



LA GUÍA DEFINITIVA PARA

los programas de ética y cumplimiento

Su guía fundamental para elaborar e implantar un programa eficaz

Contenido

Introducción: ¿por qué son importantes la ética y el cumplimiento?	3
Cómo se define la ética y el cumplimiento	4
¿Por qué elaborar un programa de ética y cumplimiento?	5
Los costes de incumplir la normativa	7
Los beneficios de un programa consolidado de ética y cumplimiento	8
La evolución de la gestión de la ética y el cumplimiento	11
Planificación: cómo crear una estrategia de ética y cumplimiento	13
Establecer la estructura y las líneas de denuncia	14
Definir el alcance de la función	15
Formar el equipo correcto	16
Coordinar el programa	17
Desarrollar una estrategia	19
Implantación: cómo ejecutar un programa de ética y cumplimiento	23
Mejores prácticas: los ocho elementos fundamentales de un programa eficaz	24
El método Prevención-Detección-Respuesta	26
Cómo personalizar su programa	27
La evaluación de riesgos	28
Los 10 pasos clave de una evaluación fiable de riesgos de ética y cumplimiento	29
Medición: Monitorización, evaluación y mejora de la eficacia del programa	31
Monitorización, auditoría y medición	32
Una historia de eficacia	33
Cómo realizar una evaluación comparativa de su programa	33
Conclusión	34
Acerca de la autora	35
Recursos adicionales	36

INTRODUCCIÓN

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LA ÉTICA Y EL CUMPLIMIENTO?

La importancia de la ética y el cumplimiento es cada vez mayor para las organizaciones de todos los tamaños y en todos los países, a medida que los legisladores tratan de abordar los efectos negativos de las prácticas comerciales ilícitas, corruptas y contrarias a la ética. Al mismo tiempo, las personas esperan cada vez más que las empresas con las que colaboran y a las que realizan sus compras sigan unos valores responsables, éticos y sostenibles. En una economía global, comprender estos temas y las diferentes legislaciones nacionales e internacionales asociadas puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización.

Cómo se define la ética y el cumplimiento

Cumplimiento significa el respeto o conformidad con las normativas o legislaciones, así como los estándares, políticas y procedimientos de una organización. Desde una perspectiva jurídica, el cumplimiento es el modo en que las organizaciones se esfuerzan por garantizar que tanto ellas como sus empleados y representantes acaten las legislaciones y normativas internas para evitar perjudicar a la organización, a sí mismos y a otras partes. Teniendo en cuenta esta definición, es evidente que el cumplimiento es una forma de gestión de riesgos.

Se espera que las organizaciones modernas vayan más allá del mínimo indispensable para cumplir con las legislaciones y las normativas internas. Esto significa que deben tomar las medidas necesarias para implantar y fomentar una cultura ética en el lugar de trabajo. La ética es la base de un programa eficaz de ética y cumplimiento porque aborda los conceptos de conducta correcta y errónea y, por lo tanto, se arraiga en estos «valores».

Si la «ética» precede o no al «cumplimiento» es una cuestión semántica, pero hay algo que está claro: para que un programa de ética y cumplimiento sea eficaz en la actualidad se exige un compromiso con los principios éticos.

Al combinar ambos elementos, las organizaciones pueden gestionar de manera más eficaz los riesgos y responder a los requisitos de cumplimiento normativo.

Definiciones importantes

- » El **cumplimiento** implica conformidad con las normativas y legislaciones vigentes, así como los estándares, políticas y procedimientos internos.
- » La **ética** son los principios morales que controlan o influyen el comportamiento de una persona¹.
- » La **ética empresarial** es la aplicación de la ética al comportamiento empresarial².
- » Los **valores** son las ideas principales acerca de cómo las personas deben vivir y qué fines deben perseguir³.
- » La **integridad** es la cualidad de ser honesto y tener unos principios morales sólidos que no se desean cambiar⁴.
- » Los **programas de ética y cumplimiento** ayudan a las organizaciones a gestionar los riesgos, abordar el cumplimiento normativo y fomentar una cultura ética en el lugar de trabajo⁵.

¹ Oxford Online Dictionary >>> ² Institute of Business Ethics >>> ³ C. Fisher and A. Lovell, Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives. 3rd ed., Prentice Hall, 2009, p.153 ⁴ Cambridge Dictionary of English >>> ⁵ NAVEX Global

¿Por qué elaborar un programa de ética y cumplimiento?

En lugar de ser algo «que está bien tener», un programa de ética y cumplimiento es vital para operar una organización productiva, prospera y con buena reputación. Si no dispone de uno, su organización puede estar expuesta a riesgos importantes. Al articular las razones que justifiquen invertir en su programa, los siguientes factores son un buen punto de partida.

Exigencias regulatorias

Hay muchas normativas y pueden ser complejas. Por supuesto, varían de un sector a otro y de un país a otro. Pero siempre se espera que las organizaciones modernas cumplan con las normativas relevantes.

Desde el escándalo Enron en 2001 y la aprobación de la ley estadounidense Sarbanes-Oxley Act (SOX) al año siguiente, el ritmo y la velocidad de los cambios regulatorios se han incrementado tanto en los EE. UU. como en el resto del mundo. A partir de la promulgación de la ley UK Bribery Act en el Reino Unido (2010), la última década fue testigo de la introducción de un número de regulaciones sin precedentes en materia anticorrupción, esclavitud moderna, protección de los denunciantes y privacidad de los datos en Europa, Asia Pacífico y otras ubicaciones geográficas.

Las empresas dentro de un mismo sector de actividad o que operan en las mismas regiones se enfrentan a exigencias regulatorias similares. Si las organizaciones gestionan los riesgos relacionados con el cumplimiento normativo de una manera más eficaz que otras empresas del mismo sector, esto puede aportarles una ventaja competitiva. De hecho, los datos de Ethisphere sugieren que las empresas que aparecen en su lista de «Las más éticas» (donde se califica el programa de ética y cumplimiento de una organización según sus criterios de evaluación) registran mejores resultados económicos que sus competidores⁶.

Una aplicación de la ley más rigurosa

El entorno actual de aplicación de las leyes es intenso y activo en todos los frentes. Tanto si se trata de una regulación o interpretación nuevas como simplemente una aplicación más rigurosa de las leyes existentes, los departamentos de cumplimiento deben permanecer alerta ante los crecientes riesgos de sanciones y acciones judiciales.

Las estadísticas relacionadas con la aplicación de la Ley de prácticas de corrupción en el extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos así lo demuestran. Entre los años 1977 (cuando la FCPA fue aprobada en los EE. UU.) y 2000, los organismos gubernamentales relevantes solo actuaron en menos de 10 casos. Desde 2001, la ley se ha aplicado a una media de más de 30 casos anuales⁷. El coste medio de las sanciones también se ha incrementado, pasando de 5 millones de dólares en 2015 a más de 116 millones de dólares en 2019⁸.

Al mismo tiempo, los reguladores a nivel mundial están colaborando más que nunca para aplicar las normativas. Esto ha provocado que las organizaciones se hayan visto sometidas a múltiples sanciones de diferentes entes reguladores por la misma infracción.

Los organismos gubernamentales de todo el mundo reconocen que los programas de ética y cumplimiento son necesarios para reducir la posibilidad de cometer infracciones legales y educar a los empleados acerca de lo que se espera de ellos. Por lo tanto, los programas de ética y cumplimiento eficaces (no aquellos que son una simple formalidad) pueden ayudar a las organizaciones a crear unos mecanismos de defensa vitales, limitar los daños y, en algunos casos, evitar acciones penales.

Unos estándares éticos más elevados

Hasta la fecha, el marco legal del cumplimiento normativo ha impulsado un notable progreso. Sin embargo, durante los últimos años ha quedado claro que abordar los asuntos relacionados con la ética es igualmente (si no más) importante.

Las directrices de Evaluación de los programas de cumplimiento corporativo (Evaluation of Corporate Compliance Programs) del Departamento de Justicia de los Estados Unidos destacan la importancia para una organización de crear y fomentar una cultura ética. Al evaluar la eficacia de los programas de cumplimiento, los asesores tienen instrucciones de realizar las siguientes preguntas:

- » ¿Cada cuánto tiempo y de qué manera mide la empresa su cultura ética y de cumplimiento?
- » ¿Qué medidas ha tomado la empresa en respuesta a la medición de su cultura de cumplimiento?

- » ¿El programa se está aplicando rigurosamente y de buena fe? En otras palabras, ¿cuenta el programa con los recursos y el poder necesarios para que funcione eficazmente?

Las organizaciones ya no pueden satisfacer sus obligaciones relacionadas con el cumplimiento con tan solo limitarse a marcar una casilla. Para impulsar un cambio notable en el comportamiento, se considera fundamental lograr una cultura ética.⁹

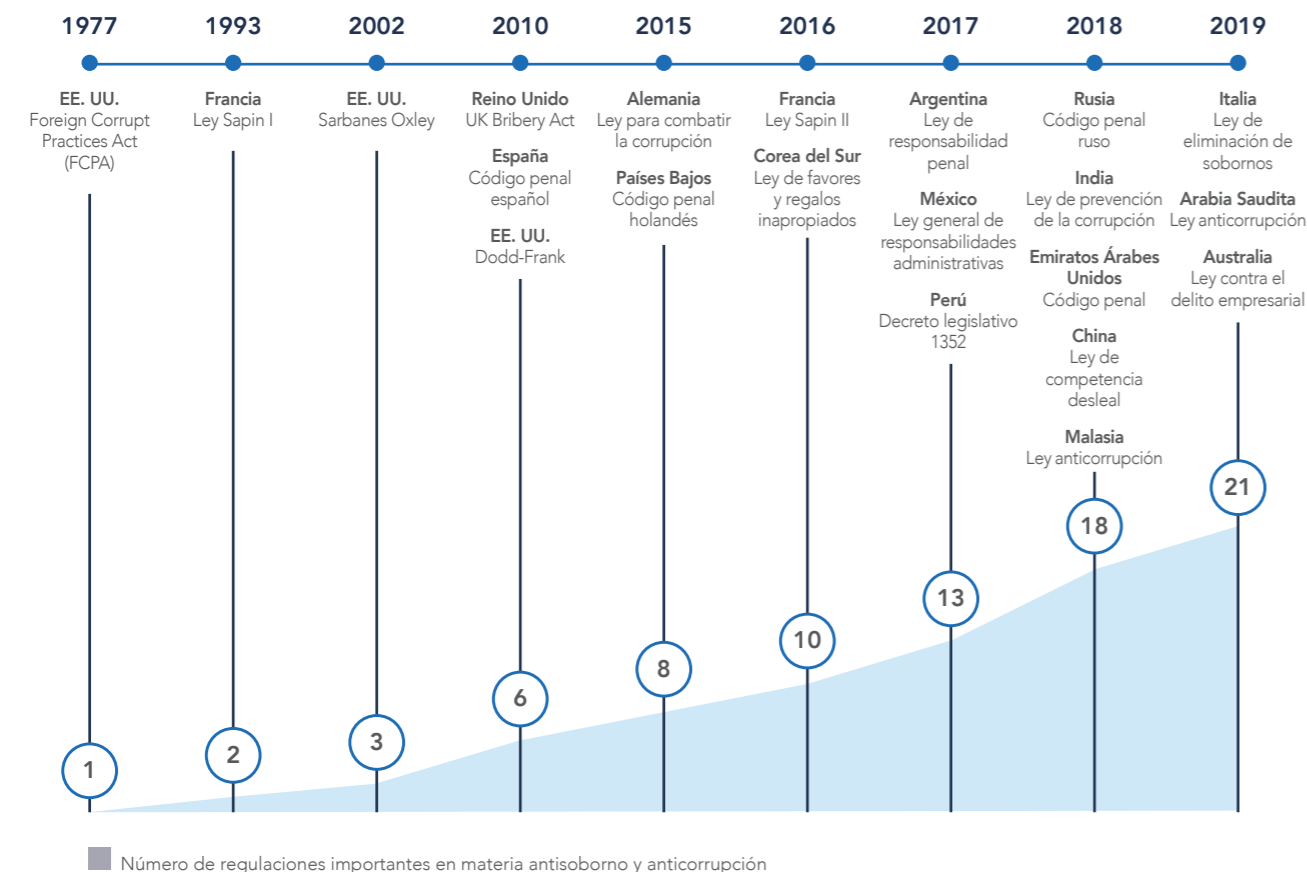
Expectativas de las partes interesadas

Los estándares de comportamiento corporativo evolucionan constantemente como reflejo de la mayor responsabilidad corporativa que exige la sociedad. El deseo de maximizar los beneficios ahora se equilibra con la necesidad de actuar en el mejor interés no solo de los accionistas, sino de todas las partes interesadas, incluidos empleados, proveedores, clientes, comunidades locales y la sociedad en general. En otras palabras, todas las personas sobre las que tienen un efecto directo o indirecto.

