácticas y apoyarse mutuamente para lograr estos objetivos. En esta publicación, reflejamos el espíritu de estas actividades y áreas de concentración, y agradecemos a las empresas que invierten en la división de BELA Latin America por permitirnos a todos trabajar en estos temas con un nivel de sofisticación sin precedentes.

Por supuesto que el trabajo nunca termina y estoy muy entusiasmada con las oportunidades que esto presenta para las empresas que trabajan de manera estrecha con nosotros día a día para que tengamos un camino más claro hacia el progreso, recursos que puedan respaldar el trabajo de la comunidad y datos que puedan informar a los líderes sobre cómo adaptarse y responder a los cambios de programa. Estoy muy orgullosa de formar parte de Ethisphere y de poder apoyar y promover los intereses de la comunidad de negocios y cumplimiento de América Latina, en nuestra búsqueda por inspirar prácticas de integridad en toda la región.



Daniele Fernandes Hickey
Directora gerente, BELA Latin America, Ethisphere



Requisitos paralelos

Por Eduardo Vargas-Garcia



Asociación para la integridad

Por Tyler Lawrence



Incertidumbre en América Latina

Por Carlos Garcia Jiménez



Diligencia debida de socios de canal

Por Roberta Paoloni



De líderes en panificación a pioneros de la integridad

Por Ignacio Stepancic y Mavín Domínguez Arroyo



Elevar los estándares de terceros

Por Raphael V. Estrada



Tendencias en el cumplimiento regional

Por Leslie Benton

Requisitos paralelos

Diferencias y semejanzas entre la legislación de cumplimiento mejicana y las normativas de los EE. UU.

Por
Eduardo Vargas-Garcia

En 2016, México aprobó una ley para crear el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA). Más que una entidad, el SNA es un conjunto organizado de normativas que coordinan diferentes entidades y agencias gubernamentales para mejorar los controles anticorrupción. Un componente clave de este conjunto de normativas es la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas (LFRA), una reglamentación federal que establece normas de conducta para los funcionarios públicos de México. Con el surgimiento del SNA, la LFRA ahora también incluye un capítulo que describe las responsabilidades corporativas para prevenir y detectar la corrupción.

Si bien la LFRA contiene un conjunto de normas aplicables a la conducta de funcionarios públicos similares a las del Código Penal Federal de México, es importante destacar que estas dos normativas deben leerse e interpretarse de forma conjunta y no separada, y que la responsabilidad administrativa no anula la responsabilidad penal.

La LFRA no solo limita el alcance de la conducta de los funcionarios públicos, sino que también hace responsables a las organizaciones y corporaciones por cualquier conducta indebida o delito cometido por sus directores, empleados o terceros que actúen en su nombre. Este es uno de los nuevos avances de la normativa mexicana para contrarrestar la corrupción, con un enfoque similar al de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de los EE. UU.

En este sentido, cualquier conducta indebida administrativa puede caer fácilmente dentro la jurisdicción penal y las sanciones pueden variar; por ejemplo, un funcionario público (mexicano o extranjero) puede tener responsabilidad administrativa por ignorar de manera deliberada un caso relacionado con permisos que se encuentre bajo su supervisión, y tanto el funcionario público como la empresa mexicana involucrada pueden ser considerados penalmente responsables por malversación en el mismo caso, después del juicio.



Además de contener principios y lineamientos que rigen las acciones de los funcionarios públicos, la LFRA establece reglas para diseñar lo que el documento denomina una "Política de integridad".

Las reglas de la LFRA no solo tienen como objetivo preservar la integridad de las organizaciones y corporaciones, sino también contemplar posibles circunstancias atenuantes en caso de que una organización o corporación se enfrente a una sentencia administrativa o penal por delitos de corrupción. Si la organización o corporación cuenta con una Política de integridad vigente, esto puede disminuir la severidad del castigo. Algunos elementos de la Política de integridad se correlacionan claramente con los Elementos de un programa de cumplimiento efectivo, según se establece en el Capítulo 8 de los Lineamientos federales de sentencia (Federal Sentencing Guidelines, FSG) de los EE. UU.

A continuación se comparan los elementos que debe tener una Política de integridad, según la LFRA, con los Elementos de un programa de cumplimiento efectivo, según los FSG:

1. *"Un manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura".* Esto se puede interpretar como el equivalente al requisito de los FSG que exige a las empresas tener políticas y procedimientos que describan las responsabilidades de cumplimiento, detallen controles internos y prácticas de auditoría adecuados y establezcan procedimientos disciplinarios. Fuera de esta similitud, para cumplir los requisitos de la LFRA, por ejemplo, solo basta con manuales organizacionales de recursos humanos y una política de delegación de autoridad. Lamentablemente, este requisito describe las actividades como si la organización fuera una estructura rígida. En la práctica, muchas organizaciones no tienen manuales específicos para cada tarea debido a la celeridad necesaria que requieren las operaciones.

2. *“Un código de conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real”.* Además de las políticas escritas que exige la LFRA, los FSG también establecen que una organización debe marcar la pauta desde arriba con líderes empresariales comprometidos con una cultura de integridad y respeto por la ley, la cual también debe ser reforzada e implementada por los gerentes de nivel medio y los empleados de todos los niveles de la empresa. Muchas organizaciones que siguen los FSG han ido más allá de este requisito y desarrollado programas de cumplimiento que incluyen un Plan de comunicaciones de cumplimiento para difundir de manera específica el contenido de las políticas y ejemplos creativos dentro de la organización.
3. *“Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización”.* De manera similar, la disposición de auditoría y monitoreo de los FSG establece que las empresas deben revisar y mejorar regularmente sus programas de cumplimiento y no permitir que se vuelvan obsoletos. Aún está por verse la forma en que los fiscales mexicanos determinarán la adecuación de dichos sistemas en virtud de la LFRA, en la medida que las organizaciones procedan a implementar sus Políticas de integridad para impedir la corrupción.
4. *“Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana”.* La denuncia es un elemento clave de un programa de cumplimiento basado en los FSG y, a diferencia de la normativa mexicana, la normativa de los EE. UU. remarca que la denuncia de conductas indebidas o violaciones de las políticas de la empresa debe poder hacerse de manera confidencial y sin temor a represalias. No obstante, la LFRA menciona una disposición similar a la de los FSG acerca de tener un proceso para investigar alegaciones y documentar las respuestas de la empresa, incluidas las medidas disciplinarias o correctivas.
5. *“Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad”.* Los FSG prestan especial atención a la capacitación, diciendo que las empresas deben asegurarse de que las políticas relevantes se hayan comunicado a toda la organización, lo que incluye la capacitación y certificación periódicas de todos los directores, funcionarios, empleados relevantes y, cuando corresponda, agentes y socios comerciales. En este sentido, los FSG consideran que las iniciativas de capacitación y comunicación son igualmente importantes. La normativa mexicana no llega tan lejos, ya que solo se limita a la capacitación. Si bien la LFRA menciona que el Código de conducta debe ser socializado (ver punto 2), la disposición de los FSG es más amplia, ya que establece que todas las políticas deben comunicarse a la organización, incluso a través de capacitación periódica.
6. *“Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación. Estas políticas en ningún caso autorizarán la discriminación de persona alguna motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas”.* En esta sección, la LFRA prohíbe el acoso y la discriminación. Esta disposición de la LFRA puede

interpretarse como un intento de contemplar los riesgos de terceros y la diligencia debida, pero limita las averiguaciones de antecedentes a personas que son candidatos para puestos internos de la organización. De manera similar, los FSG establecen que las empresas deben seguir un proceso de diligencia debida basada en riesgos antes de contratar a terceros y realizar alguna forma de monitoreo continuo de las relaciones con terceros, que incluya la actualización de la diligencia debida, el ejercicio de derechos de auditoría, la capacitación periódica y la solicitud de certificaciones de cumplimiento anual. Los FSG no limitan esta disposición a personas, sino que la extienden a cualquier tercero, de conformidad con una evaluación de riesgos, antes de que sean contratados.

