

Entrevistamos a Michael Munro, Chief Compliance Officer mundial de Odebrecht

Desde la World Compliance Association entrevistamos en exclusiva a Michael Munro (Mike), Chief Compliance Officer (CCO) mundial de Odebrecht, constructora multinacional de origen brasileño que ha protagonizado uno de los mayores escándalos mundiales en materia de corrupción. Esta multinacional, menos conocida en Europa y "muy reconocida en América y África" tras protagonizar el famoso caso "LAVA JATO" que ha terminado con sus anteriores directivos encarcelados y con multitud de políticos de multitud de países en prisión o fugados, se enfrenta a un reto global en materia de cumplimiento y gestión de la reputación. El caso Odebrecht es y será estudiado en multitud de Universidades y cursos de especialización de cumplimiento y ética corporativa por el impacto que ha causado en las economías y las sociedades de decenas de países , el reto de como tras un escándolo de esta magnitud una compañía puede y debe de actuar para intentar salvar su reputación así como miles de empleos y la inversión de sus accionistas.

El 21 de diciembre de 2016, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos publicó una investigación sobre la constructora brasileña Odebrecht, en la que se detalla que esta habría realizado sobornos de dinero y sobornos a funcionarios del gobierno de 12 países, para obtener beneficios en contrataciones públicas (Angola, Mozambique, Colombia, México, Panamá, Guatemala, República Dominicana, Perú, Argentina, Venezuela, Ecuador)

Odebrecht creó una «caja B» a finales de los años 1980 con el nombre de «sector de relaciones estratégicas» para disimular la maraña de sobornos. Concepción Andrade, entonces veinteañera y empleada de la empresa, fue la primera secretaria del ilegal "departamento de sobornos", con base en Brasil, desde 1987. A su despido, en 1992, se marchó a casa con los registros que había levantado y los guardó durante tres décadas hasta entregarlos a la Justicia brasileña y a la Comisión del Congreso encargada de la investigación

Mike Munro, uno de los referentes mundiales en la actualidad en el mundo del compliance corporativo, fue contratado como Chief Compliance Officer mundial de Odebrecht como parte de la decisión de la compañía en 2016 de cambiar su gobierno corporativo, abordar de forma transparente los problemas de corrupción del pasado e implementar un programa de cumplimiento global de clase mundial. Mike actualmente está transfiriendo sus responsabilidades de CCO a un nuevo CCO pero continuará a tiempo completo con Odebrecht como Director de Global Outreach y Board Advisor.

¿Cuáles fueron sus principales obligaciones y responsabilidades como CCO?

Primero fue obtener una buena comprensión de los negocios, las personas y la cultura en todo el mundo. Odebrecht operaba en más de 20 países y era esencial conocer la compañía en cada país, y para nuestros contratos multimillonarios, proyecto por proyecto. Mientras visitaba cada país de operación, me enfoqué en educar a los empleados de Odebrecht sobre la importancia y el valor de la compañía que implementa un programa de cumplimiento global de clase mundial. con un excelente equipo que reunimos, desarrollamos e implementamos un programa de cumplimiento global que cumplió con los estándares mundiales. Además, tuve y continúo teniendo responsabilidades para comunicarme con terceros sobre lo que la compañía está haciendo con respecto al cumplimiento. Hoy en día, es una empresa de alta integridad y, cuando es posible, trabaja colectivamente con otros para influir positivamente en los entornos empresariales desde una perspectiva de cumplimiento.

¿Cuáles fueron los principales desafíos en el cumplimiento de ODEBRECHT en los últimos años?

El principal desafío fue convencer a nuestros empleados de que la empresa podría tener un programa de cumplimiento global efectivo que no interrumpa las operaciones comerciales legítimas y de hecho mejora las perspectivas futuras de la compañía de éxito comercial. Otros desafíos incluyen los desafíos legales en curso en muchos países debido a nuestros problemas del pasado y la reconstrucción de nuestra reputación global es un desafío que la compañía entiende que llevará tiempo.

¿Qué obstáculos se deben superar para lograr una ética genuina y una cultura de cumplimiento?

Casi me gustaría tener una respuesta diferente ya que este punto se ha debatido mucho a lo largo de los años, pero el primer y más importante obstáculo es percibir "tone at the top" (el compromiso desde la dirección) los empleados dentro de la organización y los terceros deben ver a los líderes actuales de la compañía como personas de alta integridad que apoyan el cumplimiento y no toleran el incumplimiento. Además, es importante, como lo hicimos en Odebrecht, asegurarnos de que los empleados entiendan" por qué "la

empresa debe tener una cultura de ética y cumplimiento versus el programa de cumplimiento simplemente como un mandato de abogados y contadores. Finalmente, el obstáculo básico del" miedo al cambio, a lo desconocido "debe abordarse continuamente a través de la educación y ejemplos de vida de éxito a través del cumplimiento.

¿El cumplimiento es una moda?