Para mantener su prosperidad, las organizaciones tienen la responsabilidad de contribuir de forma positiva a la sociedad, conforme a unas normas éticas y morales. Esto implica adoptar una perspectiva inclusiva para las partes interesadas, con el fin de crear y retener la confianza pública.

La mayor atención que los inversores prestan a los asuntos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) ha hecho que los equipos de cumplimiento tengan en cuenta la importancia de la responsabilidad corporativa en el contexto del éxito de una organización. Como resultado de los escándalos públicos, las crisis financieras y emergencias como la pandemia de la Covid-19, ha quedado claro que la manera en que las empresas se comportan contribuye a determinar su valor social futuro. Aquellos que protegen a sus empleados y priorizan los intereses de los accionistas a largo plazo, en lugar de a corto plazo, tienen más posibilidades de protegerse frente a las amenazas económicas externas y a su reputación.

La introducción de regulaciones en materia antisoborno y anticorrupción se ha acelerado durante los últimos años



⁶ Ethisphere, Empresas más éticas del mundo 2020.

⁷ FCPA, 2020 ⁸ Wilkie, Farr & Gallagher, 2020 ⁹ DOJ, Evaluation of Corporate Compliance Programs, junio 2020, p.2, p.16

«El Departamento seguirá colaborando activamente con sus socios en todo el mundo para erradicar la corrupción».

Brian A. Benzckowski, Sección penal del DOJ.

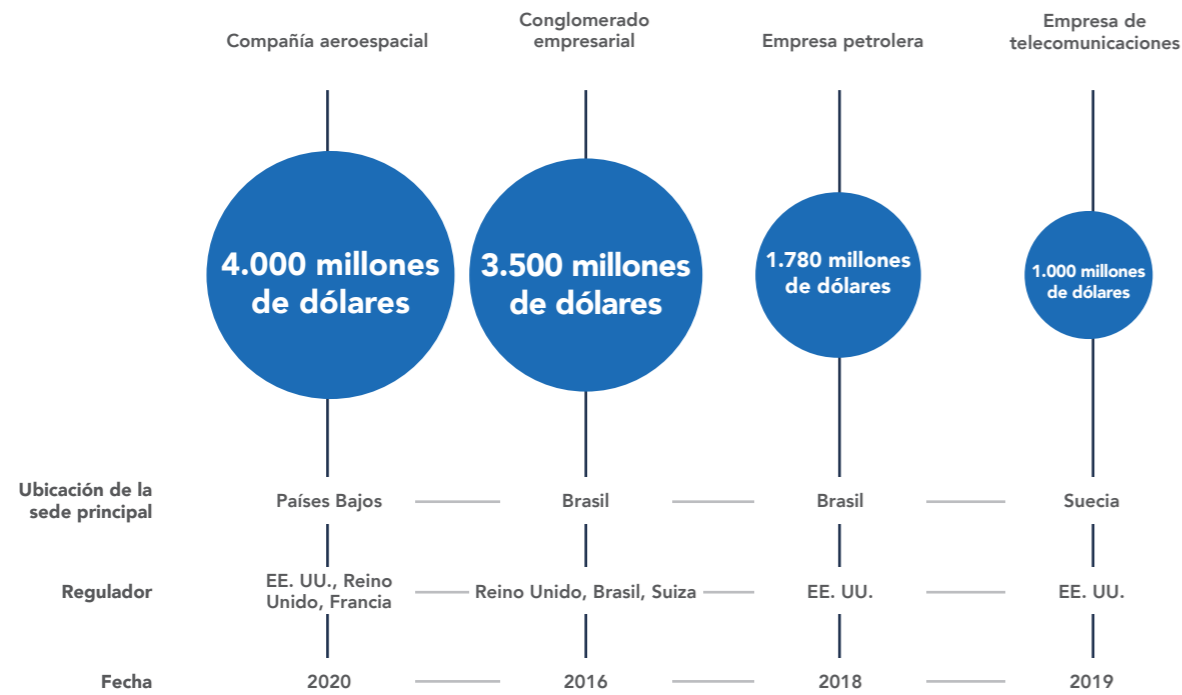


Los costes de incumplir la normativa

Entre 2016 y 2020 cuatro empresas fueron sancionadas con multas económicas de más de 1.000 millones de dólares cada una. La más elevada, impuesta a un importante fabricante aeroespacial, fue de más de 3.900 millones de dólares por cargos de soborno con las autoridades de los Estados Unidos, Francia y el Reino Unido.

Aunque las multas y las sanciones económicas pueden ser un motivo suficiente para abordar los riesgos asociados con el cumplimiento normativo, puede que solo representen una fracción de los costes totales que pueden derivarse de un incumplimiento. Los costes legales y de monitorización continuos, las caídas en el precio de las acciones de una empresa y los daños a la reputación a largo plazo habitualmente pueden tener un efecto mucho mayor sobre los beneficios netos de la organización.

Recientes multas importantes por corrupción



Los beneficios de un programa consolidado de ética y cumplimiento

Los beneficios inmediatos de un programa consolidado de ética y cumplimiento incluyen una menor exposición a los riesgos normativos, legales y financieros, al mismo tiempo que aporta una ventaja competitiva importante. A largo plazo, puede mejorar notablemente la capacidad de una organización para gestionar los riesgos asociados con el cumplimiento, ayudar a cumplir los requisitos normativos y fomentar una cultura centrada en la ética.

Defensa jurídica

A pesar de que los estándares jurídicos varían, existen estrategias comunes que las organizaciones pueden utilizar para crear una defensa basada en el cumplimiento normativo en caso de que se deban enfrentar a acciones judiciales o de las autoridades reguladoras. Los tribunales, los jurados y los organismos gubernamentales tratan de recompensar a las organizaciones que realicen un esfuerzo notable y trabajen de buena fe para cumplir con la ley y hacer que sus empleados hagan lo mismo. Esto se puede traducir en el no enjuiciamiento o la reducción de las sanciones a través de los Acuerdos de enjuiciamiento diferido (DPA por sus siglas en inglés).

Por ejemplo, en 2012 el DOJ no demandó a un banco de inversión multinacional cuando un empleado violó la FCPA. Al explicar su decisión, el DOJ destacó las iniciativas del banco para actualizar sus políticas internas regularmente, proporcionar formación habitual a sus empleados y realizar diligencias debidas exhaustivas a todos sus socios comerciales nuevos.

En 2017, una empresa de ingeniería internacional logró un descuento del 50 % gracias a un DPA de la Oficina de fraude grave (SFO por sus siglas en inglés) del Reino Unido, que destacó «la cooperación plena» y «la diligencia debida mejorada con respecto a los intermediarios» implantada por la organización afectada.

Estos ejemplos demuestran como las acciones reguladoras se pueden atenuar cuando las organizaciones pueden demostrar que invierten y toman medidas directas para limitar drásticamente sus riesgos asociados con el cumplimiento.

¿Cómo se puede lograr el no enjuiciamiento o una sanción reducida a través de un DPA?



Cuente con un programa de cumplimiento consolidado

Un programa eficaz de ética y cumplimiento reduce los riesgos de acciones judiciales o medidas reglamentarias en primer lugar. En el peor de los casos, su existencia demostrará que su organización ha tomado medidas para mitigar los riesgos asociados con el cumplimiento.



Autodenuncias

Antes de que se lleve a cabo una investigación gubernamental, informe voluntariamente acerca de la posible infracción, comparta todos los hechos relevantes e indique quiénes son las personas involucradas a los organismos pertinentes. El tiempo es vital: si se sabe que se ha cometido una infracción y su denuncia ante las autoridades gubernamentales se retrasa de forma irrazonable, es posible que la empresa no obtenga ningún beneficio de tener un programa eficaz.



Coopere con las autoridades

Conserve y ponga a disposición de las autoridades todas las pruebas, coordine la investigación interna de la empresa con la investigación del organismo regulador y haga que las personas relevantes estén disponibles para ser entrevistadas. Para garantizar que la cooperación sea oportuna y efectiva, la organización debe asegurarse de que su encargado de cumplimiento mantenga una línea de comunicación abierta con las autoridades.



Reconozca los errores

Demuestre que toma medidas correctivas oportunas y apropiadas para atajar la infracción a través de medidas disciplinarias contra los empleados culpables y consolidando el programa de ética y cumplimiento para prevenir nuevas infracciones similares.

Una cultura más ética

Un programa consolidado de ética y cumplimiento está ligado con la mejora de la cultura de la organización. Un programa que se base en un código de conducta bien definido y alineado con los valores y el perfil de riesgo de la organización puede ayudar a expresar la identidad de la organización o sus aspiraciones futuras, y compromete a las partes interesadas con esta visión.

Centrarse en las iniciativas de ética no solo es probable que reduzca el coste de las conductas inapropiadas, sino que también puede contribuir a lograr una reputación empresarial sólida, un verdadero cumplimiento de la normativa por parte de los empleados y una mayor rentabilidad.

Muchas regulaciones, incluidas aquellas en materia antisoborno y anticorrupción, derecho laboral y privacidad, pueden encontrar sus orígenes en el concepto de la ética. Estas áreas del cumplimiento normativo se hacen eco de los valores y la moralidad personales de los empleados, lo que significa que la adopción de un método de cumplimiento basado en la ética tiene más probabilidades de tener significado para ellos.

Empleados comprometidos

Unas prácticas empresariales éticas ayudan a fomentar una cultura de confianza, buena voluntad, integridad y cumplimiento.

El orgullo de pertenecer a una organización concreta y el compromiso con una cultura ética son factores que a menudo sobrepasan las barreras físicas de la oficina. De hecho, esta satisfacción se extiende entre las comunidades de empleados, dentro del sector de la organización y en las relaciones positivas con la prensa y las autoridades regulatorias. Ser reconocidos como un lugar de trabajo ético da sus propios frutos, ya que atraerá y conservará a los mejores ejecutivos, empleados, socios y clientes. Los empleados que son tratados de manera justa comprenden mejor lo que es la buena voluntad y la confianza en la organización, lo que se traduce en un personal más feliz y productivo.

La orientación ética de una organización sirve como una póliza de seguro contra la falta de urbanidad en el lugar de trabajo y las conductas inapropiadas como el acoso, los abusos y la discriminación entre los empleados. A través de investigaciones académicas se ha demostrado una correlación entre unos programas consolidados de ética y cumplimiento y un menor número de medidas disciplinarias y bajas por enfermedad entre los empleados, con el consecuente descenso de los costes de recursos humanos¹⁰.

El 33 % de los trabajadores de la Generación Z (nacidos entre 1995 y 1999) afirmó que la reputación de una empresa en lo que respecta a su comportamiento ético era «muy importante» a la hora de elegir trabajar para ellos, en comparación con el 22 % de los trabajadores milenarios (nacidos entre 1983 y 1994)¹¹.



Beneficios netos más saludables

Las empresas éticas tienen un mayor éxito y a menudo obtienen unos mejores resultados económicos que sus competidores, lo que demuestra una conexión entre las buenas prácticas éticas y el rendimiento¹². Un programa consolidado de ética y cumplimiento mejora la moral de los empleados e incrementa su compromiso, lo que contribuye positivamente a la productividad y el rendimiento de una empresa.

Asimismo, labrarse una reputación como empresa ética ayuda a ganarse la confianza y lealtad de los consumidores. Esto es particularmente cierto entre los jóvenes consumidores que, a menudo, tienen en cuenta los valores éticos de una empresa antes de comprar sus productos¹³.

«Una cultura ética consolidada respalda directamente un programa consolidado de cumplimiento».

Guía de recursos FCPA



Valor para la reputación

Incluso un solo caso de incumplimiento puede afectar profundamente a la confianza que el público haya depositado en una organización.