7. *“Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de los intereses de la organización”.* El significado exacto de esta regla de la LFRA aún no está claro. Los intereses de algunas organizaciones podrían mantenerse bajo reserva por motivos comerciales o legales. Esta regla podría haber sido un intento de establecer una “disposición de libros y registros” en la legislación mexicana, pero si así fuera, no logró dicho cometido. También podría considerarse un incentivo para que las corporaciones y organizaciones divulguen su Política de integridad. Algunas empresas y organizaciones divulgan sus Códigos de conducta y las principales políticas en sus sitios web, pero no logran implementar un programa de cumplimiento efectivo. Y es posible que otras opten por mantener un enfoque discreto en la difusión de sus esfuerzos de cumplimiento y aun así estar entre las compañías más éticas del mundo.

Las disposiciones de la LFRA que exigen una Política de integridad son el primer paso regulatorio concreto que puede conducir a que haya programas de cumplimiento locales más sólidos en México a futuro. Todavía queda mucho por hacer en términos de revisión de terceros, auditoría y monitoreo, denuncia e investigación, marcar la pauta desde arriba y liderazgo y supervisión, todos elementos fundamentales de un programa de cumplimiento.

En México, la aplicación de la ley será clave en los próximos años. A medida que el marco legal de las Políticas de integridad evolucione con mejores prácticas, es posible que veamos desarrollos más interesantes en el modo en que los programas de cumplimiento se adecuan a las organizaciones y empresas mexicanas.

Ya sea en México o en cualquier otro país, los funcionarios de cumplimiento deben saber que, sin importar qué elementos del programa de cumplimiento se consideren más importantes según la ley local, ya sea en etapas iniciales o de mayor madurez, mantener la efectividad de un programa es esencial para el éxito de cualquier organización.



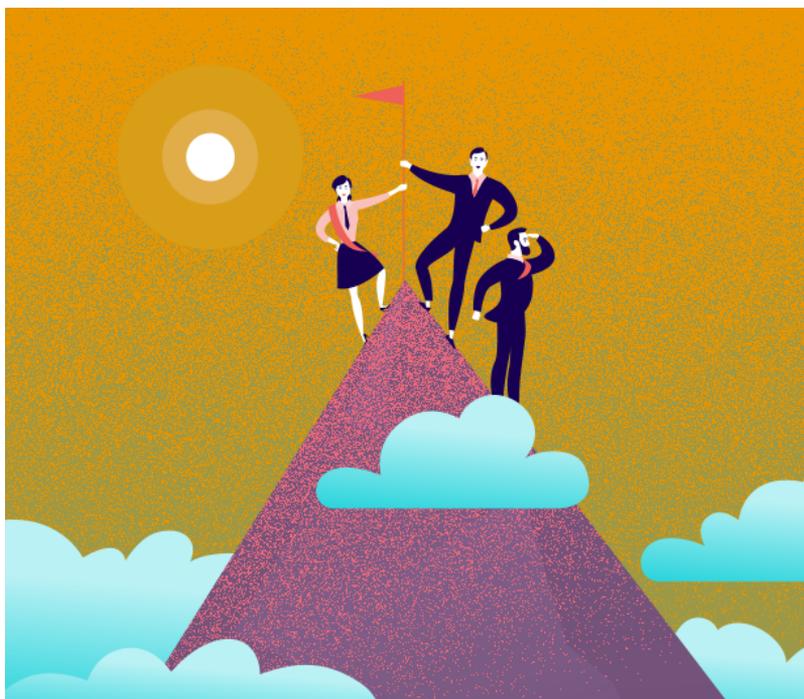
Eduardo Vargas-García

Eduardo Vargas-García es director de Ética y Cumplimiento de Constellation Brands, Inc. desde principios de 2019. Antes de ocupar este cargo, fue funcionario de ética y cumplimiento para las operaciones de la marca mundial de belleza Avon en Latinoamérica. También desempeñó funciones internas en multinacionales como Procter & Gamble, Philips y S.C. Johnson. Vargas-García posee un título en derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, CU), así como un diploma de la Academia Internacional contra la Corrupción de Viena.

Asociación para la integridad

Programa de socios digitales de Dell Technologies y Ethisphere

Por
Tyler Lawrence



Henrique Barcelos trabaja en el negocio de su familia, una empresa que provee soluciones tecnológicas llamada LTA-RH, con sede en la ciudad brasileña de Porto Alegre. Muchos miembros de la familia de Henrique participan en las operaciones, y la empresa vende sus productos y servicios casi exclusivamente al sector público de un país que cobró fama recientemente por investigaciones de corrupción. Aunque siempre ha operado con integridad, debido a que hace negocios en un país con escándalos de gran notoriedad como la operación "Lava Jato" y una percepción relativamente alta de corrupción, LTA-RH debe demostrar que tiene una operación sofisticada en materia de cumplimiento, sobre todo para seguir siendo un socio importante de Dell Technologies.

Dell Technologies, junto con expertos de Ethisphere, implementó recientemente una iniciativa para introducir las mejores prácticas de cumplimiento en empresas de su red de socios, como LTA-RH. En 2020, dicha iniciativa se extenderá a toda su ecosfera de revendedores a nivel mundial.

Recientemente, Dell Technologies lanzó el plan Progress Made Real 2030 (El progreso hecho realidad), que establece compromisos clave de impacto social para la próxima década. Las primeras secciones se centran en temas que se han convertido en ejes de la responsabilidad social empresarial de la compañía: sostenibilidad, retribución estratégica, innovación social y diversidad e inclusión. Sin embargo, el capítulo final, titulado "Defender la ética y la privacidad", incursiona en un nuevo territorio. En este, la compañía describe una serie de compromisos concretos para convertirse en un guardián aún más transparente de los datos de sus clientes, además del compromiso de dar apoyo digital a su extensa red de socios en la lucha contra la corrupción.

Esta sería una tarea significativa para cualquier empresa, pero dada la gran comunidad de socios con la que Dell Technologies trabaja diariamente, esto se vuelve especialmente abrumador. Además de la venta directa a los clientes, las soluciones de Dell Technologies también se venden a través de los denominados socios de canal. Algunos de estos socios son otras multinacionales grandes y complejas, con exhaustivos controles antisoborno y anticorrupción a la altura de los de Dell Technologies. Sin embargo, en ciertos mercados, algunos de estos socios de canal se parecen mucho a Henrique y LTA-RH. Durante la próxima década, Dell Technologies planea ayudarlos a dar un paso adelante para cumplir con las mejores prácticas internacionales.



Tim Erbllich, director general de Ethisphere, en el escenario de la Cumbre de Socios de América Latina de Dell Technologies en agosto de 2019.

Un nuevo plan para el éxito

Para la directora de Responsabilidad de Dell Technologies, Chris Fraser, incluir la ética y la privacidad en el nuevo plan de impacto social a diez años fue algo lógico. "Hicimos una encuesta en toda la compañía para preguntarles a los miembros del equipo cuáles creían que eran las iniciativas importantes que Dell Technologies debía emprender de cara a 2030. También pedimos la opinión de muchos de nuestros líderes y realizamos una evaluación de materialidad externa", explicó. "Un tema que afloró sistemáticamente en todos los grupos de interés fue la importancia de la ética y la privacidad para los miembros del equipo y los clientes".

El director de Ética y Cumplimiento de la compañía, Mike MCLAughlin, es miembro signatario del plan Progress Made Real 2030 y responsable de los nuevos objetivos. "La integridad es una regla básica en muchos aspectos", dijo, "pero nunca se debe presuponer o dar por sentada. Se debe remarcar la importancia que tiene para nosotros en el mensaje que transmitimos".

Además, hay otros objetivos de impacto social de Dell Technologies (por ejemplo, reciclar o reutilizar un producto equivalente por cada producto comprado para 2030) que requieren un nivel de confianza de los clientes que solo un compromiso inquebrantable con la ética y la privacidad puede generar. "Necesitamos que nuestros clientes y socios se comprometan a devolver los productos de TI fuera de servicio, pero a los clientes les preocupan los datos que se encuentran en esos dispositivos viejos", dijo Fraser. "Desde 2007, hemos recuperado 750 mil millones de kilos (2 mil millones de libras) de dispositivos electrónicos usados, manteniendo la confianza de nuestros clientes con estrictos estándares de eliminación de datos. Esta trayectoria, sumada a la inclusión de la ética y la privacidad como parte fundamental de

nuestro plan y nuestros objetivos, permite a los socios y clientes saber que pueden confiar en nosotros para la entrega sin comprometer la privacidad de los datos".

En cuanto a la decisión de avanzar en el terreno y asumir compromisos concretos con la ética y la privacidad en el informe de impacto social, Mike MCLAughlin explicó brevemente: "Si algo te importa, tienes que hablar sobre ello y medirlo. La ética y la privacidad son importantes para Dell Technologies".

