



## ESTE MES EN FARO

1

EDITORIAL: CAMBIOS ORGANIZACIONALES:  
¿ALTERACIÓN O TRANSICIÓN?

2

EL GOBIERNO CORPORATIVO, LA GENERACIÓN  
DE VALOR Y EL COMPROMISO CON LOS  
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

3

NOTICIAS

4

RED LATINOAMERICANA  
DE CUMPLIMIENTO

5

RECOMENDADOS

### EDITORIAL

## CAMBIOS ORGANIZACIONALES: ¿ALTERACIÓN O TRANSICIÓN?

En nuestra edición pasada pudimos tocar un poco el tema de influir en la cultura y — por consecuencia— en el comportamiento; claro, todo desde la perspectiva del cumplimiento normativo, que es lo que más nos ocupa.

En esta ocasión queremos hablar sobre conservar y maximizar esos cambios culturales y de comportamiento. Las organizaciones, como los organismos vivos, son sensibles a los estímulos. Responden bien cuando están nutridas, pero igualmente se duelen cuando sufren un desajuste. La verdadera paradoja es que las organizaciones necesitan cambios constantes y no pueden darse el lujo de esperar los tiempos de la evolución (aquí, claramente, se nos desmorona la analogía).

¿Qué significa esto para la función de cumplimiento? En una palabra, desafíos. La editorial de nuestro número anterior habló de los artefactos de la organización y cómo éstos inciden en las impresiones de sus miembros. Hoy queremos abordar el reto de lograr que esas impresiones se mantengan e inclusive mejoren con el paso del tiempo. Advertimos que no es fácil.

Se ha investigado mucho sobre liderazgo —la habilidad de influir en los demás es la esencia del liderazgo (van Knippenberg, et al., 2004)— y su manifestación en las organizaciones. La mayoría de estas teorías coinciden en que la motivación es un factor esencial. En particular, la teoría de liderazgo basado en procesos sostiene que, para influir en los demás, es necesario activar sus motivaciones internas (Yukl, 1999). Claro que no todas esas motivaciones toman la misma forma y cuando se trata de influir en comportamientos negativos o —peor— negativos y arraigados, el reto será mayor.

En el campo del cumplimiento normativo, por su naturaleza, es necesario implementar cambios en la organización. Claro que estos cambios serán graduales, pero la sensibilidad de las organizaciones

suele ser muy alta y detecta hasta el menor movimiento. Si, por un lado, nuestra función nos exige implementar cambios profundos y duraderos en la cultura y el comportamiento de la organización y, por el otro, la naturaleza de las organizaciones es sensible al cambio y, en ocasiones, lo resiste, es fácil empezar a entender una de las mayores frustraciones de los oficiales de cumplimiento. Sin embargo, esa es la tarea, así que exploremos un factor esencial en ese emprendimiento: el compromiso del liderazgo de la organización.

Cuando el liderazgo de una organización actúa de forma justa y equitativa, esa actuación justa, por sí sola, cumple las funciones de motivar al resto del equipo; de activar sus motivaciones internas (Tyler & De Cremer, 2005). Esto ustedes lo conocen muy bien porque, desde hace años, le llaman *Tone From the Top*. Cuando los cambios en la organización nos exigen el cumplimiento de nuevos estándares, normas, funciones, procedimientos o actividades, no solo debemos preocuparnos por el trabajo adicional que esto significa, sino por el impacto que, por sí solo, representa el cambio. Nuestro liderazgo —ya sea la alta administración, miembros del consejo, directores, gerentes, etc.— debe predicar con el ejemplo, sí, pero ese ejemplo debe ser palpable a toda la organización en palabras y en hechos.

Si, por ejemplo, a partir del segundo trimestre de 2022 la organización implementará un sistema de gestión de información para regalos y hospitalidad, y ese sistema implica el llenado de formatos digitales nuevos, es muy importante que la organización pueda ver que los altos mandos siguen el mismo proceso y, de ser posible, que sufren las mismas dificultades que el resto. Sugerimos, además, que los miembros de la organización conozcan esta técnica y se sientan con la confianza y atribuciones para exigir que el liderazgo viva las mismas condiciones que el resto del equipo; solo así pueden sentir que construyen en equipo ese cambio duradero.