Las noticias a menudo destacan cómo los fallos de los equipos directivos en la gestión de los riesgos relacionados con el cumplimiento han ocasionado daños a las organizaciones y las han expuesto a sanciones y multas importantes. Incluso si la sanción económica se puede absorber, el efecto sobre la reputación puede tener importantes repercusiones a largo plazo.

Las partes interesadas, los inversores y los accionistas valoran a las empresas con buena reputación por su actuación ética. Una buena reputación ética denota una mayor transparencia, un menor riesgo de infracciones, una cultura de cumplimiento más consolidada y, en última instancia, éxito y crecimiento futuros. Las «inversiones socialmente responsables» implican invertir en empresas bien dirigidas y rentables que también están comprometidas con los estándares de ESG que benefician a la sociedad. Aunque en el pasado se trataba de algo esporádico, la inversión sostenible está tomando impulso y en 2019 se registró una cifra récord de fondos de ESG. Según una encuesta de Morgan Stanley, alrededor del 85 % de los inversores está interesado en las inversiones sostenibles¹⁴.

Rendimiento de las «Empresas más éticas del mundo» (Ethisphere 2020 Honorees), en comparación con el Índice de empresas de gran capitalización



Fuente: Ethisphere. Empresas más éticas del mundo 2020. Rendimiento de los galardonados de 2020 en comparación con el Índice de empresas de gran capitalización >>>

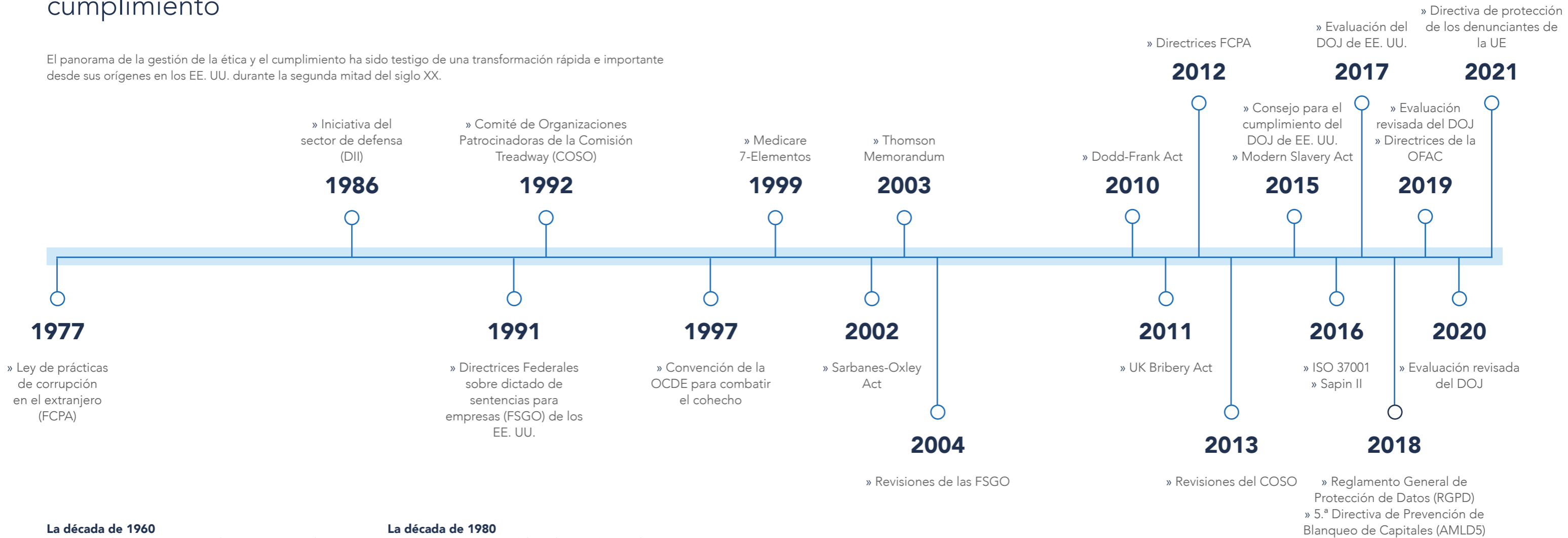
¹⁰J. Paul McNulty, Jeff Knox & Patricia Harned, What an Effective Corporate Compliance Program Should Look Like, The Journal of Law, Economics and Policy, 9, no. 375 (Spring 2013): 383 ¹¹ Deloitte Millennial Survey, 2018

¹²Ethisphere, Empresas más éticas del mundo 2020 ¹³Investigación sobre el consumidor mundial de Accenture, 2018

¹⁴La encuesta de Morgan Stanley descubre que el entusiasmo de los inversores por las inversiones sostenibles es más elevado que nunca. >>>

La evolución de la gestión de la ética y el cumplimiento

El panorama de la gestión de la ética y el cumplimiento ha sido testigo de una transformación rápida e importante desde sus orígenes en los EE. UU. durante la segunda mitad del siglo XX.



La década de 1960

Surgen en el mundo empresarial norteamericano los primeros programas de cumplimiento cuando grandes contratistas del sector del equipamiento eléctrico pesado fueron demandados por infracciones antimonopolio. Desde ese momento, las empresas comenzaron a realizar formación en materia antimonopolio y a adoptar otras medidas relacionadas con el cumplimiento.

La década de 1970

Una serie de escándalos de soborno revelados por la Comisión estadounidense de Bolsa y Valores (SEC) y el Servicio de Impuestos Internos (IRS) desencadenaron la introducción de la FCPA. Se descubrió que varias multinacionales con sede en los Estados Unidos habían sobornado a funcionarios públicos extranjeros para obtener ventajas comerciales, y quedó claro que los programas de cumplimiento informales ya no eran suficientes.

La década de 1980

Tras una serie de escándalos relacionados con la adquisición pública de material de defensa, 18 contratistas de defensa formaron la Iniciativa del sector de defensa (DII por sus siglas en inglés) para la ética y conducta empresarial. Entre las recomendaciones de la DII se encontraba la necesidad de elaborar unos principios éticos de conducta empresarial, incrementar la eficacia de los controles internos y mejorar la vigilancia de los altos cargos y la formación de los empleados.

La década de 1990

La era moderna del cumplimiento y la ética comenzó el 1 de noviembre de 1991, cuando entraron en vigor las Directrices Federales sobre dictado de sentencias para empresas (FSGO) de los EE. UU.. Estas directrices marcaron un hito decisivo para el desarrollo del enfoque moderno sobre el cumplimiento. En 1992, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) publicó su Marco integrado de Control interno. El modelo proporcionó directrices basadas en principios para el diseño y la implantación de unos controles internos eficaces. En 1997, la Convención de la OCDE para combatir el cohecho de funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales fue firmada por 37 países de la OCDE y otros siete países no pertenecientes a la organización.

La década de 2000

El siglo XXI comenzó con los escándalos financieros de Enron y WorldCom y la consiguiente promulgación de la ley estadounidense Sarbanes-Oxley Act (SOX) en el año 2002. La definición de un programa «eficaz» se amplió aún más en 2004 con la modificación de las FSGO, que ahora exigen a las empresas «fomentar una cultura en la organización que promocioe la conducta ética y el compromiso con el cumplimiento de la legislación»¹⁵. Desde entonces, reguladores de todo el mundo comenzaron a destacar la importancia de la ética para la prevención y detección de conductas delictivas.

Desde el 2010 hasta la actualidad

La crisis económica mundial comenzó en 2007. Para fomentar la estabilidad financiera, el Congreso de EE. UU. adoptó la Ley Dodd-Frank de Protección al Consumidor y Reforma de Wall Street en 2010. Esta ley incentivó a las organizaciones para que crearan canales formales de detección y denuncia de infracciones.

Se autorizó a la SEC para que pagara recompensas (entre el 10 y el 30 % del dinero recaudado) a los denunciantes que reunieran los requisitos necesarios y facilitaran información original y de alta calidad que ayudase a tomar medidas e imponer sanciones de más de 1 millón de dólares¹⁶.

Durante los últimos diez años, el panorama mundial del cumplimiento ha continuado evolucionando y se han producido importantes cambios en áreas clave de la ética y el cumplimiento. Entre ellos figura un número importante de regulaciones nuevas y actualizadas que abarcan la prevención de la corrupción y el soborno, la esclavitud moderna, la protección de los denunciantes, las sanciones, el blanqueo de capitales y la privacidad de los datos. Al mismo tiempo, se han publicado diversas iniciativas, directrices y estándares para intentar armonizar la diversidad de sistemas jurídicos nacionales y fomentar el compromiso de las empresas con las prácticas éticas.

¹⁵ Comunicado de prensa de USSC, 3 de mayo de 2004 >>> ¹⁶ SEC >>>

PLANIFICACIÓN

CÓMO CREAR UNA ESTRATEGIA DE ÉTICA Y CUMPLIMIENTO

Para obtener los mejores resultados de su programa de ética y cumplimiento es necesario planificarlo con sumo cuidado.

Su estrategia se debe basar en una comprensión clara de la estructura del cumplimiento y las líneas de denuncia que tendrá, un presupuesto seguro que sea suficiente para financiar el personal y los recursos de cumplimiento necesarios, así como una visión clara de los riesgos relacionados con la ética y el cumplimiento a los que se debe prestar atención.

Establecer la estructura y las líneas de denuncia

La posición, estructura y responsabilidades de la función de cumplimiento normativo pueden variar en gran medida de una organización a otra y habitualmente están determinadas por su tamaño, su modelo comercial, su perfil de riesgo y su cultura. Los reguladores y las autoridades reconocen que existen diferentes estructuras que permiten tener un programa eficaz.

Dicho eso, se espera que las organizaciones puedan justificar la elección de su estructura. Las estructuras pueden ser centralizadas o descentralizadas, funcionales (por ejemplo, dando prioridad a un área de riesgo específico), vinculadas a un departamento (habitualmente al jurídico) o totalmente independientes.

En el caso de las **organizaciones pequeñas y medianas**, es muy probable que las principales consideraciones estructurales giren en torno a si la función de cumplimiento (o el responsable de cumplimiento) tendrá un estado independiente o semiautónomo:

Estructura independiente

La función de cumplimiento es una unidad operativa separada, en la que el director general de ética y cumplimiento responde directamente ante el consejero delegado. Como es de esperar, los organismos gubernamentales y reguladores han reconocido que esta estructura es la más eficaz para garantizar la independencia del programa.

Estructura semiautónoma

La función de cumplimiento se añade a otro departamento (habitualmente al jurídico) y el director general de ética y cumplimiento responde directamente ante el director jurídico. A pesar de que no depende directamente del consejo de administración, el director general de ética y cumplimiento debe proporcionarles informes periódicos para garantizar la independencia continua del programa. De manera alternativa, el director jurídico puede desempeñar el papel de director general de ética y cumplimiento. A pesar de que el cumplimiento normativo se puede observar como un subconjunto natural del departamento jurídico de una organización, esta estructura puede provocar que el cumplimiento se convierta en un tema de segundo plano.

Las **grandes organizaciones** pueden que también deseen considerar las diferencias entre una estructura centralizada y descentralizada:

Estructura centralizada

Los responsables del cumplimiento responden indirectamente ante sus homólogos en otras unidades comerciales, pero no trabajan directamente para ellos. En las grandes organizaciones o multinacionales responden ante un departamento de cumplimiento central, con independencia de su ubicación o la función a la que hayan sido asignados. Los defensores de este método argumentan la independencia de los responsables del cumplimiento de las unidades comerciales y la armonización de las actividades de cumplimiento.

Estructura descentralizada

Cada unidad de negocio tiene un responsable de cumplimiento local con libertad y autoridad para crear un programa que satisfaga las necesidades y requisitos de su

propia unidad de negocio, y existe una pequeña función de cumplimiento a nivel corporativo que establece los mínimos estándares requeridos. Este método ofrece flexibilidad para las grandes organizaciones y puede ser ideal para organizaciones muy diversificadas, aquellas que operan en sistemas jurídicos diferentes o tienen diversos factores de riesgo entre sus unidades.

Mejores prácticas: Puntos clave que deben tenerse en cuenta



Elija la estructura que mejor funcione para su organización. Si está dando sus primeros pasos, estas son algunas de las preguntas más importantes que debe plantearse:

- » ¿Se asignará el programa de cumplimiento a un departamento independiente? En ese caso, ¿dónde operará y ante quién responderá (a nivel administrativo y operacional)?
- » ¿El programa de cumplimiento formará parte de otro departamento? En ese caso, ¿qué departamento(s) debe(n) asumir estas responsabilidades?
- » ¿Existe alguna recomendación del principal regulador de la organización relativa a la estructura de la función de cumplimiento?