¿De qué manera? Con el Programa de socios digitales

Desde luego, una cosa es decir que la ética importa dentro de tu compañía y otra, que certificarás tus procesos de cumplimiento conforme a ese estándar. Pero Dell Technologies va un paso más allá. En Progress Made Real, Dell Technologies ha establecido que, para el año 2030, el 100 % de los más de 10 000 socios con los que tiene relación directa demostrarán su compromiso con los valores de la compañía.

Como el plan Progress Made Real establece: "Impulsamos un alto nivel de responsabilidad en nuestro ecosistema de socios... [Dell Technologies] proporcionará a sus socios herramientas digitales para evaluar y mejorar sus propios programas a fin de cumplir con las expectativas de Dell Technologies y los requisitos cambiantes de la industria".

¿Cómo planea lograr eso la compañía? Una de las estrategias implica el Programa de socios digitales.

Junto a expertos de Ethisphere, Dell Technologies llevó a cabo una prueba piloto del Programa de socios digitales con algunos de sus socios de canal del mercado latinoamericano a mediados de 2019. Como explica Mike MCLAughlin, "El Programa de socios digitales, que



estamos llevando a cabo en asociación con Ethisphere, les permite a nuestros socios cargar los elementos clave de sus programas de ética y cumplimiento, y hacer que esos elementos se evalúen digitalmente y se identifique un análisis de brechas y una ruta de mejora cuando así se justifique. Esto nos permite llegar a muchos más socios de manera oportuna, sistemática y rentable”.

Con el tiempo, Dell Technologies alentará a participar en el Programa de socios digitales a los socios que operan en los entornos de mayor riesgo en el mundo. Obviamente, cualquier iniciativa de este nivel requiere la aceptación de los líderes empresariales. Para Dell Technologies, fueron fáciles de convencer. El vicepresidente sénior de Ventas de Canal de América Latina de la compañía, Alvaro Camarena, considera de mucho valor su capacidad para atraer y mantener socios éticos. Como dijo, “A fin de cuentas, la mayor ventaja competitiva que podemos tener es la tranquilidad”. Fijar altos estándares le permite a Dell Technologies atraer a los socios que pueden y desean alcanzar dichos estándares, lo que da inicio a lo que él denomina un “ciclo virtuoso”.

Simplificado y basado en la retroalimentación

Dada la atención que ha recibido la lucha contra el soborno y la corrupción en el mercado latinoamericano en los últimos años, implementar el programa allí fue una decisión lógica. En LTA-RH, uno de los proveedores de soluciones más grandes de Dell Technologies en Latinoamérica, Henrique Barcelos estaba ansioso de que su empresa participara. “El cumplimiento ha sido un diferenciador comercial para nosotros”, explica. “Con las nuevas leyes anticorrupción, si no tienes un programa de cumplimiento, no puedes vender en muchos estados de Brasil. Debemos estar muy preparados y estructurados para vender en el sector público”.

También ayudó el hecho de que el Programa de socios digitales haya resultado sumamente sencillo para LTA-RH. Barcelos lo llamó “muy fácil y muy práctico” y dijo que la empresa había logrado reunir la documentación necesaria un mes antes del plazo previsto debido a lo simple que era.

Algo importante para los socios es que el Programa de socios digitales no es una auditoría tradicional, lo cual, según Camarena, tiene claramente un “significado negativo” en la región. En cambio, a este le gusta poder acercarse a las empresas diciendo: “Nos interesa mantener

la asociación con ustedes y vamos a trabajar juntos para afianzar y lograr un cumplimiento del 100 % en asuntos que son cruciales para nosotros”.

Lo mejor de todo es que los comentarios recibidos sobre el Programa también se pueden aplicar de inmediato. “Tan pronto como recibimos comentarios, implementamos recomendaciones”, dijo Barcelos. “Actualizamos nuestra documentación internamente e hicimos rondas de capacitación interna”. Si bien LTA-RH tenía un cumplimiento sólido en el contexto brasileño, Barcelos dijo que las recomendaciones fueron muy útiles para lograr que los programas de la empresa se alineen con algunas normativas internacionales con las que estaban menos familiarizados.

Actualmente, Barcelos les habla del Programa de socios digitales a otras empresas con las que también trabaja. “Se sorprenden mucho cuando les hablo de ello”, dice. “Dicen: ‘Uh, ¿Dell Technologies hizo eso por ustedes?’”. Lo más importante para LTA-RH es que ahora hay más empresas dispuestas a asociarse a ellos sabiendo que su programa de cumplimiento se ha beneficiado de este apoyo.

La ética como propuesta de valor

Si bien el compromiso de Dell Technologies de promover la ética en toda su red de socios requerirá una inversión significativa, todos los involucrados están seguros de que esto generará beneficios. Antes de desempeñarse como directora de Responsabilidad, Chris Fraser ocupó diversos cargos en Dell Technologies y, antes de la fusión, trabajó en EMC. Dicha experiencia le ha dado una perspectiva afín a su convicción de que los objetivos de impacto social de la compañía inciden en los resultados finales de esta. “Muchos de nuestros clientes y socios se preocupan por esto, ahora más que nunca. Siempre hemos entendido que el progreso real requiere una profunda alineación con nuestras prioridades comerciales”.

Mike McLaughlin opina lo mismo. “Triunfamos no solo por los productos y soluciones de clase mundial, sino por lo que somos y nuestra manera de actuar”. Elevar no solo los compromisos éticos de Dell Technologies, sino también los de toda su red de socios, promueve esos valores. Como este dice, “Los clientes quieren asociarse a empresas que comparten sus valores, sobre todo en la actualidad, donde la marca y la reputación de una compañía están atadas a las de todas las empresas que integran su ecosistema”.

Para Alvaro Camarena, a cargo del negocio de canales de Dell Technologies en América Latina, el éxito se verá finalmente cuando los socios tomen las riendas del programa. “En este momento, estamos alineándonos. Cuando logremos hacerlo, todos tendrán un cumplimiento del 100 % y buscarán la manera de innovar aún más”. Con el tiempo, esto dejará atrás los escándalos de corrupción que han tenido lugar en la región en los últimos años. Llegado ese momento en las economías latinoamericanas, Camarena espera que, “Al igual que en las películas, al final los buenos ganen”.



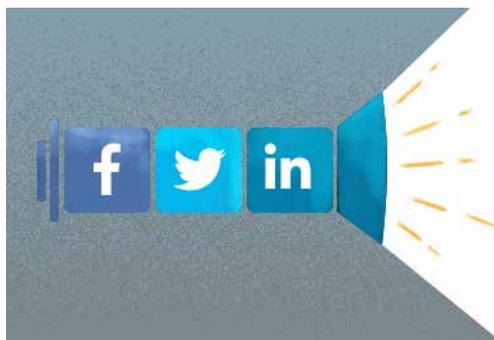
Tyler Lawrence

Tyler Lawrence es editor ejecutivo de la revista Ethisphere. Supervisa el contenido de la revista impresa, los informes especiales de Ethisphere y otras publicaciones, y también el sitio magazine.ethisphere.com. Participa activamente en conversaciones sobre el propósito de la compañía en el siglo XXI y cómo una empresa ética debe interactuar con las diferentes partes interesadas. Para comunicarse con él, escriba a tyler.lawrence@ethisphere.com.

Incertidumbre en América Latina

Reglas de cumplimiento en tiempos de cambio

Por
Carlos García Jiménez



Actualmente, América Latina está experimentando varios movimientos sociales con manifestaciones colectivas en Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, México y Perú. Sus demandas van desde el respeto por los derechos humanos y el reclamo de protección para la sociedad civil, hasta la aplicación del estado de derecho, la cobertura de servicios de salud y, por supuesto, el apoyo a la lucha contra la corrupción.

Con cada vez más frecuencia, los titulares de los periódicos o las tendencias en redes sociales mencionan la participación de funcionarios gubernamentales de todos los niveles en casos de corrupción o actividades ilícitas. Las redes sociales tienen un poder innegable para revelar estos delitos y arrojar luz a casos como los papeles de Panamá, Odebrecht, el escándalo de Pemex y muchos otros.

