

Cinco errores comunes que debilitan la eficacia del programa de ética y cumplimiento

Autora: **Susan Frank Divers**, directora de Liderazgo de Pensamiento y Estrategia, LRN Corporation

En junio de 2020, el Departamento de Justicia de los EE. UU. publicó una guía detallada, la Evaluación de los programas de cumplimiento corporativo (ECCP) que señaló que los programas deben evolucionar para seguir siendo efectivos y evitar operar en el control de crucero, señalando:

El negocio de una empresa cambia con el tiempo, al igual que los entornos en los que opera, la naturaleza de sus clientes, las leyes que rigen sus acciones y los estándares de la industria aplicables. En consecuencia, los fiscales deben considerar si la empresa ha realizado esfuerzos significativos para revisar su programa de cumplimiento y asegurarse de que no esté obsoleto. ECCP, pág. 15.

A pesar de la fuerte sugerencia del Departamento de Justicia de evitar el control de crucero, los programas de E&C cometen los mismos cinco errores principales una y otra vez. La corrección de estos errores no requiere un gran aumento de presupuesto ni la incorporación de un nuevo sistema.

1. Confiar en las reglas para cambiar el comportamiento

Aunque muchas empresas ahora entienden el valor de los valores para motivar a los empleados a hacer lo correcto, incluso cuando no es necesario y nadie está mirando, hay trabajo por hacer. Muchos programas tienen políticas de cumplimiento largas y enrevesadas impregnadas de jerga legal, envían comunicaciones punitivas bajo el supuesto de que las posibles sanciones cambiarán el comportamiento y utilizan códigos de conducta que son listas de reglas sin referencia a situaciones de la vida real que enfrentan los empleados.

Durante la pandemia, las organizaciones enfrentaron desafíos y riesgos sin precedentes para sus operaciones y cultura ética. Aquellos que aceptaron el desafío confiaron en los valores compartidos para motivar a los empleados y mantenerse fieles a su misión. Motivar a los empleados a pivotar, adaptarse y, en algunos casos, autoaislarse en plantas e instalaciones durante días fue posible gracias a los valores compartidos, no a las directivas o amenazas de sanciones por incumplimiento.

2. Ignorando el poder de lo positivo

Muchos, si no todos, los programas de E&C que evaluamos y revisamos están en organizaciones con culturas éticas sólidas y tienen historias inspiradoras sobre cómo hacer lo correcto, recuperarse de fallas en el cumplimiento o enfrentar desafíos inesperados. Sin embargo, pocos aprovechan activamente el poder de lo positivo en sus programas de E&C.

Hablar con franqueza sobre los riesgos y cómo lidiar con ellos puede generar confianza. Como ejemplo, el 64 % de los encuestados en el Informe de Efectividad del Programa 2022 de LRN dijo que su liderazgo se comunicó con franqueza sobre los desafíos de la pandemia y el 82 % informó que su cultura ética salió fortalecida de la crisis del COVID.

Estos mensajes resuenan con más fuerza que resúmenes de sanciones y una larga lista de prohibiciones. Son consistentes con el enfoque del ECCP del DOJ de 2020 sobre ¿Qué comunicaciones ha habido en general cuando un empleado es despedido o disciplinado de otro modo por no cumplir con las políticas, los procedimientos y los controles de la empresa (p. ej., descripciones anónimas del tipo de mala conducta que conduce a la disciplina)?" Del mismo modo, mostrar ejemplos de coraje moral o liderazgo ético por parte de los empleados puede crear poderosos modelos a seguir.

3. Obstruir el programa de E&C con jerga legal y burocracia

Incluso los programas de E&C que se enfocan en valores en sus códigos de conducta o capacitación con frecuencia no llegan a hacer que sus políticas y procedimientos sean amigables para los empleados. Los programas que aún se aferran al viejo modelo de reglas complejas, regurgitación de estatutos y un laberinto de procedimientos y procesos no les hacen ningún favor a sus empleados y están obstaculizando su capacidad para pasar a una capacitación y acceso a programas compatibles con dispositivos móviles. El ECCP 2020 del DOJ refleja este cambio de enfoque y pregunta si las políticas de cumplimiento se pueden buscar y si los empleados pueden entenderlas fácilmente.

La facilidad de acceso es igualmente importante. Durante la pandemia, Dell Computer pudo trasladar su capacitación anual de cumplimiento y otras funciones críticas de su programa E&C a su aplicación móvil, lo que liberó a los empleados de sus computadoras domésticas mientras las familias luchaban con el aprendizaje remoto y otros desafíos (como se relata en LRN's 2021 E&C Informe de eficacia del programa).

4. Participar en la evaluación comparativa a ciegas

Si bien las mejores prácticas en ética y cumplimiento pueden evolucionar cuando las organizaciones comparan sus programas para aprender sobre innovaciones y cambios en el enfoque, la evaluación comparativa puede ir demasiado lejos y brindar una falsa sensación de seguridad. El ECCP 2020 del DOJ, como se mencionó anteriormente, advierte contra dejar que un programa de E & C se convierta en una instantánea congelada en el tiempo y enfatiza la importancia de las evaluaciones de riesgo continuas, no de la evaluación comparativa, para dar forma a cada aspecto del programa.

El ECCP enfatiza la importancia de utilizar los riesgos únicos de la organización para adaptar su programa de E&C. Por ejemplo, dos empresas de Fortune 500 en el sector minorista pueden tener perfiles similares en términos de empleados, ubicaciones y estructura, pero riesgos significativamente diferentes si una de ellas está en un mercado vertical ajustado con un potencial significativo de riesgos antimonopolio o la otra está buscando materiales. en zonas sospechosas de violaciones de derechos humanos o trata. Además, una empresa con un historial de problemas de cumplimiento o acción regulatoria deberá concentrarse en garantizar que esos problemas no vuelvan a ocurrir, ya que los reguladores reaccionan mal ante los infractores reincidentes. Cuando se trata de programas de E&C, una talla no sirve para todos y su evaluación de riesgos debe servir como la estrella del norte del programa.

5. Asientos en las mesas correctas

Las mejores prácticas en el área de E&C contemplan un papel crítico para el programa de E&C en la identificación y mitigación de riesgos y la gestión de terceros es un área de alto riesgo para muchas empresas. Los controles de terceros diseñados para mitigar ese riesgo son una característica clave de muchos programas.

Sin embargo, se producen lagunas graves en las delegaciones de autoridad y los procedimientos que relegan al equipo de E&C a una función de asesoramiento, sin autoridad para decidir si se debe incorporar a un tercero con banderas rojas o si se debe proceder con una adquisición propuesta o una empresa conjunta. Con demasiada frecuencia, el equipo de ventas, marketing u operaciones tiene la autoridad de decisión final. Por más éticos que puedan ser estos equipos, carecen de la experiencia y el conocimiento para apreciar los graves riesgos que los terceros pueden representar en el área anticorrupción en particular.

En términos más generales, E&C tiene un papel importante que desempeñar en los programas e informes ambientales, sociales y de gobierno (ESG). La "G" se relaciona con el fortalecimiento de la buena gobernanza y la promoción de instituciones civiles sólidas, dondequiera que opere una organización. Ver y conectar las iniciativas de ESG con los programas de E&C mejora ambos.

Fuente: The Compliance & Ethics Blog