Tenga en cuenta que, en cualquier caso, para que su programa de ética y cumplimiento satisfaga los criterios de eficacia, la estructura que elija debe seguir los siguientes requisitos normativos:

- » Existe un alto directivo («un alto cargo») que asume la responsabilidad general del programa.
- » Existe(n) persona(s) específica(s) que asume(n) responsabilidades operacionales diarias en el programa.
- » Esta(s) persona(s) informa(n) periódicamente a la alta dirección y, si procede, al consejo de administración o un comité apropiado sobre la eficacia del programa¹⁷.
- » Para desempeñar sus responsabilidades operacionales, estas personas tienen recursos adecuados, experiencia y cualificaciones apropiadas, autoridad y jerarquía, además de suficiente acceso directo e indirecto a fuentes de información relevantes, al consejo de administración o a un comité apropiado¹⁸.

¹⁷ FSGO, §8B2.1(b) (2) (A) – (C). ¹⁸ Evaluación de los programas de cumplimiento corporativo del DOJ, junio de 2020, página 12.

Definir el alcance de la función

Es importante definir el alcance de su departamento de cumplimiento desde el principio. Independientemente de quién sea el responsable, todos los riesgos se deben gestionar de manera eficaz en toda la organización. Las carencias y elementos comunes en la gestión del cumplimiento generan confusión y pueden producir consecuencias inesperadas.

En la mayoría de las empresas muchas de las responsabilidades asociadas con el cumplimiento se gestionan parcial o totalmente fuera de la función de cumplimiento corporativo. Para otras áreas, como la gestión de la línea de denuncia de irregularidades y asuntos antisoborno, la función del cumplimiento asumirá la responsabilidad primaria. En el caso de las áreas operacionales del cumplimiento, como la privacidad de los datos o el cumplimiento comercial, es más probable que la empresa las gestione directamente y la función de cumplimiento solo ofrezca asistencia y supervisión.

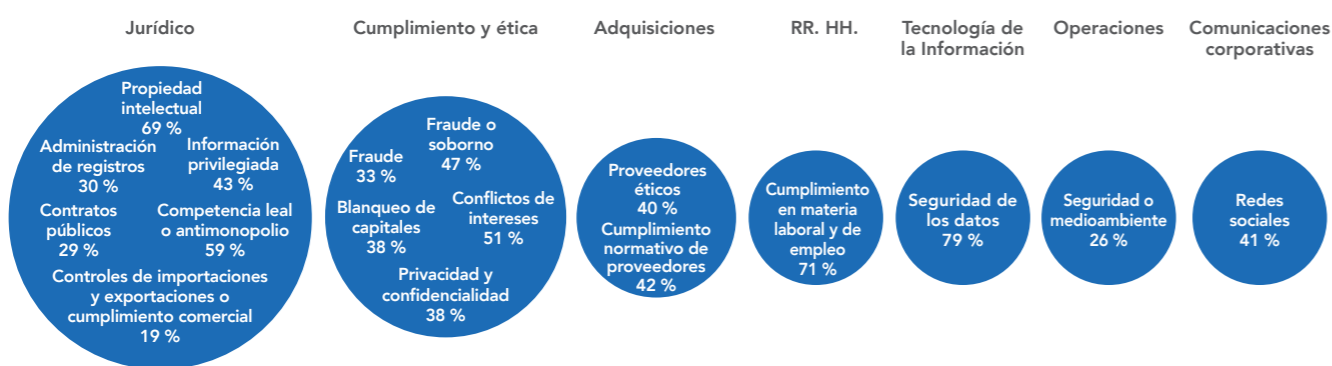
Muchas áreas de cumplimiento requieren la colaboración entre diversos departamentos. Pongamos por ejemplo

los riesgos de la cadena de suministro, es necesario que la función de cumplimiento y los responsables de las adquisiciones, la distribución y la cadena de suministros trabajen juntos para garantizar que estos importantes riesgos se gestionan de manera eficaz.

Comunique el alcance de su función a otros responsables de la gestión de riesgos para establecer un entendimiento común y una responsabilidad clara en relación a las obligaciones de cumplimiento en toda la organización. Piense acerca de la posibilidad de crear mecanismos que faciliten la colaboración y coordinación de las actividades entre la función de cumplimiento y otros departamentos. Su interacción es clave para el éxito del programa.

¿Quién es el «responsable» de los riesgos de ética y cumplimiento?

Este diagrama ilustra qué departamento se selecciona más frecuentemente para asumir la «responsabilidad» de los riesgos asociados con la ética y el cumplimiento según los resultados de una encuesta de PWC de 2016. Las cifras muestran el porcentaje de encuestados que eligió ese departamento como el «responsable». El tamaño del círculo depende del número de riesgos sobre los que cada departamento o función tiene «responsabilidad».



Fuente: Estudio sobre el estado del cumplimiento de PWC, 2016 >>>

Formar el equipo correcto

La dotación de personal de su programa depende de su alcance y los recursos disponibles para la organización. Las habilidades, conocimiento y experiencia del personal de cumplimiento son factores vitales para el éxito del programa. Dispone de diversas opciones al formar su equipo: abogados, auditores, psicólogos especializados en comportamiento o especialistas en educación y ética comercial son algunos de los posibles profesionales.

Algunas organizaciones optan por contratar a antiguos reguladores del sector que cuentan con un amplio conocimiento sobre temas normativos, prácticas de investigación y personal. Al realizar la dotación de personal de su equipo, considere lo siguiente:

Responsable de cumplimiento generalista o técnico

El generalista se centra en temas más amplios como la ética, la cultura, la formación y la comunicación. Un responsable técnico de cumplimiento se ocupa de los temas relacionados con las normativas y las regulaciones técnicas como las auditorías de cumplimiento, las evaluaciones y la monitorización de los riesgos.

Empleados a tiempo parcial o completo

Para muchas organizaciones que operan en diversas ubicaciones geográficas (o con recursos limitados), los «campeones» de ética y cumplimiento a tiempo parcial pueden ser la única opción viable. Estos «campeones» tienen un cargo a tiempo completo en la organización, habitualmente en finanzas, RR. HH o adquisiciones, pero desempeñan responsabilidades adicionales de cumplimiento. Además de trabajar para sus superiores habituales, también responden indirectamente ante la función de cumplimiento corporativo.

Personal interno o contratación externa

Un empleado actual puede que conozca la organización y sus procedimientos internos a la perfección, mientras que una persona ajena a la empresa aportará nueva experiencia y conocimientos.

Director general de ética y cumplimiento normativo: Principales competencias y características



Adaptado de: A. Hayward and T Osborn, The Business Guide to Effective Compliance and Ethics. Why Compliance isn't working – and how to fix it, 1st ed, Kogan Page, 2019.

Coordinar el programa

La coordinación es fundamental para garantizar el funcionamiento de los componentes del programa al combinarlos entre sí. La clave para lograrlo es elaborar un plan claro sobre cómo se coordinará el programa.

La función del consejo de administración

La aplicación de las normativas es cada vez más rigurosa, por eso tanto los consejeros delegados como los miembros del consejo de administración se encuentran bajo presión para mantener la supervisión de los asuntos de ética y cumplimiento, así como las responsabilidades de los altos directivos. Los consejos están obligados a que el responsable de cumplimiento tenga acceso a sus miembros y a supervisar la implantación y eficacia del programa, aunque sin convertir a los miembros del

consejo en microdirectivos. No se puede subestimar la importancia de colaborar con el consejo de manera habitual y periódica, y no solo cuando esto se solicita. Cuando se colabora satisfactoriamente con el consejo se crean oportunidades para aumentar el compromiso y mejorar la cultura de la organización, y esto puede ayudar a consolidar la confianza y el respeto para lograr los objetivos del programa de ética y cumplimiento de la organización.



Creación de asociaciones internas

Colaboración con el consejo

Utilizando los requisitos regulatorios clave y los ejemplos de las mejores prácticas como fundamento, asegúrese de tratar los siguientes temas con el consejo:

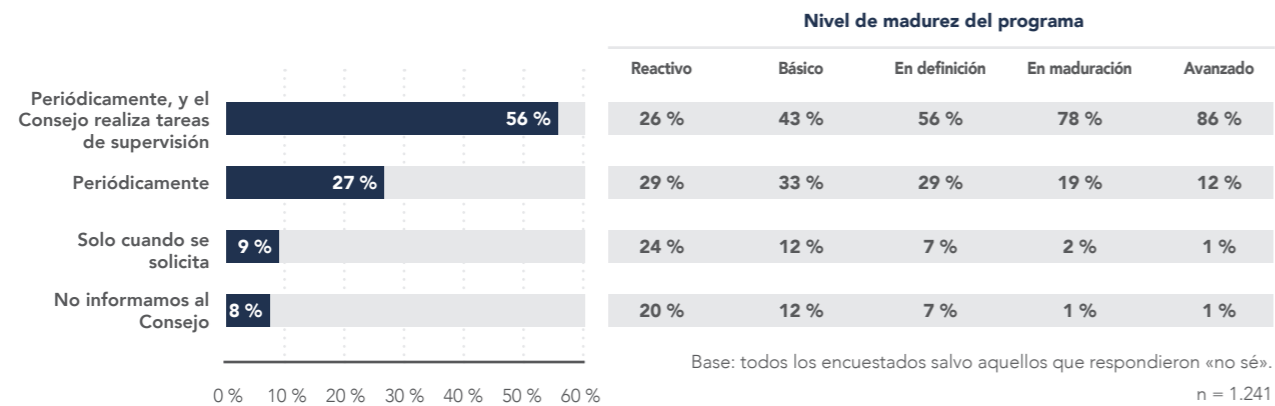
- » Compruebe que todos los miembros del consejo comprenden sus responsabilidades en relación al programa y las regulaciones aplicables.
- » Informe sobre el contenido y la operación del programa trimestralmente.
- » Envíe el presupuesto de cumplimiento y los niveles de personal para su revisión y aprobación.
- » Establezca un proceso para elevar los asuntos a instancias superiores con el fin de garantizar la denuncia y resolución oportunas de todos los asuntos.
- » Ofrezca formación eficaz y adecuada a los puestos.
- » Informe al consejo sobre las evaluaciones de riesgos y los riesgos específicos del consejo con respecto a la organización.
- » Ponga al día al consejo acerca de tendencias emergentes y otros temas de interés.

Compromiso de otros equipos

Para facilitar la comprensión y la colaboración a través de todos los niveles de la empresa, considere el empleo de las siguientes tácticas:

- » Demuestre la relevancia de la ética y el cumplimiento para la organización: comuníquese con sus empleados y explique qué hace, cómo lo hace y por qué es importante.
- » Muestre un interés genuino: hable con los departamentos para saber a qué dedican su tiempo.
- » Cree líneas informales de comunicación: socialice y conozca a las personas con las que trabaja.
- » Forme una red de apoyo: fomente la confianza, el respeto mutuo y la comprensión en sus interacciones.

¿Con qué frecuencia colaboran las funciones de cumplimiento con el consejo?



Fuente: NAVEX Global, Informe definitivo de evaluación comparativa de riesgo y cumplimiento, 2020, página 48 >>>

Colaborar y hacer contactos

La colaboración y la comunicación son claves para la gestión eficaz del riesgo, y para el éxito general de su programa de ética y cumplimiento.

Los comités de cumplimiento son un mecanismo popular para coordinar formalmente las iniciativas conjuntas de diversos equipos. Aunque puedan crearse a distintos niveles de la organización, suelen incluir a representantes de las unidades operacionales y de negocio claves, así como de las funciones jurídicas, de cumplimiento, auditoría, riesgo, RR. HH. finanzas y adquisiciones.



«El consejo debe adoptar un papel activo para dar forma a la visión ética y de cumplimiento en una empresa».

Carrie Penman, NAVEX Global



Desarrollar una estrategia

Una vez definidos y establecidos el alcance de la función de cumplimiento, las líneas de denuncia y la estructura, el proceso de planificación puede pasar a la fase de elaboración de la estrategia.