Por un lado, podemos ver un efecto negativo entre los actores políticos de toda América Latina, quienes parecen estar en una especie de búsqueda para ver quién será el próximo participante del mayor escándalo de corrupción. Mientras tanto, los gobiernos reclaman más transparencia y tolerancia cero, pero no pueden implementar sistemas capaces de combatir más eficazmente este problema. Por otro lado, vemos un efecto positivo dentro de la sociedad civil que busca una mayor transparencia y responsabilidad, y combatir realmente la corrupción. Este es el entorno en el que las organizaciones tienen que navegar como parte de una sociedad civil que busca estabilidad judicial, regulatoria y macroeconómica.

A continuación, analizaremos algunas tendencias en el horizonte para 2020 que son particularmente relevantes para aquellas organizaciones que desean mantener un programa de cumplimiento de clase mundial:

1. Clima de incertidumbre que complica el análisis

Actualmente, las organizaciones operan en un clima de incertidumbre sin precedentes, caracterizado por inseguridad regulatoria, volatilidad geopolítica e incertidumbre macroeconómica. Todos estos factores combinados hacen que sea muy difícil para los especialistas en ética y cumplimiento diagnosticar y manejar los riesgos de una organización, aunque sus clientes requieran respuestas rápidas, correctas, proactivas y efectivas.

Con cada vez más frecuencia, los especialistas en cumplimiento tienen que dar asesoramiento en un contexto regulatorio incierto, en detrimento de una cultura de "cumplimiento total". En otras palabras, frente a situaciones donde las autoridades dictan normativas ambiguas o deciden deliberadamente no imponer ningún tipo de regulación, es muy tentador para las áreas comerciales de las organizaciones (medidas según su crecimiento o rentabilidad) inclinarse por las "áreas grises de la ley", lo que aumenta significativamente el riesgo. Cualquier opinión que suene conservadora o tendiente a minimizar el riesgo les parece impráctica o burocrática, lo que lleva a la organización a una cultura de "cumplir con lo menos inconveniente".

Las siguientes son algunas recomendaciones para minimizar el impacto que causa la incertidumbre:

- Ante un contexto de incertidumbre, la planificación es esencial. Es necesario que los funcionarios de cumplimiento participen en las reuniones en la que se analicen los planes de negocios, para que puedan comprender mejor los desafíos comerciales que

enfrentan la organización y sus planes de expansión. De esa manera, podrán dar soluciones que no solo sean viables en términos teóricos. Un buen especialista en cumplimiento busca la manera de ofrecer a sus clientes "una solución que lo haga posible".

- Analizar diversos escenarios adversos para determinar los impactos que pueden tener en todas las áreas esenciales del negocio, entendiendo que cada actividad comercial implica riesgos en mayor o menor medida. El secreto es saber equilibrar el riesgo que se corre con los beneficios que se obtendrán cuando dicho riesgo se asuma.
- Supervisar constantemente los cambios normativos que puedan afectar las operaciones y, de ser posible, participar en cámaras y comités que ayuden a instruir a legisladores y autoridades reguladoras sobre la implementación de las medidas propuestas.
- Es importante ser ágiles pero estrictos con respecto al hecho de que las decisiones siempre deben tomarse teniendo en cuenta el cumplimiento.

2. Las nuevas tecnologías pueden generar un choque entre la eficiencia y la ética

Las organizaciones que buscan crecer (en teoría, todas ellas) desarrollan regularmente nuevas capacidades, lo que incluye el empleo de "macrodatos" o herramientas analíticas que les permitan predecir la dinámica del mercado. Sin embargo, el desarrollo de estas capacidades no siempre viene aparejado a líneas claras desde el punto de vista ético y normativo, lo que lleva a las organizaciones a decidir qué valor pueden obtener al explotar esas capacidades mientras tratan de evitar cruzar las líneas delgadas poco definidas.

En América Latina, es necesaria una cultura más sólida con respecto al acceso, el manejo, la distribución y el control de la información privada, e incluso la destrucción de bases de datos en manos de las organizaciones.

Por lo tanto, las recomendaciones incluyen lo siguiente:

- Cumplir con las normativas relacionadas con la protección y el manejo de la información personal de terceros. Es esperable que los usuarios demanden una mayor protección y es importante que las organizaciones tengan los mecanismos adecuados.
- Los expertos en cumplimiento deben familiarizarse con el uso de las nuevas tecnologías para detectar y mitigar los riesgos asociados de manera proactiva.
- Aumentar la transparencia en torno al uso de bases de datos e información personal, porque los usuarios esperan que su información se utilice solo para los fines autorizados por ellos.
- Crear mecanismos de respuesta para responder las preguntas y quejas de los consumidores sobre estas tecnologías de manera rápida y efectiva.
- Implementar controles relacionados con el intercambio de datos.

3. Uso de socios comerciales

Las organizaciones están delegando cada vez más a terceros algunas actividades que se llevarán a cabo en su nombre, lo que implica un ecosistema mucho más complejo. Debemos considerar que las acciones realizadas por estos terceros en nombre de la organización pueden implicar obligaciones legales para esta y generar responsabilidad conjunta.

Ahora supongamos que estos terceros tienen como práctica habitual, por ejemplo, no cumplir con las normativas sobre condiciones laborales de los trabajadores, empleo de menores u ofrecimiento de regalos a funcionarios de gobierno. Esto hace que sea importante llevar a

cabo la diligencia debida necesaria para conocer en detalle a nuestros socios o aquellos que representan a la organización. Las relaciones que merecen especial atención incluyen a cabilderos, gerentes y consultores que interactúan con funcionarios de gobierno, agentes aduaneros, subcontratistas, firmas de abogados, organizaciones de beneficencia y proveedores. Las recomendaciones, en este sentido, incluyen lo siguiente:

- Aumentar el monitoreo de los socios comerciales para garantizar que cumplan con los estándares de la organización.
- Proporcionar herramientas para que aquellos terceros que no cuenten con un programa de cumplimiento puedan adoptar uno.

4. Los inversionistas y consumidores buscan empresas socialmente responsables

Debido a lo que sucede en América Latina, los consumidores y los inversionistas buscan cada vez más organizaciones que sean buenos ciudadanos corporativos. Las organizaciones que realmente deseen marcar una diferencia real para los inversionistas y consumidores deben contar con un programa de responsabilidad social formalizado.

La tentación de implementar un programa de responsabilidad social empresarial "en los papeles" se debe evitar a toda costa, dado que los efectos adversos podrían causar graves daños a la organización ante la difusión rápida de noticias negativas en las redes sociales. Las recomendaciones incluyen:

- Implementar un programa de responsabilidad social para diferenciar a la empresa de otros competidores en el mercado.
- Implementar un programa de responsabilidad social solo si existe un compromiso de los diferentes niveles de la organización para mantener este programa "vivo".
- Dar una respuesta efectiva y oportuna a los consumidores e inversionistas ante cuestionamientos relacionados con el programa o sus resultados, a fin de disminuir cualquier impacto negativo.

En conclusión, los desafíos y las oportunidades que enfrentan las organizaciones en América Latina en 2020 requieren que los ejecutivos y especialistas en cumplimiento olviden lo que creen que saben y comiencen a aprender nuevas formas de resolver problemas con la mirada claramente puesta en escuchar lo que los consumidores e inversionistas tienen para decir, usando la ética como guía.