#### Referencias

- Tyler, T. R. & De Cremer, D., 2005. Process-based leadership: fair procedures and reactions to organizational change. *The Leadership Quarterly*, 16(4), pp. 529-545.
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D. & Hogg, M. A., 2004. Leadership, self, and identity: a review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), pp. 825-856.
- Yukl, G., 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 285-305.

Esta técnica es aplicable a cualquier tipo de cambio organizacional; la implementación de normas nuevas, una reorganización jerárquica, procesos de reducción de personal, y un largo etcétera. En situaciones de cambio, basta con hacer saber a todo el equipo que la dirección y el equipo están sujetos a las mismas condiciones y dificultades.

Cerramos justamente dándole la bienvenida al cambio en nuestra propia organización. Como saben, Camilo Enciso empieza un proceso de

transición hacia el Fondo Monetario Internacional. Aunque este nuevo proyecto sin duda traerá oportunidades formidables, también nos impone cambios. Tenemos una enorme gratitud con ustedes, los oficiales de cumplimiento, por participar en la Red con el entusiasmo y compromiso con que lo han hecho bajo la dirección de Camilo. Ahora que Michel Levien ha asumido como su director técnico, pueden tener la certeza de que, con su apoyo, estará a la altura de sus expectativas y que trabajará duro para su crecimiento y desarrollo.



**CAMILO  
ENCISO**  
DIRECTOR  
INSTITUTO  
ANTICORRUPCIÓN



**MICHEL  
LEVIEN**  
DIRECTOR TÉCNICO  
RED LATINOAMERICANA  
DE CUMPLIMIENTO

## EL GOBIERNO CORPORATIVO, LA GENERACIÓN DE VALOR Y EL COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Es generalmente reconocido que, uno de los criterios esenciales para tener en cuenta, como parte de las Mejores Prácticas Internacionales de Gobierno Corporativo, es que las empresas, ya sean privadas, públicas o mixtas, **deben generar valor para sus propietarios** (accionistas), porque es lo que los ha motivado para invertir en ellas mediante la emisión o compra de acciones.

En los tres casos - algo lógico - los accionistas esperan obtener utilidades derivadas de los recursos invertidos en las actividades económicas mediante las cuales las empresas producen bienes, servicios o conocimientos, que deben satisfacer necesidades o demandas sociales (valor de uso), porque es lo que hace posible que, de acuerdo con ciertas condiciones de productividad del trabajo, calidad, cantidad y precios (valor de cambio), estos sean adquiridos por los consumidores en el mercado, generando los ingresos a las empresas.

Estos, a su vez, son redistribuidos de acuerdo con sus políticas corporativas en las asambleas anuales de accionistas. Una primera parte de los ingresos se destina a reponer el valor de los recursos de todo tipo, utilizados y consumidos en el proceso productivo, incluyendo desgaste de infraestructuras, instalaciones y equipos, el pago de salarios, honorarios y proveedores de servicios, insumos y materias primas. Una segunda parte, que es el nuevo valor generado por la empresa, se distribuye en diferentes proporciones entre: i) el pago de impuestos al Estado como aporte a la sociedad para su sostenimiento y desarrollo, ii) el Desarrollo Social Empresarial (DSE) con el que la empresa beneficia a las comunidades y grupos sociales seleccionados y iii) las utilidades, que en general pueden ser usadas de dos maneras inversamente proporcionales: a) Reinvirtiéndolas para aumentar el capital de la empresa con el propósito de ampliar las capacidades productivas y financiar su crecimiento y b) Pagando dividendos a los propietarios (accionistas), de los cuales disponen libremente.

En las empresas públicas o de propiedad mixta (público-privada), el Estado, en representación de la sociedad que en conjunto es su propietaria, debería distribuir la totalidad de las utilidades que le

corresponden, para el beneficio general y el bien común, que incluye entre otros, obras de infraestructuras, servicios públicos y subsidios para la población vulnerable y de escasos recursos.