Un programa eficaz de ética y cumplimiento debe estar basado en los riesgos, ser integral y ampliable dependiendo del tamaño de la organización, la ubicación geográfica y el perfil de riesgo. Durante el diseño y la planificación del programa, tenga en cuenta los siguientes elementos estratégicos para garantizar su éxito.

Consiga la aceptación de los altos cargos y los directivos

La alta dirección se ha asociado tradicionalmente con la capacidad de influir y motivar a los demás, y por ese motivo desempeña un papel importante en la cultura de la organización. El apoyo visible de los altos ejecutivos es fundamental para cualquier programa que pretenda influenciar o modificar el comportamiento de los empleados. Si se percibe que el programa es una molestia, una amenaza o no es importante para los altos cargos, los empleados no confiarán en él y no se comprometerán.

Sin embargo, la idea de que la cultura ética de una organización solo adquiere forma a través del mensaje recibido del consejo y el consejero delegado es una fantasía. Si bien es cierto que los miembros del consejo ayudan a «establecer el tono desde arriba», son los directivos de nivel medio y los supervisores directos quienes también tienen un papel importante para dar forma al entorno que fomenta y promueve la conducta ética. A través de sus acciones, elecciones, decisiones y los comportamientos que recompensan, castigan o ignoran, los directivos y supervisores directos transmiten un mensaje potente de lo que realmente se valora y aquello que es necesario para sobrevivir y tener éxito.

Asegure el presupuesto

El cumplimiento requiere una inversión. Sin embargo, a medida que los requisitos regulatorios se endurecen, muchas organizaciones no reconocen el valor que un programa consolidado puede aportar. En términos generales, los costes de un programa de ética y cumplimiento se pueden agrupar en tres categorías:

- » Número de empleados
- » Gastos administrativos (espacio de oficina, equipo, suministros, viajes)
- » Gastos del programa (iniciativas de cumplimiento, sistemas y herramientas, honorarios de asesores, conferencias, formación de personal, etc.)

Es importante estar alineado con la autoridad encargada del presupuesto. Siempre que sea posible, esta será el consejo de administración o un comité del consejo apropiado. Los reguladores y autoridades esperan que las funciones de cumplimiento cuenten con los recursos

necesarios para el funcionamiento de su programa. Pero, ¿qué significa «adecuado»?

La mejor práctica es basar el presupuesto y los niveles de personal en los riesgos para la ética y el cumplimiento identificados, con el fin de garantizar que estos se gestionen de manera eficaz. Una de las tareas de supervisión del consejo consiste en garantizar que el programa cuente con todo lo necesario para abordar los retos relacionados con el personal y los recursos.



Cómo obtener presupuesto de su consejo

A pesar del incesante incremento de los requisitos regulatorios, el cumplimiento a menudo se percibe como un coste en lugar de como un instrumento para facilitar los negocios. El director general de ética y cumplimiento tiene la responsabilidad de comunicar el valor que las actividades de cumplimiento suponen para la organización y de convencer al consejo para que invierta en la gestión de los riesgos. Considere emplear las siguientes tácticas para crear una justificación comercial convincente al solicitar su presupuesto:

Elija el estilo de comunicación correcto

Conozca a su audiencia y adapte su mensaje para ajustarse a sus expectativas en lo relativo a asuntos como la presentación de la información (cifras, gráficos o datos subjetivos) y el grado de exhaustividad (una presentación general frente a un informe en profundidad con hechos y detalles).

Elabore la justificación comercial

Puede que su consejo no viva necesariamente en el mundo de la ética y el cumplimiento. Por lo tanto, su labor consiste en preparar y elaborar los argumentos a través del uso de la terminología que conozcan. Asegúrese de que conoce los objetivos comerciales generales de la organización y puede explicar cómo la inversión en cumplimiento puede ayudarles a lograr dichos objetivos.

Adopte un enfoque proactivo hacia los costes asociados con el cumplimiento

El 45 % de las organizaciones con programas avanzados de ética y cumplimiento gasta más de una cuarta parte de su presupuesto en soluciones tecnológicas¹⁹. Con el aumento de los presupuestos de cumplimiento, una manera de gestionar la lista cada vez mayor de requisitos es aprovechar la eficacia de las soluciones integradas de ética y cumplimiento. Muestre al consejo que no solo está pidiendo dinero, sino que ha realizado los cálculos necesarios. Exponga la diferencia de los costes entre la contratación de más personal y el uso de tecnología. Demuestre que tiene en cuenta el presupuesto y está intentando invertir el dinero de la organización de manera inteligente.

Revise su entorno regulatorio

A pesar de que no exista una directriz regulatoria única que sea apta para todas las situaciones y organizaciones, muchos de los marcos y directrices clave se alinean en torno a una serie de estándares similares, aunque se asignen distintos grados de importancia a los diferentes componentes del programa, como pueden ser las prácticas antisoborno y anticorrupción.

Al diseñar su programa de ética y cumplimiento, puede que sea muy útil comenzar con estas directrices para lograr un programa completo:

- » **FSGO** 8B2.1
- » 13 buenas prácticas para los controles internos, la ética y el cumplimiento de la **OCDE**
- » Evaluación de los programas de cumplimiento corporativo del **DOJ** de EE. UU.
- » Directrices del Ministerio de Justicia del Reino Unido sobre la **UK Bribery Act**

Aunque la mayoría son específicas para cada país, estas medidas tienen ramificaciones en todo el mundo y ofrecen información sobre los elementos de los mejores programas de cumplimiento.

Comparación de los elementos clave entre los marcos de cumplimiento de referencia

¿Está bien diseñado el programa de cumplimiento?	UK Bribery Act	FSGO	OCDE	DOJ
Evaluación de riesgos	✓	✓	✓	✓
Estándares, políticas y procedimientos	✓	✓	✓	✓
Formación y comunicaciones	✓	✓	✓	✓
Estructura de denuncia confidencial	✗	✓	✓	✓
Investigación de conductas inapropiadas	✗	✓	✓	✓
Gestión de terceros	✓	✗	✓	✓
Fusiones y adquisiciones	✗	✗	✗	✓
Sistema de controles internos	✗	✗	✓	✓
¿Se está implantando de manera eficaz el programa de cumplimiento?				
Compromiso de la alta dirección	✓	✓	✓	✓
Compromiso de los directivos de nivel medio	✗	✗	✓	✓
Autonomía y recursos de una función de cumplimiento	✗	✓	✓	✓
Diligencia debida del personal con cierto nivel de autoridad	✗	✓	✗	✗
Incentivos por cumplimiento	✗	✓	✓	✓
Medidas disciplinarias a causa de incumplimiento	✗	✓	✓	✓
¿Funciona en la práctica el programa de cumplimiento?				
Mejora continua, pruebas y revisiones periódicas	✓	✓	✓	✓
Cultura ética y cumplimiento de la ley	✗	✓	✗	✓
Análisis y corrección de conductas inapropiadas subyacentes	✗	✓	✓	✓

¹⁹ NAVEX Global, Informe definitivo de evaluación comparativa de riesgo y cumplimiento, 2020, página 28 >>>



¿Qué legislaciones y estándares pueden ser aplicables a su organización?

1. **Legislaciones y regulaciones nacionales** en jurisdicciones en las que su organización realice sus operaciones, incluidas aquellas en las que utilice terceros, agentes y distribuidores.
2. **Regulaciones específicas de su sector.** Estas son particularmente importantes para las organizaciones en sectores altamente regulados como el sanitario, los servicios financieros y los seguros.
3. **Legislación con alcance extraterritorial.** Los ejemplos más significativos son la FCPA, la UK Bribery Act, la ley francesa Sapin II y el RGPD.
4. **Estándares y directrices internacionales.** Estas iniciativas de carácter voluntario se encuadran en la categoría de derecho no vinculante y no se aplican directamente, pero es posible que algunos clientes, socios o dentro de su sector se espere su cumplimiento. *Por ejemplo: ISO 37001:2016 Sistemas de gestión antisoborno.*
5. **Sus obligaciones de cumplimiento jurídico o contractual.** Estas se pueden relacionar con los códigos de conducta de los proveedores y las cláusulas relacionadas con el cumplimiento en los contratos que su organización haya firmado.

Definir la implicación de las partes interesadas

Las partes interesadas en el programa deben incluir a los profesionales de asesoría jurídica, gestión de riesgos, auditoría interna, RR. HH., adquisiciones, finanzas, tecnología de la información, responsabilidad social corporativa y comunicaciones. Las partes interesadas deben estudiar el plan de ejecución, los plazos, los recursos y las posibles mejoras que puedan añadir valor al programa. Además, el consejo de administración necesita tener conocimiento del plan de ejecución y es posible que desee asesorar de forma más específica sobre las operaciones.

Asegúrese de que cada parte interesada tenga una función claramente definida en el programa. Si ya ha definido el alcance de la función de cumplimiento, tendrá un mejor conocimiento de quién es el responsable de los riesgos en su organización y qué papel desempeñará en la implantación del programa. Calcule y documente los plazos para la implantación y especifique quién dirigirá el proceso, quién lo coordinará y quién prestará asistencia. Cree una política formal para elevar las infracciones en la que se detalle cuándo y qué necesitan saber el equipo directivo y el consejo de administración.

Planificar para abordar los retos conocidos

Existen varios retos organizativos comunes que podría experimentar al implantar un programa de ética y cumplimiento. Entre estos figuran los siguientes:

- » Definir quiénes son las personas clave y sus funciones en las primeras etapas del proceso.
- » Lograr una comunicación eficaz con los equipos encargados de la ejecución y las partes interesadas.
- » Comprender los procesos, procedimientos, datos, sistemas y equipos que ya existen.
- » Coordinar equipos separados por barreras geográficas.
- » Lograr que todos los niveles de la dirección participen y contribuyan.
- » Mantenerse al día con los cambios regulatorios.
- » Tener unos presupuestos insuficientes o estancados y unos recursos limitados para el programa.

Al tomar medidas desde el principio para mitigar estos retos, puede garantizar que su progreso no se vea interrumpido por contratiempos evitables.

Centrarse en las iniciativas de ética

Muchas empresas tienen programas basados en el cumplimiento. Como su propio nombre indica, estos programas se centran en los riesgos regulatorios específicos a los que la organización se enfrenta, que pueden ser complejos, polifacéticos y cambiar continuamente.

Los programas basados en valores hacen hincapié en «hacer lo correcto» y no es ninguna sorpresa que se consideren más eficaces a la hora de desalentar conductas contrarias a la ética. Al incorporar conocimientos sobre los principios éticos generales, según se establecen en su código de conducta, puede tener la confianza de que sus empleados podrán identificarse con los valores que les pide que cumplan y por qué, en lugar de limitarse a exponerles una serie de normas y regulaciones técnicas.

Evite caer en la trampa de «imponer» la ética como requisito del cumplimiento a través de una vigilancia continua y controles estrictos. Se debe animar a los empleados a analizar las implicaciones éticas de cualquier decisión cuando se enfrentan a un dilema moral. De este modo, la ética se debe comunicar y fomentar como un marco para la toma de decisiones en lugar de un punto de referencia fijo.

Implantar con eficacia

Los reguladores y las autoridades exigen que cada empresa adapte su programa a sus propias necesidades, tamaño, modelo de negocio, extensión geográfica y perfil de riesgo. No existe una solución que sea universal. Lo importante es que el programa se «implante y revise de manera apropiada y eficaz»²⁰.

Los reguladores a menudo han expresado su frustración con los «programas sobre papel» que ven continuamente en el mundo de los negocios. Las políticas se redactan y los procedimientos se adoptan, pero lo que falta es probablemente el elemento más importante: su implantación. Su programa de ética y cumplimiento debe ser sustancial e integrarse en las operaciones diarias de su organización.



²⁰ Departamento de Justicia de los Estados Unidos, 9-28.000 - Principios de las acciones penales federales para las organizaciones comerciales, Programas de cumplimiento corporativo, punto B.

IMPLANTACIÓN

CÓMO EJECUTAR UN PROGRAMA DE ÉTICA Y CUMPLIMIENTO

Con una estrategia claramente definida y la asignación de un presupuesto, está listo para comenzar el proceso de implantación de su programa de ética y cumplimiento. En este apartado aprenderá cómo se debe estructurar un programa eficaz, cuáles son los elementos fundamentales y cómo se deben adaptar según el sector, tamaño, historia y perfil de riesgo de su organización.