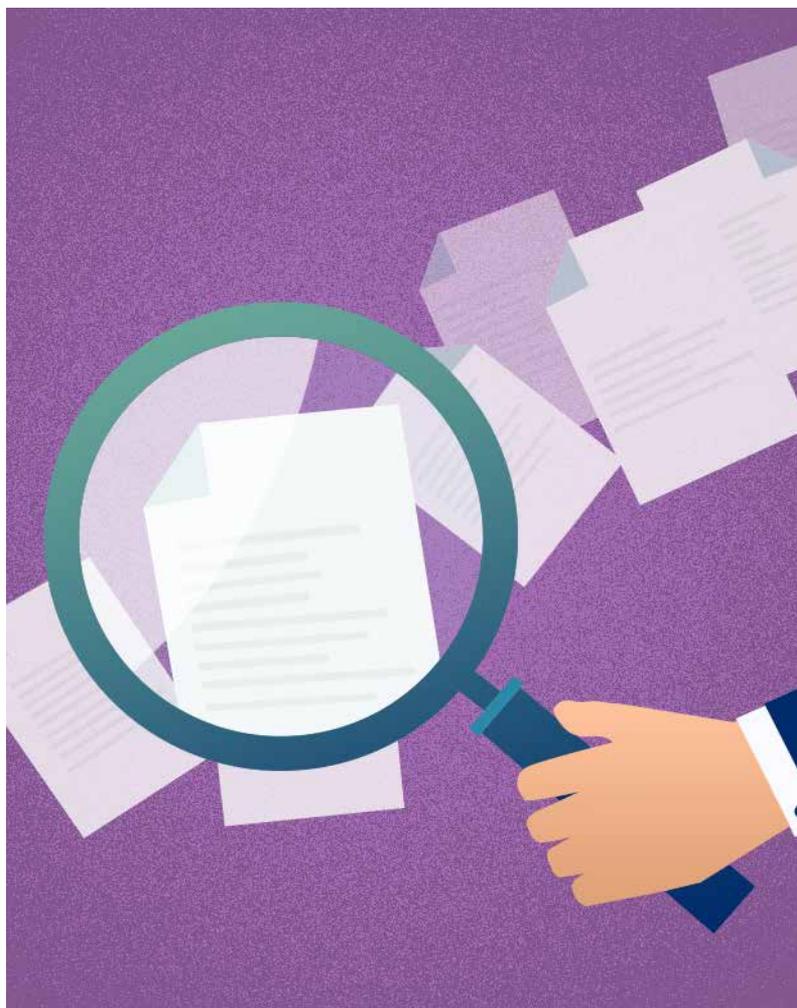
Carlos Garcia Jiménez

Carlos Garcia Jiménez es director de Ética y Cumplimiento para América Latina en UBER desde abril de 2019. Carlos es responsable de promover una cultura de ética y cumplimiento basada en valores en toda la región, así como la visión del cumplimiento como ventaja competitiva con el objetivo de fomentar una cultura de alta integridad y dar una orientación práctica que permita un crecimiento comercial sostenido. Antes de unirse a UBER, Carlos trabajó para TE Connectivity LTD como asesor de cumplimiento en América desde 2013 hasta marzo de 2019; su experiencia previa fue como director ejecutivo de Ética y Cumplimiento de la región intercontinental para Bristol Myers Squibb Co. Antes de BMS, Carlos ocupó diversos cargos jurídicos y gubernamentales en México durante más de 10 años.

Diligencia debida de socios de canal

Auditorías realizadas de la
manera correcta

Por
Roberta Paoloni



Si trabaja con ética y cumplimiento, estoy segura de que el tema de "diligencia debida de terceros" apareció en su bandeja de entrada de correo electrónico al menos una vez esta semana, ya sea porque recibió un mensaje donde se ofrecen servicios de diligencia debida, hay un evento sobre el tema o tiene que hacer una usted mismo.

Uno de los mayores desafíos de implementar un programa de cumplimiento efectivo es garantizar tres cosas: que las evaluaciones de terceros se incorporen a los procesos de la empresa, que estas identifiquen, registren y mitiguen de manera efectiva los riesgos involucrados en una relación, y que creen conciencia sobre la "calidad" de los socios que se seleccionan.

Desafíos de los socios de canal

Las evaluaciones de terceros son particularmente importantes para las empresas que operan a través de socios de canal, es decir, distribuidores responsables de representar a la empresa y vender sus productos al sector público y privado. Tener socios de canal ofrece muchas ventajas, entre las que se incluye un mayor alcance en el mercado, una logística mejor y más personalizada, y campañas adicionales de marketing y ventas. Sin embargo, también es una realidad que los socios de canal a menudo son empresas que no invierten en una infraestructura de cumplimiento sofisticada o que pueden estar en las fases iniciales de ese camino.

En América Latina, no es raro que los socios de canal sean empresas familiares operadas por sus propios miembros. Algunas pueden tener procesos de cumplimiento formales y estructurados, pero muchas organizaciones son menos sofisticadas y operan bajo la dirección de sus dueños.

Por lo tanto, al hablar de socios de canal, una pregunta pertinente que surge es de qué manera los procesos de diligencia debida de las compañías pueden capturar no solo información de código abierto disponible al público, sino también tener la capacidad de detectar otros riesgos subyacentes. ¿Cuál es la cultura de cumplimiento del tercero? ¿Cuánto tiene o está dispuesto a invertir en la implementación de controles o de un programa de cumplimiento más holístico?

Otra inquietud paralela con respecto a la diligencia debida es que este proceso solo refleja una "imagen" del tercero en un momento en particular. Si no se actualiza periódicamente, las empresas pueden verse sorprendidas con los cambios de esa imagen inicial. La aplicación de las leyes antisoborno que comenzó con la operación "Lava Jato" en Brasil alrededor de 2014 puso de manifiesto este problema: empresas que en 2013 no habrían generado ni siquiera señales de dudas han dejado de existir ahora debido a su participación en investigaciones de corrupción. Estos casos son cada vez más frecuentes. Los procesos efectivos de diligencia debida deben poder registrar esta dinámica.

Para ello, algunas empresas han desarrollado sistemas de monitoreo bien estructurados donde los terceros con señales de advertencia relevantes, o que representan un alto riesgo, se monitorean en tiempo real para detectar cualquier información pública negativa. Esta es una manera efectiva de mantenerse actualizado y responder a los cambios en las relaciones de alto riesgo. Sin embargo, el monitoreo en tiempo real requiere inversión y un sistema robusto para señalar problemas relevantes y responder cuando surjan.

El deber de información y la auditoría como herramientas

Dependiendo del tamaño, la industria y la solidez financiera de las diferentes empresas, la necesidad de invertir en recursos de diligencia debida puede variar. Por ese motivo, en lugar de crear un sistema de monitoreo, no es raro que las empresas busquen alternativas que complementen sus procesos de diligencia debida. Una forma común de hacerlo es mediante la inclusión de disposiciones de cumplimiento en los acuerdos. Si bien estas disposiciones pueden variar de una empresa a otra, casi todas incluyen dos puntos clave: (i) el deber de información y (ii) los derechos de auditoría de la contraparte.

El deber de información se aplica cuando ocurre algo con una de las partes que podría afectar el acuerdo desde el punto de vista del cumplimiento, lo que también se conoce como "evento de notificación obligatoria". Si bien puede ser una forma de que las partes estén al tanto de cualquier evento relevante que involucre a la otra parte, estas obligaciones no siempre se cumplen de la manera más eficaz y puede haber desacuerdo sobre lo que constituye un "evento de notificación obligatoria".

Aquí es donde los derechos de auditoría, y su buen ejercicio, se convierten en una herramienta efectiva. Los derechos de auditoría son, a menudo, una parte controversial de la negociación de disposiciones antisoborno, ya que siempre hay cuestionamientos sobre el alcance de dichas auditorías, los motivos que las justificarán, lo que se hará con los resultados, el nivel de información a incluir en el alcance y quién se hará cargo de los costos. Sin embargo, las controversias en torno a los derechos de auditoría son menos difíciles si esos derechos se ejercen no como una respuesta a un problema, sino de manera preventiva y como

parte de un programa más grande de diligencia debida de terceros. Además, las auditorías realizadas por terceros pueden ser aún más aceptables, según el interés de la empresa en ampliar sus negocios con esa organización o ayudar al socio de canal a mejorar su programa de cumplimiento.

Cuando se realizan con un propósito específico en mente, las auditorías pueden ser beneficiosas para (i) identificar riesgos que no pueden ser captados en un informe de diligencia debida, como la cultura y la etapa de desarrollo del programa de cumplimiento del socio de canal, (ii) identificar los cauces de decisión y los controles relacionados, y (iii) crear más conciencia sobre el negocio y la dinámica de la relación entre las empresas. Crear más conciencia tiene el beneficio de fortalecer la relación. Es una oportunidad para que la empresa audite al socio de canal, pero también para que este analice e informe los problemas que tiene con la empresa e incluso dé origen a investigaciones provechosas. Por último, desde la perspectiva del profesional de cumplimiento, estas auditorías constituyen una oportunidad única para llevar a cabo la diligencia debida "en vivo" en las instalaciones del socio de canal, aprender más sobre el negocio y tener un relato de primera mano de las dificultades que el socio de canal puede tener con los usuarios finales y los clientes finales.

