

BAJO LA LUPA

Del Compliance



Nº 7

Con esta publicación celebramos nuestra 7ma edición de Bajo la Lupa del Compliance agradecemos a todos nuestros lectores por seguirnos y leernos en nuestras 6 ediciones anteriores. Ahora nos trasladamos desde una maravillosa experiencia con grandes profesionales y expertos en Brasil, a nada más y nada menos que el pueblo hermano de Argentina.

Tenemos el honor y el agrado de cerrar esta última edición de bajo la lupa del compliance del año 2020, e inaugurar el ciclo de expertos argentinos con un excelente profesional y persona, el señor Carlos Rozen. Carlos es socio de BDO Argentina, integrante del Hub Internacional de Innovación de BDO, Ex presidente de la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC) y actual Director de Certificación Internacional en Ética y Compliance de la AAEC. Emprendedor y creador de herramientas informáticas que son usadas en diferentes partes del mundo. Creador de numerosos juegos basados en tecnología y metodología para producir cambio cultural ético.

Con Carlos hablaremos sobre su perspectiva profesional respecto a la efectividad real de la ISO 37001 antisoborno y la nueva ISO 37301 que está por salir y sus diferencias con la ISO 19600 de sistemas de gestión de compliance; su concepto sobre la gestión de cultura ética y como se puede apoyar esta gestión mediante las nuevas tecnologías; y que es la gamificación y su aplicación en el Compliance.

Bienvenido Carlos, agradecemos tu presencia, para nosotros es un enorme placer tener en esta última edición del año 2020, del Bajo la Lupa del Compliance. Queremos que cuentes a todo nuestro público, tu visión de varios temas que acogen al compliance, por eso te pido iniciar con esta roda de preguntas.

Bajo tu experiencia profesional, con respecto a los sistemas de gestión de compliance quisiera saber ¿cuál es tu opinión sobre la efectividad de la ISO 37001 antisoborno?, la



la pregunta viene porque acá en el Perú la ley N° 30424, modificaciones y reglamento, tiene dentro de los delitos por los cuales hace responsable a la persona jurídica no solo a delitos de soborno, sino también otros delitos como lavado de activos y financiamiento del terrorismo; y también desde tu perspectiva, ¿cómo crees que va a ser tomada la nueva ISO 37301 que está por salir y reemplaza a la emblemática ISO 19600 de sistema de gestión de compliance?

Durante los últimos años, junto a mi equipo en BDO Argentina, hemos implementado y/o revisado más de 100 programas de compliance en Argentina y en otras partes del mundo. Muchos de estos proyectos tuvieron que ver con Responsabilidad de las Personas Jurídicas para Delitos de Corrupción (según la legislación de cada país, y en su mayoría apalancados por la FCPA – Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, de los EE.UU.). Y hemos visto de todo, programas robustos muy bien implementados, algunos razonables, la mayoría con múltiples oportunidades de mejora, flojos, incompletos y hasta cáscaras de programas sin impacto fáctico en las partes interesadas. ISO 37001 tiene el poder de convertir programas de compliance en verdaderos sistemas de gestión de compliance con incidencia positiva, relevante y virtuosa sobre los negocios de las organizaciones. La implementación de un estándar validado internacionalmente y

probado con éxito en distintas entidades (muchas de renombre), dan cuenta de que existen mecanismos muy efectivos para enfrentar ordenada y organizada el riesgo de soborno. En particular, esta herramienta de negocios se encuentra diseñada para disminuir riesgos no solo en las propias operaciones de las empresas, sino además en compañía relacionadas, socios de negocios y en general, en toda su cadena de valor. ISO 37001 puede contribuir de manera significativa para proteger la reputación de su organización en el largo plazo, y la integridad de sus operaciones, y algo no menor: la posibilidad de servir como eficaz evidencia certificada periódicamente por una entidad independiente que a su vez debe acreditar su certificación ante un organismo de nivel superior. Pero para que esto ocurra, antes debieron existir el apoyo y las revisiones por parte de las máximas autoridades y de la función de auditoría interna. ISO 37001 cuenta con la misma “estructura de alto nivel” que las demás normas que siguen el formato técnico de la ISO 9001 desde su versión 2015, y está además soportada metodológicamente en el estándar de riesgos más relevante y utilizado a nivel mundial: ISO 31000. En mi experiencia, utilizar un “sistema de gestión” de compliance en lugar de un programa o plan, no es solo una disquisición semántica, sino la posibilidad de darle un impulsor relevante a la efectividad de compliance en una organización. Podría esgrimir una decena más de ventajas visualizadas en la práctica y voy a cerrar con una de ellas: no conozco juez o fiscal que haya estudiado en profundidad esta norma, y comprendido la misma en todas sus dimensiones, que no coincida en que depositaría un mayor grado de confianza en una entidad que la haya implementado y certificado. Estoy seguro de que esto será una tendencia creciente. Es verdad que la norma está direccionada solo hacia delitos de soborno. Sin embargo, en su punto 1 – Objeto y Campos de Aplicación expresa claramente que: “no aborda específicamente de fraude, carteles y otros delitos de anti monopolio y competencia, el lavado de dinero u otras actividades relacionadas con las prácticas corruptas a pesar de que una organización puede optar por ampliar el alcance del sistema de gestión para incluir este ti-

po de actividades". Por otro lado, la nueva norma ISO 37301, que viene a reemplazar a su antecesora ISO 19600 puede ser de alta utilidad para pensar como alternativa. Aunque es importante destacar que tiene un espíritu algo diferente a la 37001, más allá de la temática particular: 37301 apunta a requisitos de un sistema de gestión de compliance, no a uno o más delitos en particular (caso de la 37001). Veamos las principales diferencias entre 37301 respecto de su precedente, la 19600:

- Es una norma certificable. Esto permitirá sumar a terceros independientes que den fe de la calidad y adecuación de la implementación, de la mejora continua, de la solidez de las evidencias que se mantienen.
- Pone más énfasis en el entorno.
- Fomenta más abiertamente el uso de canales de reporte / denuncia con requerimientos más específicos.
- Resalta más aún el enfoque basado en riesgos. Al respecto se apoya expresamente en ISO 31000 para la identificación de riesgos e ISO 31010 como herramientas para su evaluación. Esto ayuda significativamente a integrar sistemas de gestión pues ya se han sumado los estándares de calidad, seguridad o medioambiente, y seguridad de la información, entre otros.
- Marca con más fuerza la importancia de la cultura de compliance, siendo el corazón de la nueva norma. La promoción de una cultura ética, basada en valores, donde todas y todos conocen sus responsabilidades y roles, involucrando a toda organización en asegurar la viabilidad de la empresa en el más largo plazo. Para mí que soy un profesional dedicado a la implementación de gestión del cambio / cambio cultural, que una norma dura del tipo sistema de gestión prevea esto es "magia pura" para el compliance. En síntesis, pienso que la ISO 37301 tendrá muy buena acogida en los próximos años. Sin embargo, para atender a prevenir, detectar y tratar delitos concretos, la lógica de la ISO 37001 luce como más focalizada y concreta.

Gracias por esa respuesta tan detallada, me encantó la frase de "magia pura" para el compliance relacionada a la gestión del cambio y cambio cultural. Al respecto, nos gustaría saber ¿cuál es tu concepto de la "gestión de cultura ética"? y si esta ¿es pasible de ser reforzada por las nuevas tecnologías?

Es muy buena la pregunta, ya que supone que la cultura puede ser gestionada (concepto que no está fuerte-

mente asimilado por la comunidad de negocios). La cultura organizacional es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una entidad, y se expresa a través de múltiples aspectos que hacen al comportamiento de su gente y a su forma. Una organización con valores, principios y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la misma, generando un clima de mayor confianza y en una adecuada proyección, imagen y reputación fuera de ella. La disciplina de Gestión del Cambio (Change Management) aborda con herramientas probadas el cambio cultural y debería estar prácticamente incorporada a todos los sistemas de gestión de compliance como parte fundamental del mismo. Suelo recomendar fuertemente a los responsables de compliance que incursionen en esta dis-



ciplina. El motivo es muy simple: Compliance se basa en modelar comportamientos, no en cumplir con leyes. Cuando se comprende esto de verdad, se ha dado un paso gigante en la dirección correcta. Hasta las recomendaciones para cumplir con la FCPA recientemente incorporan algunos de estos conceptos, aunque aún sin la profundidad deseable. Las nuevas tecnologías nos permiten medir comportamientos y accionar en consecuencia. Algunos ejemplos de mediciones sobre los cuales estamos trabajando fuertemente: -¿Quiénes leyeron el código y las políticas? ¿Cuánto tiempo le han destinado? ¿Quiénes las comprendieron? ¿Quiénes se han comprometido a aplicarlas? ¿Cuáles son los líderes con gente a su cargo con mejor y con peor performance comportamental en la gente a su cargo? ¿Qué temas sensibles les cuestan más responder a la mayoría de gente o a grupos determinados? ¿Quiénes no tienen inclinación a cumplir con las capacitaciones? Al medir se facilita administrar con mayor racionalidad los recursos de compliance que, por definición, suelen ser limitados.

Gracias por esa notable respuesta Carlos. Sobre la gamificación, nos puedes explicar de qué se trata y desde tu experiencia profesional,

¿piensas que se puede lograr la modificación de conductas de los colaboradores dentro de una organización?

La respuesta es ABSOLUTAMENTE. Tenemos decenas de experiencias donde verificamos lo que está demostrado por cientos de estudios: "la forma preferida que tiene nuestro cerebro para aprender es mediante el juego". Durante el juego nuestro cerebro se prepara mediante neurotransmisores (principalmente la dopamina) que crearán un estado de máxima apertura al aprendizaje y disfrutando del mismo, sin importar el poco glamour que tenga la materia en cuestión (en este caso, compliance). El juego es una necesidad que tenemos los seres humanos, y que experimentamos desde niños en forma natural. Es una instancia tan poderosa que basta con el simple hecho de jugar sin objetivos determinados para que se produzcan momentos de aprendizaje profundo. Me causa gracia cuando escucho que el juego es algo infantil, considerarlo así es uno de los pensamientos más infantiles que he escuchado en mi vida profesional. Con nuestros juegos de simulación conseguimos que se discutan y debatan dilemas éticos, se tomen decisiones más o menos correctas y se conozcan los resultados de las acciones, se evalúen riesgos, se asignen recursos limitados a problemáticas concretas y experimentar luego las consecuencias, discutir denuncias que han llegado por la línea ética en comités, tener que sancionar o no a alguien cuyo comportamiento es problemático, vivenciar situaciones de acoso o abuso, definir temas complejos respecto de la información confidencial o la privacidad de datos, entre otras decenas de cosas. Con el juego suceden cosas maravillosas: no tenemos temor a equivocarnos. Y es asombroso ver cómo la gente se olvida que está jugando, y simplemente aprende y disfruta. Consulta el código y las políticas para resolver situaciones e internaliza la importancia del comportamiento correcto como forma de hacer mejores negocios.

Entrevista por:

Marco Ruiz Martínez
Director de Asuntos
Corporativos de Ethics

Edición por:

Claudia Arévalo Silva



Ethics

Asociación Peruana de
Ética y Compliance