Mejores prácticas: los ocho elementos fundamentales de un programa eficaz

Los reguladores y las autoridades de todo el mundo esperan que las organizaciones detecten y eviten las infracciones en el entorno empresarial. Aunque sus directrices varían, los requisitos principales se pueden sintetizar en ocho elementos fundamentales que un programa consolidado de ética y cumplimiento debe ser capaz de abordar. La incorporación correcta de estos elementos a su propio programa le ayudará a proteger la reputación de su organización, aumentar el compromiso de los empleados y mejorar la cultura organizacional.

Evaluación de riesgos

Una evaluación de riesgos es algo clave para crear el perfil de riesgo de su organización. Debe identificar:

- » Los riesgos asociados con la ética, el cumplimiento y la reputación que su organización debe abordar, teniendo en cuenta su sector de actividad y ubicación geográfica.
- » Los riesgos relacionados con sus empleados.
- » Sus estrategias de mitigación actuales y previstas para reducir el riesgo a un nivel que su organización considere aceptable.

Las evaluaciones de riesgos se deben mantener actualizadas y estar sujetas a revisiones periódicas según la consulta continua de los datos operacionales y la información procedente de toda su organización.



No se olvide de los terceros.

La Guía definitiva para la gestión de riesgos de terceros de NAVEX Global le ayudará a navegar la cada vez más importante área de los riesgos asociados con el cumplimiento.

Supervisión, estructura y liderazgo

Su programa necesita una supervisión apropiada (para proteger a la organización de los riesgos) y el compromiso de los directivos (para impulsar el comportamiento y la cultura). Aquellos individuos que desempeñen tareas de supervisión clave, incluido el consejo de administración, necesitan recibir información y formación sobre sus funciones para ayudar a que su organización logre tener un programa eficaz.

«Incluso un programa de cumplimiento bien diseñado puede fracasar en la práctica si la implantación es relajada, no cuenta con los recursos suficientes o es ineficaz de algún otro modo».

Evaluación de los programas de cumplimiento corporativo del DOJ de los Estados Unidos.



Estándares, políticas y procedimientos

A medida que se elabora su programa, las políticas y procedimientos desempeñarán un papel fundamental. Su código de conducta debe ser el documento de política fundamental, respaldado por estándares y procedimientos que impulsen el cumplimiento de los valores internos y de las legislaciones, normativas y reglamentos.



La Guía definitiva para su código de conducta de NAVEX Global explica cómo transformar su código de conducta en un recurso atractivo para los empleados.

Más allá de la elaboración de estas políticas, también debe prestar atención a la manera en la que las gestionará y comunicará. Recuerde que comunicar claramente las expectativas relacionadas con la ética y el cumplimiento es un paso fundamental para la creación de una cultura que apoye un programa eficaz.



La Guía definitiva para la gestión de políticas y procedimientos de NAVEX Global ofrece directrices sobre cómo optimizar su programa de gestión de políticas y procedimientos.

Armonización con las prácticas de RR. HH.

Un programa de cumplimiento eficaz tiene muchos puntos de contacto y elementos en común con el departamento de RR. HH. de una organización. Por ejemplo, las personas que una organización decide contratar y ascender envían una señal clara de cuáles son las prioridades y objetivos de la organización. Además de prestar atención a las prácticas de contratación, asegúrese de alinear los criterios de medición del rendimiento y los incentivos con los comportamientos éticos y de cumplimiento, y aplique también unas políticas disciplinarias coherentes. El establecimiento de relaciones positivas entre la ética y el cumplimiento y los recursos humanos allana el camino hacia una cultura empresarial ética y envía un mensaje claro de que no se tolerarán conductas contrarias a la ética.

Comunicación y formación

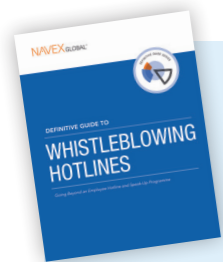
Los reguladores esperan que las organizaciones comuniquen los estándares y los procedimientos al consejo de administración, los altos cargos, los empleados y, si procede, a otros terceros. Por lo tanto, las políticas y los procedimientos de su programa de ética y cumplimiento deben acompañarse de un plan de comunicación y un programa de formación estratégicos. Esto ayudará a garantizar que los empleados se mantengan informados y acepten las políticas que les son aplicables. Un plan de formación eficaz y periódico garantizará que los empleados sepan lo que se espera de ellos, ayudará a que los directivos comprendan cómo deben responder ante los problemas que surjan y asegurará que las lecciones aprendidas se utilicen constantemente para mejorar la cultura.



La Guía definitiva de formación en ética y cumplimiento de NAVEX Global ofrece directrices acerca de cómo gestionar el programa de formación de sus empleados.

Denuncias y respuesta

El proceso de denuncia permite a los empleados informar a la organización sobre sus preocupaciones. Todos los programas de ética y cumplimiento deben ofrecer diversos métodos para que los empleados puedan informar acerca de sus preocupaciones de manera sencilla y cómoda, sin miedo a represalias. También debe incluir pasos cuantificables para responder y resolver estas denuncias, incluidos procesos disciplinarios e investigaciones.



La Guía definitiva para las líneas directas de denuncia de irregularidades de NAVEX Global ofrece directrices sobre cómo mejorar su proceso de denuncia y respuesta.

Ética y cumplimiento integrados

Aunque las principales iniciativas de los responsables del cumplimiento tienden a centrarse en la corrupción, el marco de ocho elementos se puede aplicar de manera práctica y eficaz a otras áreas de su programa de ética y cumplimiento, incluidos:

- » comercio
- » antimonopolio
- » conflictos de interés
- » privacidad de los datos
- » blanqueo de capitales
- » discriminación
- » esclavitud moderna
- » acoso sexual
- » ciberseguridad
- » fraude

Monitorización y evaluación

La medición y la monitorización de su programa es la única manera de saber si es verdaderamente eficaz. Reguladores como el DOJ esperan que las organizaciones «tomen medidas» para «garantizar que se siga el programa de ética y cumplimiento de la organización, incluidas las labores de monitorización y auditoría para detectar conductas delictivas» y «evaluar periódicamente la eficiencia del programa de la organización»²¹. Por lo tanto, necesita llevar a cabo iniciativas importantes de manera regular para revisar su programa de ética y cumplimiento y garantizar su evolución con el paso del tiempo.



La Guía definitiva para la Evaluación del programa de cumplimiento de NAVEX Global ofrece asesoramiento acerca de cómo evaluar y mejorar su programa de cumplimiento.

Cultura

Las regulaciones de cumplimiento normativo refuerzan la idea de que para tener un programa eficaz, se necesita fomentar una cultura que promueva el cumplimiento y la ética, no solo reglamentos y niveles de control adicionales. Los mejores programas son iniciativas integradas que armonizan los requisitos financieros y de cumplimiento con los valores y la misión de una organización. Las empresas con visión de futuro crean culturas en las que los empleados saben que lo que se espera de ellos es que hagan lo correcto, comprendan los estándares que les son aplicables y crean en la integridad de sus líderes. Estos mismos empleados deben sentirse capacitados para comunicar sus preocupaciones sobre conductas inapropiadas, de manera confiada y sin miedo a represalias.

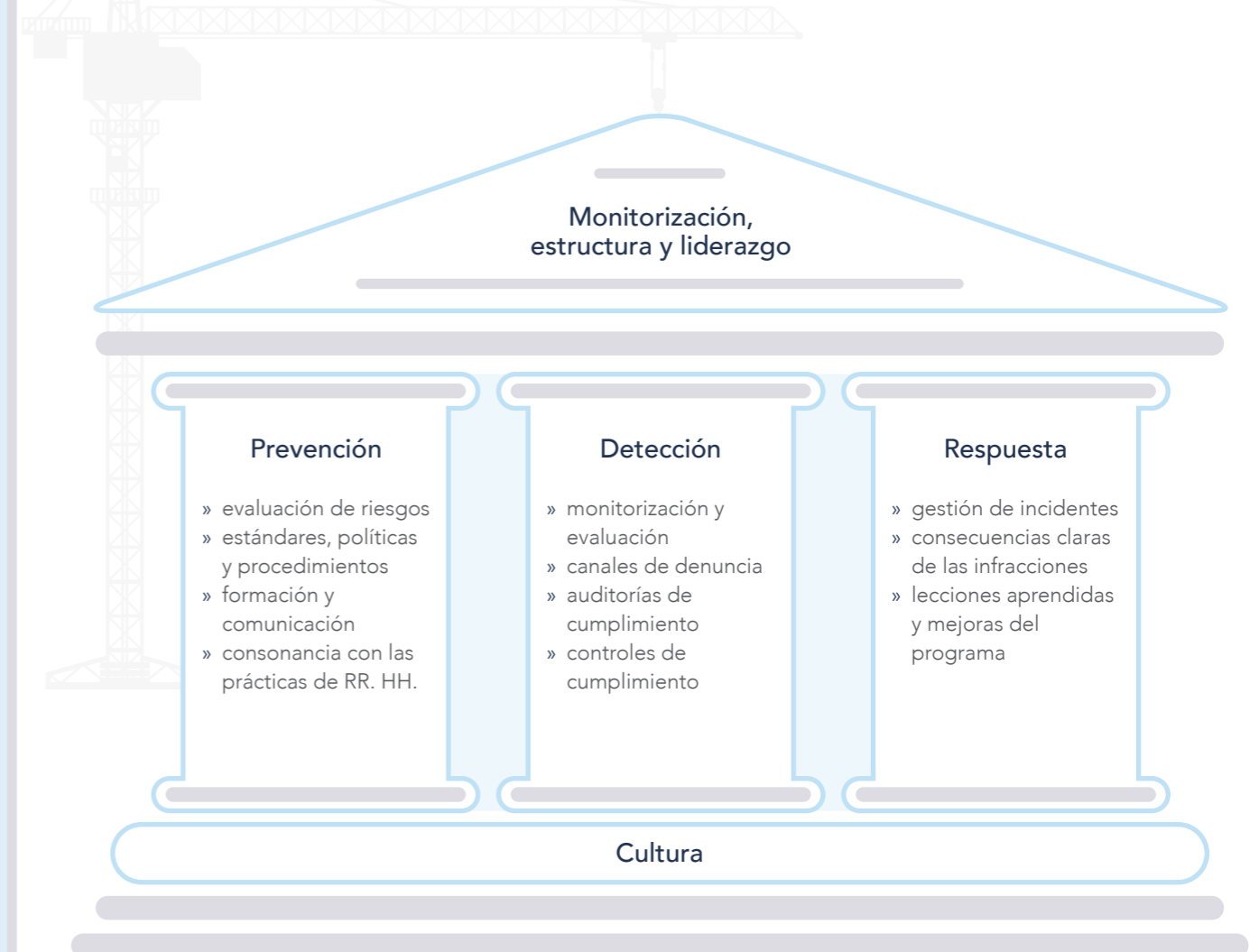
El método Prevención-Detección-Respuesta

Un sistema de gestión de ética y cumplimiento se puede dividir en tres fases de acción:

- » **1. Prevención:** las medidas preventivas incluyen evaluaciones de riesgos, políticas y procedimientos, formación y comunicación, así como armonización con las prácticas de RR. HH.
- » **2. Detección:** para reconocer conductas inapropiadas es indispensable contar con mecanismos de monitorización y evaluación, canales de denuncia y procesos de gestión de incidentes.
- » **3. Respuesta:** un conocimiento claro de las consecuencias de las infracciones, las lecciones aprendidas y las mejoras del programa es la base para tener una estrategia de respuesta eficaz.

Monitorización, estructura y liderazgo son los elementos generales que engloban estos tres niveles.

La **cultura** sirve de base para todo el programa.



²¹ Evaluación de los programas de cumplimiento corporativo del DOJ de los EE. UU., Sección penal, junio de 2020, página 3.

Cómo personalizar su programa

Las Directrices Federales sobre dictado de sentencias para empresas (FSGO) de los EE. UU. mencionan que un programa eficaz de ética y cumplimiento tendrá en cuenta el sector, el tamaño y la historia de una organización. Por lo tanto, se recomienda estudiar cómo estos parámetros podrían afectar a la profundidad y alcance de su propio programa antes de comenzar su implantación.