Las auditorías exitosas de terceros deben trabajar junto con los encargados de las relaciones comerciales internas. El departamento de cumplimiento establecerá los criterios para seleccionar a los socios que serán auditados y el alcance de la auditoría, pero el negocio debe estar al tanto de la actividad. La independencia del departamento de cumplimiento es clave para el ejercicio eficaz de la diligencia debida, tanto en caso de que se deban tomar decisiones difíciles con respecto a esa relación como también para que el socio de canal pueda plantear cualquier problema en la relación sin incomodarse. En particular, esto permite a las personas informar cualquier problema de conducta comercial relacionado con el equipo que las dirige. Sin embargo, la colaboración con los "encargados" internos de la relación del socio comercial no es opcional. Estos necesitan estar al tanto y son fundamentales para facilitar las solicitudes de datos y una auditoría exitosa.

El proceso de diligencia debida de terceros más efectivo no puede basarse en un solo proceso, sino que debe estar compuesto por una serie de herramientas y procesos basados en riesgos para gestionar el riesgo de forma dinámica, que incluyan la diligencia debida externa, el monitoreo, el ejercicio de los derechos de auditoría y disposiciones contractuales basadas en riesgos.



Roberta Paoloni

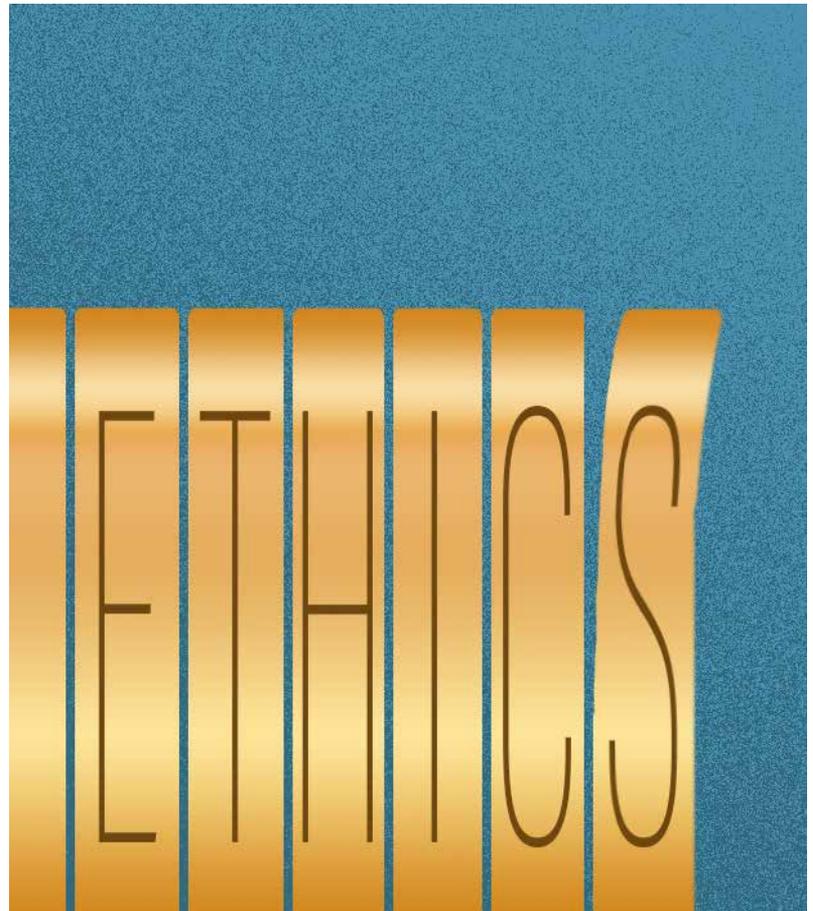
Roberta Kanawaty Paoloni es asesora jurídica principal de Ética y Cumplimiento de 3M para el área de los EE. UU. y Canadá. Paoloni tiene 15 años de experiencia en departamentos legales de compañías multinacionales, donde ha brindado apoyo y asesoramiento legal para diferentes sectores, como el sector industrial, automotriz, de salud y de tráfico y seguridad, y adquirido experiencia sólida en asuntos regulatorios y de salud, seguridad y medioambiente. Durante los últimos cinco años, Paoloni se ha desempeñado exclusivamente en el área de Ética y Cumplimiento de 3M, donde dirigió el departamento de América Latina y ahora dirige el de los EE. UU. y Canadá.

De líderes en panificación a pioneros de la integridad

Cómo mantener una cultura de ética e integridad en un entorno de rápido crecimiento

Por

Ignacio Stepancic y
Mavín Domínguez Arroyo



Cuando se fundó 74 años atrás, el Grupo Bimbo comenzó como una empresa familiar, pero continuó creciendo para revolucionar la industria de la panificación en México. Actuar con ética e integridad siempre ha sido parte de la filosofía de la compañía y su única forma de hacer negocios desde el primer día.

En 1989, comenzó la expansión internacional de la compañía, con su ingreso en Centroamérica. En los años que siguieron, el Grupo Bimbo se expandió a América del Sur, Estados Unidos, China y España. En 2011, nos convertimos en la empresa de panificación más grande del mundo y ahora operamos en 32 países con casi 135 000 empleados. Con esta presencia de rápido crecimiento y una filosofía cultural sólida, en 2014 la compañía inició el camino para implementar el Programa de cumplimiento del Grupo Bimbo.

Hoy en día, el Grupo Bimbo tiene presencia en cuatro continentes y 32 países, muchos de estos con altas percepciones de corrupción, lejos de Latinoamérica. La pregunta es: ¿cómo podemos mantener una cultura de ética e integridad en toda la compañía en este entorno de rápido crecimiento, sobre todo cuando gran parte de nuestro crecimiento ha requerido fusiones y adquisiciones?

Diligencia debida previa a fusiones y adquisiciones

En primer lugar, partimos de la premisa de que cada empresa tiene una cultura, algunas más similares a la del Grupo Bimbo y otras, considerablemente diferentes. El hecho de que existan diferencias culturales no significa que una fusión o adquisición esté condenada al fracaso. Sin embargo, abordar estas diferencias de inmediato, establecer la importancia de los requisitos de cumplimiento y monitorear la implementación del programa son aspectos



Mavin Domínguez junto a Erica Salmon Byrne, de Ethisphere, en la gala de World's Most Ethical Companies(R) 2019.

esenciales para minimizar cualquier riesgo y promover una cultura homogénea de ética e integridad.

Antes de una oportunidad de fusión o adquisición, el Grupo Bimbo realiza una diligencia debida de integridad como parte de la diligencia debida anticorrupción. En esta se abordan dos cuestiones: cuál es el nivel de riesgo de cumplimiento local en el país donde opera la empresa objetivo y qué tipo de cultura tiene la empresa.

Además de los mapas, las matrices y los índices de riesgos internacionales que permiten tener noción de los desafíos locales, una forma clara de tener una idea mucho más amplia y completa de una cultura organizacional específica es comunicarse con los empleados de operaciones, ventas y departamentos administrativos.

Una vez que finaliza el proceso de fusión o adquisición, comienza la implementación del programa de cumplimiento. La estrategia de implementación se pone en marcha incluyendo los siguientes elementos:

Compromiso de todos los niveles

Todos hemos escuchado el término "marcar la pauta desde arriba" como uno de los elementos principales de un programa de cumplimiento, lo cual es verdaderamente cierto. El compromiso con la ética de la junta directiva, el director general y los vicepresidentes es fundamental para la efectividad de cualquier programa de cumplimiento. Sin embargo, en una compañía con más de 135 000 empleados, el compromiso debe manifestarse en todos los niveles de gestión, o como nosotros decimos, "transmitirse desde todos los líderes". El compromiso de los líderes se convierte en un elemento indispensable, especialmente en las empresas adquiridas recientemente.

Evaluación de riesgos

Después de cualquier fusión o adquisición, es necesario realizar una evaluación de riesgos para visualizar los riesgos y las áreas de oportunidad. El Grupo Bimbo realiza una evaluación de riesgos después de concretar fusiones y adquisiciones como parte de la implementación del programa de cumplimiento. Los resultados de esta actividad nos permiten saber dónde hay puntos débiles y aportan la información necesaria para

planificar el programa durante los próximos dos años. Esta es una excelente manera de obtener una imagen clara de la nueva empresa adquirida.