Absolutamente no. Comencé a trabajar con grandes empresas globales en problemas y programas de cumplimiento global hace más de 15 años, y desde entonces, cada año el cumplimiento ha crecido en importancia, comprensión y aceptación de su valor Sin lugar a dudas, eso continuará, no solo debido a las nuevas leyes y actividades de aplicación en todo el mundo, sino porque tiene "buen sentido comercial".

¿Cuáles cree que son los principales desafíos que enfrentará el cumplimiento en los próximos años?

Con más y más países enfocándose en el cumplimiento, aumentarán las complejidades y los riesgos en el área de la aplicación y la respuesta a los problemas. Debido a que estos problemas son altamente sensibles y han tenido un impacto negativo significativo, incluido el enjuiciamiento penal de las personas, habrá una continua cautela de cumplimiento por parte de las empresas y las personas. Todos los que trabajamos en cumplimiento, que se dedican a la agenda global anticorrupción, debemos ayudar colectivamente a aclarar los procesos, la legalidad y los riesgos potenciales en países de todo el mundo. El objetivo es y debería ser detener la corrupción para tratar a las personas de manera justa y respetuosa, simplemente, "hacer lo correcto".

¿Cómo se enfrenta un sistema de cumplimiento en una gran organización con muchas delegaciones como ODEBRECHT?

Para las grandes organizaciones, el sistema de cumplimiento tiene que estar basado y respaldado en controles electrónicos y en sistemas automatizados de gestión de datos. Tiene que haber capacitación continua y repetida y comunicaciones teniendo en cuanta los negocios, los riesgos y las ubicaciones geográficas de la empresa. La empresa debe contar con las personas adecuadas que administren e implementen el sistema, que sean pensadores estratégicos, experimentados y razonables, y comprendan los riesgos y la cultura locales.

English Version

Mike Munro was retained as the Odedecrecht Engineering and Construction CCO as part of the Company's decision in 2016 to change it corporate governance, transparently address the past corruption issues and implement a world class global compliance program. Mike is currently transitioning his CCO responsibilities to a new CCO but will continue full-time with Odebrecht as Director of Global Outreach and Board Advisor.

What were your main duties and responsibilities as a CCO?

First was to gain a good understanding of the business, people and culture around the world. Odebrecht operating in over 20 countries and it was essential to know the company on a country-by-country, and for our multi-billion dollar contracts, project-by-project. While visiting each country of operation, I focused on educating Odebrecht employees on the importance and value of the company implementing a world-class global compliance program. Then, along with an outstanding team we put together, we developed and implemented a global compliance program that met world standards. In addition, I had and continue to have primary responsibilities to communicate with third parties what the company is doing in regards to compliance, how we are today a company of high integrity and when possible, collectively work with others to positively influence the business environments from a compliance perspective.

What were the main challenges in compliance for ODEBRECHT over the past few years?

The main challenge was convincing our employees that the company could have an effective global compliance program in place does not disrupt the legitimate business operations and in fact enhances the company's future prospects of business success. Other challenges include the ongoing legal challenges in many countries because of our past issues and rebuilding our global reputation is a challenge that the company understands will take time.

What obstacles must be overcome to achieve genuine ethics and compliance culture?

I almost wish a had a different response since this point has been discussed so much over the years, but the first and foremost obstacle is perceived "tone-at-the-top" – employees within the organization and third parties must see the company's current leaders as individuals of high integrity supporting compliance, and not tolerating non-compliance. In addition, it is important, as we did at Odebrecht, to make sure employees understand "why" the company must have an ethics and compliance culture versus the compliance program just being a mandate of lawyers and accountants. Finally, the basic obstacle of the "fear of change, of the unknown" must be continually addressed through education and providing real-life examples of success through compliance.

Do you think Compliance is a fad?

Absolutely not. I began working with large global company´s on global compliance issues and programs over 15 years ago, and since then, each year Compliance has grown in importance, understanding and acceptance of its value. Undoubtedly, that will continue, not only because of the new laws and enforcement activities around the world, but because it makes "good business sense".

What do you think are the main challenges facing the compliance coming years?

With more and more countries becoming focused on compliance, the complexities and risk in the area of enforcement and responding to issues will increase. Because these issues are highly sensitive and have involved significant negative impact including criminal prosecution of individuals, there will be a continued wariness of compliance from companies and people. All of us who work in compliance, who are devoted to the global anti-corruption agenda, must collectively help clarify the processes, legality and potential risks in countries around the world. The goal is and should be to stop corruption to treat people fairly and respectfully, simply, “to do what is right”.

How a compliance system is facing in a large organization with many delegations as ODEBRECHT?

For large organizations, the compliance system has to be electronically based and supported in terms of controls and data management. There has to be ongoing and repeated training and communications that takes into account the company’s business, risks and geographic locations. The company must have the right people managing and implementing the system who are reasonable, experienced, strategic thinkers and understand local risks and culture.