Prácticas del sector

Puede modelar su programa teniendo en cuenta las prácticas reconocidas de ética y cumplimiento de los líderes del sector. Revise sus códigos de conducta y políticas de cumplimiento, y busque si existe información de acceso público sobre los programas que han implantado. Observe también detenidamente los códigos específicos del sector, ya que son un valioso recurso para identificar los riesgos y las prácticas a los que se enfrentan su organización y empresas similares. Una organización que no incorpore y siga las prácticas aplicables del sector tiene menos posibilidades de que los reguladores estimen que su programa es eficaz.

Tamaño de la organización

Los organismos gubernamentales y los reguladores esperan que las grandes organizaciones dediquen más recursos y adopten un método más formal para sus programas. Por el contrario, las organizaciones de menor tamaño pueden adoptar un método abreviado, siempre que puedan demostrar «el mismo nivel de compromiso que las grandes organizaciones con la conducta ética y el cumplimiento de las legislaciones»²². A continuación, se citan algunos ejemplos de métodos informales y un menor uso de recursos:

- » la formación puede impartirse en reuniones informales de empleados
- » la monitorización se puede realizar durante «rondas de supervisión» periódicas
- » se puede utilizar el personal disponible para ejecutar el programa

Historia de la organización

La repetición de conductas inapropiadas similares crea riesgos de cumplimiento adicionales y provoca dudas sobre la eficacia de los métodos de cumplimiento de una organización. Por este motivo, si existe un historial de infracciones de cumplimiento normativo será necesario que se dedique una mayor cantidad de recursos al programa de ética y cumplimiento.

La evaluación de riesgos

Un programa eficaz de ética y cumplimiento debe tener como base un conocimiento profundo de los riesgos a los que la organización se enfrenta. Una evaluación de riesgos sistemática es, por lo tanto, el primer paso fundamental. Sin ella, puede que tenga dificultades para explicar el diseño de su programa, en caso de que deba hacerlo²³.

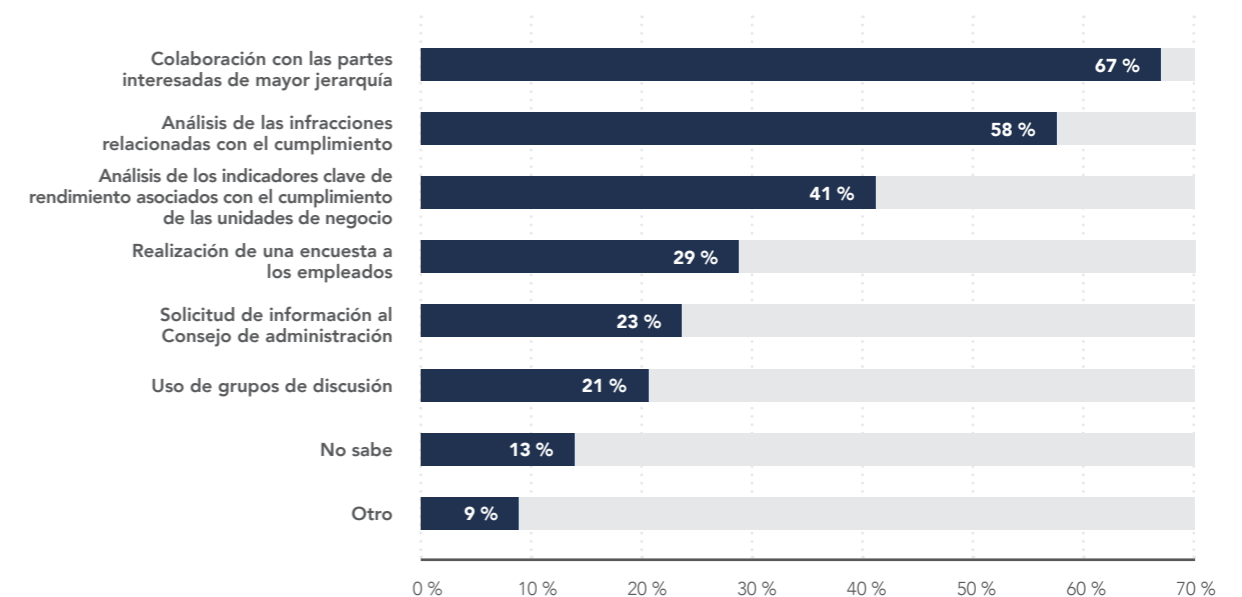
Su perfil de riesgo es una evaluación que identifica los riesgos únicos a los que se enfrenta su organización, teniendo en cuenta su sector de actividad, ubicación geográfica y empleados. En muchos casos, las organizaciones pueden estar sujetas a regulaciones y ser vulnerables a riesgos casi desconocidos. Después de llevar a cabo una evaluación de riesgos exhaustiva, probablemente descubra riesgos que son nuevos (que previamente no eran visibles) o que tienen más importancia desde la última vez que realizó una evaluación.

Según el Informe definitivo de evaluación comparativa de riesgo y cumplimiento 2020 de NAVEX Global, la evaluación de riesgos es una actividad de alta prioridad para los encuestados, y un 46 % de las organizaciones ha notificado planes para realizar una evaluación exhaustiva de los riesgos de la organización durante los próximos 12 meses²⁴.

Definiciones importantes

- » **El riesgo** se define como el “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”²⁵ y habitualmente se mide en términos de probabilidad o efecto.
- » **La probabilidad** es la posibilidad de que un riesgo se materialice.
- » **El efecto** es el coste de un riesgo en caso de que ocurra.
- » **La gestión eficaz del riesgo** implica «la aplicación sistemática de la gestión de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación, asesoramiento, establecimiento de contexto e identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitorización y revisión del riesgo»²⁶.
- » **Una evaluación de riesgos de ética y cumplimiento** identifica los riesgos asociados con la ética, el cumplimiento y la reputación, el grupo de empleados que genera el riesgo y las estrategias de mitigación actuales y previstas para reducir el riesgo a un nivel que la organización considere aceptable.

¿Cómo realiza su evaluación de riesgos de cumplimiento?



Fuente: Encuesta del Estado del cumplimiento de PWC, 2015

²² FSGO, §8B2.1, Comentario 2(C) (Ch. 1, n. 24).

²³ Evaluación de los programas de cumplimiento corporativo del DOJ de los EE. UU., junio de 2020, página 2 ²⁴ NAVEX Global, Informe definitivo de evaluación comparativa de riesgo y cumplimiento, 2020 >>> ²⁵ ISO 31000:2018 Directrices de gestión de riesgos, página 3.1.

²⁶ ISO 31000:2018 Gestión de riesgos – Directrices, página 4

Los 10 pasos clave de una evaluación fiable de riesgos de ética y cumplimiento

1. Consiga la aceptación de la dirección

El apoyo visible y activo de los altos ejecutivos y el consejo de administración es un componente clave de una evaluación de riesgos de éxito. Sin él, las evaluaciones de riesgos pueden perder fuerza, evitar o no tratar adecuadamente algunos asuntos o su calidad se puede ver afectada a consecuencia de ejecutivos y directivos que deciden no participar.

2. Defina las funciones y responsabilidades

Defina quién debe tener «responsabilidad» de la evaluación de riesgos y quién debe participar. Las funciones y responsabilidades claramente definidas se deben comunicar y entender.

Una evaluación de riesgos de ética y cumplimiento bien informada presta atención a:

- » el modelo de negocio de la organización
- » la ubicación geográfica de sus operaciones
- » el sector de actividad y la competitividad del mercado
- » el panorama regulatorio
- » los clientes
- » los productos y servicios
- » la cadena de suministro y terceros
- » las transacciones y proyectos
- » los modos en los que se pueden manifestar los riesgos

3. Asegure los recursos adecuados

Es poco probable que el departamento que lidere la evaluación de riesgos, ya sea el de cumplimiento normativo u otro, tenga un conocimiento experto de todas las áreas. Por lo tanto, será necesario que cuente con la ayuda de otros departamentos, incluidos los profesionales de asesoría jurídica, gestión de riesgos, auditoría interna, ventas y marketing, adquisiciones, finanzas, RR. HH., cadena de suministro y asuntos corporativos (esta lista no es exhaustiva). Las partes interesadas deben discutir el plan de ejecución, los plazos, los recursos y las posibles mejoras que podrían aumentar la eficacia de la evaluación de riesgos.

4. Establezca su apetito de riesgo y el nivel de tolerancia

Determine el apetito de riesgo y el nivel de tolerancia de su organización en las primeras etapas del proceso de evaluación de riesgos. El «apetito de riesgo» es la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar o retener y representa una visión general del riesgo. El «nivel de tolerancia» se refiere a los riesgos específicos y los objetivos de rendimiento. Se puede definir como la flexibilidad de la organización con respecto a riesgos específicos.

5. Comprenda su entorno

Debe tener un claro conocimiento de cómo funciona su organización. Se espera que una organización analice y aborde sus riesgos únicos dentro del contexto en el que opera, su ubicación geográfica, sector de actividad, competidores, panorama regulatorio, clientes y socios comerciales. Si conoce la naturaleza de las operaciones y ubicaciones, podrá entender mejor cuáles son los tipos de riesgos específicos para su organización, así como las posibles consecuencias en caso de que ocurra una infracción.

6. Identifique los indicadores de riesgo

Los indicadores de riesgo son criterios de medición que se pueden utilizar para medir los riesgos que afectan a la organización. Pueden actuar como pronósticos y ofrecer señales tempranas de un incremento en la exposición a los riesgos. El análisis de los indicadores de riesgo debe ser integral e incluir tanto recursos internos como externos.

7. Recopile datos

Entrevistas, encuestas, autoevaluaciones y sesiones de lluvia de ideas son algunos métodos para recopilar datos e información sobre cómo y por qué los riesgos asociados con el cumplimiento pueden ocurrir en la organización. Sepa cuáles son las ventajas y desventajas de cada método antes de elegir el que mejor funcione para sus objetivos de evaluación de riesgos.

8. Identifique los riesgos

Ahora que comprende el ámbito de las actividades de la empresa y los indicadores de riesgo específicos para sus operaciones y ubicaciones, debería desglosar los riesgos con un nivel de detalle razonable. El objetivo de la identificación de riesgos es crear un inventario exhaustivo de los riesgos de ética y cumplimiento a los que se enfrentan su organización, sector y regiones.

9. Evalúe la probabilidad y el efecto

Realice una evaluación tanto de la probabilidad de que cada riesgo ocurra como de sus posibles efectos. El objetivo es priorizar las respuestas según los riesgos identificados en un formato lógico.

10. Elabore su plan de acción

Una vez terminada la evaluación de riesgos, recopile sus resultados y recomendaciones en un informe exhaustivo que se presentará al consejo de administración para su revisión y aprobación. Sin embargo, el proceso no debe detenerse aquí. Un plan de acción que prioriza las recomendaciones de la evaluación de riesgos se debe ejecutar a continuación para garantizar la implantación de las mejoras necesarias.



«A pesar de que no existe una evaluación de riesgos que sea universal, el ejercicio habitualmente debe consistir en una revisión exhaustiva de la organización de arriba a abajo y una evaluación de sus puntos de contacto con el mundo exterior.»

Directrices OFAC

MEDICIÓN

MONITORIZACIÓN, EVALUACIÓN Y MEJORA DE LA EFICACIA DEL PROGRAMA

Su programa de ética y cumplimiento es un ecosistema de partes móviles. Las nuevas legislaciones y normativas, las nuevas líneas de negocio, las nuevas ubicaciones geográficas y las fusiones y adquisiciones pasan a formar parte de una empresa en crecimiento y su ecosistema de cumplimiento normativo debe integrar estos elementos. Esto exige que los responsables del sistema monitoreen y evalúen regularmente los riesgos y prioridades, para realizar los ajustes necesarios que garanticen la continuidad de un programa eficaz.

Monitorización, auditoría y medición

La monitorización, auditoría y medición son aspectos clave para comprender si su programa de ética y cumplimiento se ha diseñado e implantado de manera apropiada y si está funcionando eficazmente. A continuación se deben abordar las carencias identificadas a través de estos análisis a fin de garantizar una mejora continua.

La **monitorización** es una vigilancia o supervisión continua y en tiempo real de su programa. Es integral para la identificación oportuna de las deficiencias en los controles internos. Implica la realización de pruebas en las actividades diarias de la empresa, prestando especial atención a las áreas de negocio que están expuestas a los riesgos más importantes.