Concientización y educación

Para difundir la cultura del Grupo Bimbo a los nuevos empleados, brindamos capacitación in situ sobre la filosofía, el modelo y las políticas globales de la compañía. Se publican folletos, videos y ayudas visuales en las instalaciones, en la intranet y en programas educativos internos (Universidad GB), los cuales también se entregan a los empleados. La comunicación constante de iniciativas, logros, de la línea Speak-Up (línea de denuncia) y de la propia filosofía es clave no solo para implementar la cultura, sino para lograr el compromiso de los empleados.

Para medir la efectividad de las actividades mencionadas anteriormente, el Grupo Bimbo estableció los siguientes indicadores clave de rendimiento para monitorear la implementación:

- Porcentaje de capacitación realizada: cantidad de empleados capacitados.
- Porcentaje de capacitación efectiva sobre cumplimiento: cantidad de empleados que aprobaron la evaluación después de la capacitación.
- Cantidad de denuncias: denuncias a la línea Speak-Up.
- Cantidad de visualizaciones de comunicaciones relacionadas con el cumplimiento en la intranet.

Al realizar la diligencia debida sobre la cultura y el cumplimiento antes de cualquier fusión o adquisición, lograr el compromiso de todos los niveles, realizar evaluaciones de riesgos adecuadas y continuar con medidas de concientización, el Grupo Bimbo garantiza la difusión de su cultura a los nuevos empleados de todo el mundo.



Ignacio Stepancic

Ignacio Stepancic es director de Cumplimiento del Grupo Bimbo. En esta función, está a cargo del diseño, la implementación, la gestión y el control del programa de cumplimiento en 33 países, el cual incluye políticas anticorrupción, prevención contra el lavado de dinero, privacidad de datos y conflictos de intereses. También tiene a su cargo los procesos de integridad interna y externa, diligencia debida de integridad de fusiones y adquisiciones, capacitación interna y externa, verificaciones de antecedentes y asuntos antimonopolio.



Mavin Domínguez Arroyo

Mavin Domínguez es gerente de Cumplimiento Global del Grupo Bimbo. En esta función, es responsable de coordinar la implementación y la mejora continua del programa de cumplimiento en los 33 países donde opera el Grupo Bimbo, lo que incluye capacitación y comunicación, diligencia debida, evaluaciones de riesgos, políticas globales y monitoreo anticorrupción, contra el lavado de dinero y de privacidad de datos.

■ Elevar los estándares de terceros

Reforzar la lucha
anticorrupción con
auditorías efectivas

Por
Raphael V. Estrada



En una lluviosa tarde de verano de 2017, en la Ciudad de México, irrumpieron noticias en la radio acerca de una empresa de construcción brasileña, Odebrecht, que podía estar vinculada al presidente de México y a su entorno en el financiamiento de su campaña de 2011. El informe también aludía a la participación de exfuncionarios de gobierno de otros países latinoamericanos, en diferentes maniobras de corrupción. Me pareció que este era un tema digno de mencionar en mi presentación del día siguiente, que trataba justamente de la corrupción.

La mayoría de los asistentes estaban al tanto del caso; sin embargo, su mención generó escasa sorpresa o comentarios. La aceptación de la corrupción como algo "normal" por parte de la sociedad mexicana es un obstáculo formidable a la hora de intentar implementar un programa anticorrupción en México. Es una tarea abrumadora en una sociedad que ha demostrado en el pasado ser indiferente a un sinnúmero de actos corruptos notorios de diferentes actores políticos.

Combatir la corrupción dentro de la empresa no solo exige poner en práctica los frenos y contrapesos tradicionales, los controles y las políticas de un programa, sino también cambiar la forma de pensar de los empleados y terceros para crear una nueva norma que no acepte este tipo de actos.

El primer paso para adaptar nuestro programa anticorrupción fue decidir emprender la tarea colosal de obtener permisos con recursos internos o mediante el empleo de terceros. Debido a la envergadura de la tarea, y también a su complejidad, optamos por lo último, ya que involucraba a los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) de todo el país.

Esta no fue una elección fácil, ya que el Departamento de Justicia de los Estados Unidos aún estaba investigando un caso conocido en México que involucraba la relación de Walmart con terceros, y los costos de la investigación ascendían a cientos de millones de dólares, sin contar la multa.

Por lo tanto, tuvimos que diseñar un proceso integral para investigar, seleccionar, capacitar y supervisar a nuestros terceros de manera cuidadosa y minuciosa. Comenzamos por crear una política que expresara claramente nuestras expectativas y límites al trabajar con terceros. Luego, difundimos esta política a través de capacitaciones intensivas tanto presenciales como en línea para nuestros empleados, y creando controles que excedían la comparación triple tradicional de los controles contables habituales.

Luego, llegó el proceso de investigación de los terceros. En nuestra industria, los proveedores están más acostumbrados a competir por el precio y el servicio, pero no por la reputación ni por las interacciones pasadas con entidades o funcionarios de gobierno.

La capacitación de los empleados planteó otro desafío, ya que necesitábamos explicar nuestros valores, políticas y leyes al eslabón más expuesto y vulnerable de la cadena: los que tratan diariamente con autoridades de todos los niveles.

Por lo tanto, generamos materiales basados en casos reales relacionados con el trabajo diario de dichos empleados. Los materiales tuvieron el efecto deseado y generaron muchas preguntas y comentarios basados en las experiencias de los empleados, lo que sirvió para mejorar aún más nuestro material de capacitación.

Durante cuatro años, hemos repetido este ciclo y lo hemos perfeccionado sobre la marcha, con excelentes resultados. Es gratificante que los empleados nos digan que se sienten orgullosos al entrar en una reunión en representación de AT&T México y percibir cómo los demás reconocen a esta como una compañía que ha contribuido a cambiar la manera de hacer negocios en este país.

Sin embargo, creo que nuestro programa debe llevarse al siguiente nivel, uno en el que podamos ampliar los límites de la supervisión de nuestros terceros. Por ese motivo, he creado una hoja de ruta para certificar a nuestros proveedores no solo al comienzo del proceso de investigación y durante la diligencia debida tradicional, sino también en todas las etapas de sus operaciones y de su relación con nosotros. Entre otros objetivos, queremos garantizar que los recursos humanos y físicos sean adecuados para sus operaciones y cumplan plenamente con las leyes y normativas locales.

Como primer paso, prevemos realizar una auditoría "de escritorio", en la que se exigirá a los terceros proporcionar información relacionada con sus empleados y revelar si tienen funcionarios del gobierno que se desempeñan como empleados, accionistas, socios o están relacionados

de alguna manera con la compañía. También queremos saber si algún empleado tiene un familiar que trabaja para AT&T México. A nivel operativo, verificaremos sus funciones de supervisión y la segregación de funciones. También revisaremos las políticas y procedimientos relacionados con reembolsos y pagos a entidades o funcionarios de gobierno.

Como segundo paso, realizaremos inspecciones in situ de los terceros, a fin de validar la coherencia de sus operaciones, los procesos de sondeo relacionados con el personal de contratación y la forma en que manejan temas sensibles, como la contratación de funcionarios de gobierno actuales o anteriores, los conflictos de intereses y las verificaciones de antecedentes.

En relación con el proceso de obtención de permisos, lo validaremos de principio a fin, incluido el manejo de solicitudes indebidas a autoridades, así como los procedimientos de escalamiento y las denuncias.

A nivel contable, verificaremos que hagan un seguimiento de los gastos de viaje de los años fiscales actuales y anteriores, la fuente de financiamiento de esos gastos (pagos anticipados, préstamos, etc.), los medios de desembolso (transferencia bancaria, caja chica, tarjetas de débito, etc.), el proceso para obtener reembolsos y el cronograma de autorizaciones.

Además, revisaremos sus procedimientos de cuentas por pagar para cotejar los pagos hechos a las autoridades con la presentación de documentos y los permisos relacionados.

Sabemos que, al final de este ejercicio, la mayoría de los terceros tendrán falencias en una o más áreas. Asignaremos a cada tercero un puntaje de riesgo en diferentes áreas, lo que dará como resultado un puntaje general para cada uno de estos. Luego, coordinaremos con cada tercero la creación de un plan personalizado, a fin de armonizar todas las áreas revisadas con nuestras expectativas y mejorar las áreas de oportunidad de su programa y sus prácticas.

A esto le seguirán actualizaciones periódicas para garantizar que los terceros cumplan con los compromisos e implementen adecuadamente cualquier cambio en nuestras políticas o normativas.

Confío en que estos pasos no solo creen más conciencia en los terceros y sus empleados sobre los controles disponibles para ayudar a combatir la corrupción, sino que también aumenten la propensión a hacer lo correcto sin compromiso. Espero que los terceros comprendan que México puede tener un futuro mejor si desalentamos las conductas indebidas en todos nuestros ámbitos de influencia y exigimos lo mismo a nuestras autoridades.



Raphael V. Estrada

Raphael V. Estrada es vicepresidente adjunto de Cumplimiento de AT&T en México, una función que desempeña desde hace cinco años. Tiene 26 años de experiencia en el sector de telecomunicaciones. Posee un título en ingeniería eléctrica y una maestría en administración de empresas de la Universidad Iberoamericana.

Tendencias en el cumplimiento regional

Los altibajos de los programas anticorrupción en América Latina

Por
Leslie Benton



En Ethisphere, tenemos la suerte de trabajar con empresas de todo el mundo para evaluar y mejorar los programas anticorrupción. Como resultado, contamos con un sólido conjunto de datos que nos indica en qué casos las empresas cuentan con controles sólidos y dónde deben mejorar.

Aunque existen algunas diferencias regionales en la madurez de los programas anticorrupción, al observar nuestros datos, vemos que los puntajes de las empresas latinoamericanas son muy similares a los promedios globales en todas las categorías que medimos. De hecho, vemos una variación significativa dentro de la región de Latinoamérica, donde las grandes empresas que cotizan en bolsa tienden a tener los programas más maduros.

Incluso los programas sólidos tienen falencias

Las evaluaciones anticorrupción de Ethisphere abarcan los siete aspectos de un programa efectivo, que incluyen lo siguiente:

- Evaluación de riesgos
- Políticas, procedimientos y controles
- Liderazgo sénior y equipo de cumplimiento anticorrupción
- Administración de terceros
- Capacitación y comunicación
- Monitoreo y medición
- Investigaciones, acciones correctivas y mejoras

Nuestros datos muestran que las políticas y procedimientos y los equipos de cumplimiento anticorrupción son los procesos más maduros dentro de Latinoamérica y a nivel mundial. A excepción de algunas compañías grandes y muy maduras, la mayoría de las empresas con las que hemos trabajado tienen debilidades en materia de políticas. Con mayor frecuencia, estas son falencias en políticas o una falta de claridad en las reglas empresariales en relación con regalos, viajes y entretenimiento; tratamiento de funcionarios de gobierno (algo de particular importancia en una región donde el trabajo del sector público representa una cifra significativa de la actividad económica); donaciones; diligencia debida; y denuncias y prohibición de represalias.

Las empresas deben contar con todo un conjunto de políticas que aborden los riesgos específicos identificados a través de un proceso de evaluación formal y todas las formas comunes en que puede ocurrir el soborno. Esto no siempre se ve. Las empresas también deben tener un mayor cuidado al redactar las políticas para garantizar que sean claras y estén escritas en el idioma local. Si las políticas son demasiado complejas, carecen de definiciones clave o tienen incongruencias internas, es posible que los empleados no las cumplan.

De manera similar, muchas empresas carecen de procedimientos escritos formales. Cualquier política que requiera acciones del empleado debe tener un procedimiento correspondiente que sea lo suficientemente detallado como para que el empleado lo pueda seguir. Esto es particularmente importante para los empleados que intervienen en actividades de mayor riesgo. Siempre que sea posible, recomendamos que los procedimientos nuevos se alineen a los procedimientos existentes y se implementen teniendo en cuenta a los usuarios.

Las empresas maduras revisan y corrigen de forma rutinaria sus políticas y procedimientos, y los actualizan a medida que los riesgos cambian, como cuando se adquiere una compañía, se ingresa a un nuevo mercado o se cierra una unidad de negocios, o cuando así lo determina una evaluación de riesgos o una auditoría.

La importancia de un equipo interdisciplinario

Si bien la mayoría de las empresas asignan a una persona la responsabilidad por el programa anticorrupción, la función en sí suele ser a tiempo parcial, y las funciones y responsabilidades están mal definidas. Incluso cuando existe una función o un equipo de cumplimiento anticorrupción, a menudo es de tipo informal. Contar con un "funcionario de cumplimiento" competente y de nivel sénior para conformar un equipo interdisciplinario formal es fundamental para manejar el riesgo de corrupción.

La implementación efectiva de un programa requiere el aporte de toda la compañía. La interdisciplinaria ayuda al equipo a crear conciencia en los empleados, generar alineación entre el mensaje de cumplimiento y los comportamientos reales, y proporcionar apoyo práctico y orientación al personal. Desde luego, la responsabilidad por el cumplimiento anticorrupción debe ser parte de la descripción formal del puesto de trabajo del funcionario de cumplimiento, y este debe rendir cuentas sobre la implementación del programa a la alta gerencia y al órgano directivo a intervalos regulares y planificados.

En qué fallan los programas

Los procesos menos maduros, tanto a nivel mundial como en Latinoamérica, son la administración de terceros y el monitoreo y la medición. Si bien la mayoría de las empresas realizan algún nivel de diligencia debida centrada en el negocio del tercero, la mitad de ellas no realiza diligencia debida específica en materia anticorrupción, aunque los terceros presenten un riesgo de corrupción significativo. Este riesgo

se aborda principalmente en los contratos, pero a menudo no de manera específica. Las empresas podrían mejorar la madurez del programa y reducir el riesgo mediante la implementación de un programa de diligencia debida basado en riesgos, la comunicación con los terceros y el monitoreo de su cumplimiento durante todo el ciclo de vida de la relación. Los acuerdos con terceros también deben estar basados en el riesgo a través de las disposiciones que incluyen y ser aprobados por el funcionario de cumplimiento de la empresa o el representante que corresponda.

Problemas con el monitoreo y la capacitación

La mayoría de las empresas no cuentan con un sistema documentado para monitorear el cumplimiento anticorrupción a nivel interno o de terceros. El monitoreo es una actividad madura que generalmente se implementa después de que los otros elementos del programa se han puesto en marcha. El monitoreo es esencial, pero aún parece haber confusión sobre lo que este significa en la práctica. Las empresas deben revisar regularmente los procesos del programa para asegurarse de que se sigan y sean efectivos. Esto puede incluir el análisis de datos en busca de tendencias, pruebas de transacciones específicas, encuestas y entrevistas a empleados y terceros, y otras actividades diseñadas para descubrir debilidades en el control. El monitoreo de rutina ayuda a los equipos de cumplimiento a mejorar continuamente el programa y transmite el mensaje de que el cumplimiento es importante.

También hay espacio para mejorar en lo que respecta a la capacitación. Muchas empresas no capacitan de rutina a los empleados después de la capacitación inicial de incorporación, y son incluso menos las que brindan capacitación especializada basada en funciones o roles (por ejemplo, para gerentes o específicamente para personal de contabilidad y finanzas o de ventas). Sin una capacitación y una comunicación continuas y efectivas, es probable que el programa de cumplimiento no tenga éxito. Recomendamos a las empresas reemplazar la capacitación general que se da una vez al año, que sigue siendo el tipo de capacitación más común, por módulos de capacitación y otras comunicaciones más cortas, frecuentes y atractivas, y capacitación específica para riesgos, funciones y responsabilidades.

Ningún programa anticorrupción es perfecto. Sin embargo, adoptar un enfoque basado en el riesgo, evaluar los procesos comerciales en función de directrices líderes para identificar fortalezas y debilidades, y trabajar en mejoras continuas puede contribuir en gran medida a mitigar problemas y posicionar a las empresas para que tengan éxito.



Leslie Benton

Leslie Benton es vicepresidenta de Ethisphere, donde trabaja con empresas internacionales en la evaluación y comparación de programas anticorrupción y en el desarrollo de capacidades de organizaciones y terceros.

También dirige las iniciativas anticorrupción de Center for Responsible Enterprise And Trade (Create.org), y es una de las redactoras de la Norma de Sistemas de Gestión Antisoborno ISO 37001 como miembro del Grupo de Asesoramiento Técnico de los EE. UU. para el comité de ISO que crea la ISO 37001.

Fue vicepresidenta sénior de Levick Strategic Communications, donde dirigió el área de comunicaciones de cumplimiento y anticorrupción. Anteriormente, fue directora sénior de políticas para la división de Transparency International en los EE. UU., donde condujo actividades de extensión de dicha división para el gobierno de los EE. UU., instituciones internacionales y el sector privado.