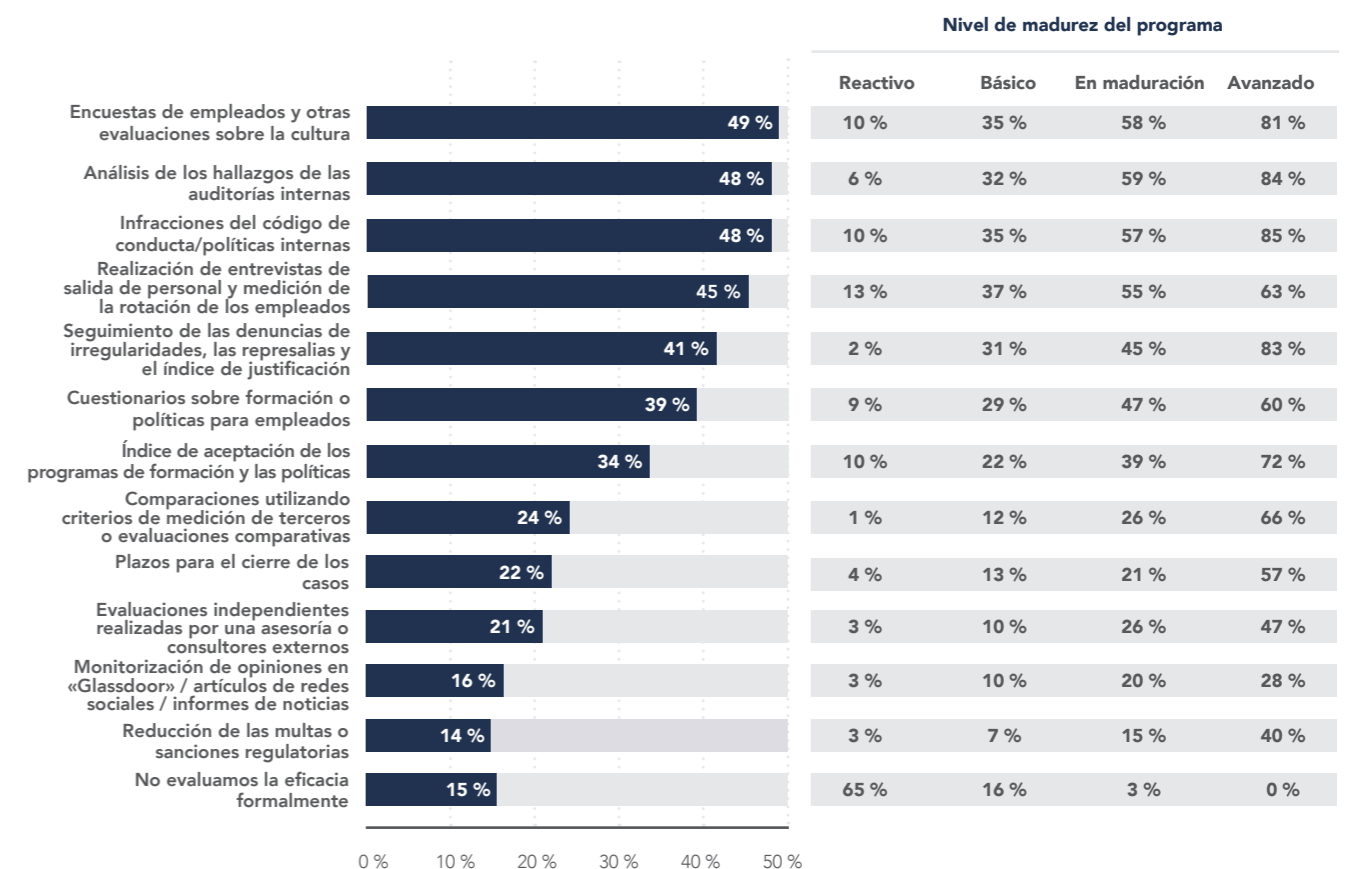
La **auditoría** es un ejercicio retrospectivo periódico, en lugar de continuo. Aunque la función de auditoría interna se encuentra en una buena posición para realizar auditorías de cumplimiento, periódicamente el consejo de administración puede necesitar garantías externas. Los despachos de auditoría y los consultores acreditados externos pueden proporcionar una validación independiente de su programa de ética y cumplimiento.

La **medición y valoración** es una evaluación completa de cómo su programa:

- » Se compara con el de otras organizaciones con un tamaño, sector de actividad y huellas semejantes.
- » Cumple con los estándares aceptados y reconocidos del sector a nivel mundial.
- » Ayuda a eliminar las carencias en el proceso de reducción de riesgos.
- » Define las mejoras según su prioridad a través de un plan de trabajo plurianual, a fin de lograr el nivel deseado de madurez para el programa de su organización.

Además de la capacidad de evaluar diversos factores externos, un programa consolidado también debe tener en cuenta una variable interna importante: el comportamiento humano. Incluso cuando se dispone de políticas y procedimientos de cumplimiento firmes, el comportamiento de los empleados representa el mayor riesgo para su programa de ética y cumplimiento. Una sólida evaluación de calidad le ayudará a comprender el efecto que su programa de ética y cumplimiento actual está teniendo sobre los empleados, así como sobre la cultura corporativa general.

¿Qué criterios de medición utiliza para medir la eficacia del programa de cumplimiento?



Fuente: NAVEX Global, Informe definitivo de evaluación comparativa de cumplimiento corporativo, 2019, página 19 >>>

Una historia de eficacia

Los resultados de sus actividades de monitorización, auditoría y evaluación deben contar una historia que demuestre la eficacia de su programa y cómo se relaciona con la misión, los valores y planes operativos estratégicos de su organización.

Utilice los datos que recopila para fundamentar su historia sobre pruebas convincentes, añadiendo observaciones y notas más abstractas sobre las manifestaciones a nivel cultural de los datos.

Su historia de eficacia debe incluir una hoja de ruta concreta que ilustre cómo va a utilizar los resultados a partir de ahora. Uno de los resultados más importantes

debe ser la creación de un plan de trabajo de ética y cumplimiento, que incorpore mejoras del programa y elimine las carencias o ineficiencias del programa. Junto con los siguientes pasos, su historia de eficacia también debe incluir las fechas previstas para revisar y rectificar periódicamente los ajustes del programa conforme a su monitorización, auditoría y evaluación.

Por ejemplo: Plantilla de evaluación del programa de ética y cumplimiento

ESTÁNDARES, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS:	NECESITA ATENCIÓN	SIGUE LAS MEJORES PRÁCTICAS PARCIALMENTE	MEJORES PRÁCTICAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE DEL PLAN DE ACCIÓN	ESTADO
CÓDIGO DE CONDUCTA INTEGRAL			X	No es necesario tomar medidas, el código de conducta se alinea con las mejores prácticas del sector.	Director general de ética y cumplimiento	Completado
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN ÁREAS DE ALTO RIESGO		X		Creación, adopción e implantación de una Política sobre obsequios y actividades de ocio. Formación para empleados relevantes.	Director general de ética y cumplimiento, directivos de nivel medio	En progreso
PROCESO DE GESTIÓN DE POLÍTICAS: ACTUALIZACIONES REGULARES	X			Diseño e implante un procedimiento para realizar revisiones y actualizaciones periódicas de políticas y procedimientos según la evaluación de riesgos.	Director general de ética y cumplimiento, expertos sobre procesos comerciales	Abierto

Cómo realizar una evaluación comparativa de su programa

La evaluación comparativa es una parte importante del proceso de evaluación. La evaluación comparativa se puede utilizar para justificar su presupuesto o la necesidad de recursos específicos, crear una lista de oportunidades de mejora según sus prioridades e informar sobre los plazos para la incorporación de dichas mejoras.

Y sobre todo la evaluación comparativa le ayuda a conocer si su programa sigue las normas para empresas de su mismo tamaño y sector de actividad, y dónde se situará el programa en su conjunto (o alguno de sus elementos individuales) en la trayectoria que va de unas prácticas insuficientes a las mejores prácticas. Además de utilizar la evaluación comparativa para medir su programa frente a empresas similares, es un paso crucial para diseñar un programa cuya eficacia pueda soportar el escrutinio de las partes externas y los organismos gubernamentales y regulatorios.



Consiga los datos más recientes sobre las evaluaciones comparativas de ética y cumplimiento en el sitio web de NAVEX Global >>>

CONCLUSIÓN

Un programa eficaz de ética y cumplimiento nunca se termina. Por el contrario, debe evolucionar continuamente para tener en consideración los cambios inevitables de las normativas, la organización y externos que afectarán a su estado actual y su dirección futura.

Debido al ritmo incesante de dichos cambios, es muy probable que la tecnología sea cada vez más importante para el éxito a largo plazo. La unificación de su programa de ética y cumplimiento en una solución integrada y automatizada le dará la oportunidad de mantenerse al día con los cambios, mejorar la eficacia y gestionar y mitigar los riesgos de ética y cumplimiento.



NAVEX Global es el líder mundial de software y servicios integrados de gestión de riesgos y cumplimiento, que ayuda a las organizaciones a gestionar el riesgo, dar respuesta a los requisitos de cumplimiento normativo y fomentar una cultura ética en el lugar de trabajo. Para obtener más información visite www.navexglobal.com

Acerca de la autora



Vera Cherepanova

Defensora de ética, asesora y autora
Studio Etica, Milán (Italia) >>>

Vera Cherepanova es una antigua responsable de cumplimiento regional y autora de «Programa de cumplimiento para una organización». Vera ha trabajado sobre el terreno en Europa del Este, la CEI y Rusia. Gracias a su experiencia abordando retos multiculturales relacionados con la ética y el cumplimiento, en la actualidad Vera asesora a corporaciones internacionales, organizaciones sin ánimo de lucro, establecimientos mayoristas y minoristas, así como pequeñas, medianas y grandes empresas acerca de los programas de ética y cumplimiento. Vera habla ruso, inglés, francés e italiano.

Recursos adicionales

Evaluación comparativa y tendencias del mercado

Informe definitivo de evaluación comparativa de riesgo y cumplimiento, 2020 >>>
Análisis y principales tendencias del mercado para la gestión de riesgos de terceros, 2020 >>>
Informe de evaluación comparativa de la línea directa de riesgos y cumplimiento, 2020 >>>
Informe de evaluación comparativa de línea directa de denuncia de irregularidades regional, 2020 >>>

Directrices gubernamentales e internacionales sobre los programas de ética y cumplimiento

Evaluación de los programas de cumplimiento corporativo del DOJ de los EE. UU. >>>
Manual de directrices para la imposición de sentencias federales de los EE. UU., 2018 >>>
Directrices AFA sobre el cumplimiento de la ley Sapin II >>>
Directrices de la UK Bribery Act de Transparency International >>>
Política de aplicación de la ley corporativa de la FCPA >>>
ISO 19600:2014 Sistemas de gestión de cumplimiento >>>
ISO 37001:2016 Sistemas de gestión antisoborno >>>
Manual de formación sobre ética y cumplimiento de ICC >>>
Recursos sobre cumplimiento de la ONUDD >>>
Un marco para los compromisos de cumplimiento de la OFAC >>>

Directrices para trabajar con el consejo de administración

Elementos clave de un informe eficaz sobre un programa de cumplimiento para el consejo >>>
Cuatro responsabilidades clave del consejo para la monitorización del riesgo y el cumplimiento >>>

Directrices de evaluación de riesgos

Marco de evaluación de riesgos >>>
Marco tipo para la priorización del riesgo >>>
ISO 31000:2018 Gestión de riesgos – Directrices >>>

Guías definitivas del programa de cumplimiento

Guía definitiva para la Evaluación del programa de cumplimiento >>>
Guía definitiva para la gestión de riesgos de terceros >>>
Guía definitiva para las líneas directas de denuncia de irregularidades >>>
Guía definitiva para su código de conducta >>>
Guía definitiva para la gestión de políticas y procedimientos >>>
Guía definitiva para la formación sobre ética y cumplimiento >>>

Europa, Oriente Medio y
África + Asia-Pacífico

Vantage London – 4th Floor
Great West Road, Brentford TW8 9AG,
Reino Unido

www.navexglobal.com
+44 (0)20 8939 1650

América

5500 Meadows Road, Suite 500
Lake Oswego, OR 97035, EE. UU.

www.navexglobal.com
+1 (866) 297 0224



RECYCLE