Las proporciones en que los ingresos de las empresas son distribuidos entre estas cuatro partes, dependen en gran medida de la necesidad de asegurar su sostenibilidad en medio de la competencia, y de los valores éticos y principios morales de los propietarios o sus representantes, quienes son los encargados de tomar las decisiones fundamentales y estratégicas en las asambleas anuales de accionistas. Para decidir al máximo posible, de manera eficiente y justa, sobre la distribución de ingresos y utilidades de las empresas, es necesario calcular de forma técnica, qué parte o proporción del nuevo valor generado por la empresa, ha sido creado por cada uno de los participantes en el proceso del trabajo correspondiente, para compensar y estimular adecuadamente su esfuerzo; y porque, todos ellos, tienen el derecho de vivir dignamente de su trabajo junto con sus familias. Y por supuesto, asegurar el correcto funcionamiento de un robusto sistema de cumplimiento normativo y prevención de riesgos de corrupción.

Además, las empresas éticas, contribuyen al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Para ello, entre otras buenas prácticas, distribuyen sus ingresos y pagan utilidades a sus propietarios, teniendo en cuenta criterios humanistas clave (que en principio disminuyen la parte a ser distribuida como utilidades, pero que, en el largo plazo, le generan a la empresa y a la sociedad beneficios adicionales y condiciones favorables para su sostenibilidad y desarrollo), como son el respeto a los Derechos Humanos y al Medio Ambiente, a su vez, estrechamente vinculados al mantenimiento y/o consecución de la Paz, la Justicia Social, y la generación de ingresos a la población, con lo cual se amplía la demanda en el mercado y por tanto, las ventas de las empresas, así como la disminución de las enormes desigualdades sociales y económicas que hoy existen en Colombia y el planeta.

**RAFAEL  
ENCISO**  
ECONOMISTA  
COORDINADOR  
RED LATINOAMERICANA DE CUMPLIMIENTO



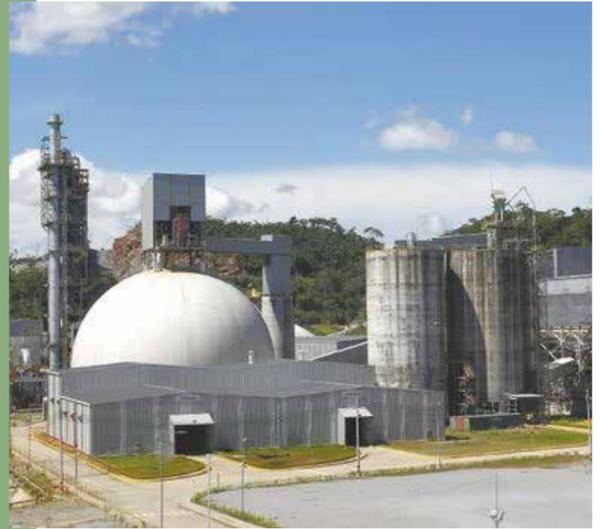
# SECCIÓN DE NOTICIAS

AÑ-DÍA

## LA DENUNCIA QUE ABRE UN NUEVO CAPÍTULO AL ESCÁNDALO DE CORRUPCIÓN DE CEMEX

En el mes de marzo llegó a la Fiscalía General de la Nación una denuncia relacionada con el caso de corrupción de la cementera mexicana Cemex, que podría llegar a involucrar a funcionarios de la multinacional, a directivos y contratistas de la Sociedad de Activos Especiales (SAE), entre los cuales se nombra a los dos últimos presidentes, y al exviceministro de Hacienda, Juan Alberto Londoño, abriendo un nuevo capítulo del escándalo en Colombia.

SEGUIR **LEYENDO** 



## PAÍSES CORRUPTOS USAN MÁS LAS CRIPTOMONEDAS, ASEGURÓ EL FMI

En un informe reciente, el Fondo Monetario Internacional mostró que las criptomonedas son más populares en países percibidos como corruptos. Asegura el FMI que es necesaria una mayor regulación de la industria, y que las empresas intermediarias implementen procedimientos de conocimiento de clientes y estándares de verificación de identidad enfocados en prevenir el fraude, el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo.

SEGUIR **LEYENDO** 

## FISCALÍA LOGRÓ CONDENA DE 10 AÑOS DE CÁRCEL POR ACTOS DE CORRUPCIÓN CONTRA CARLOS PALACINO, EXPRESIDENTE DE SALUDCOOP

Juez Penal del Circuito encontró responsable penalmente a Carlos Palacino Antía, expresidente de Saludcoop, por el delito de peculado por apropiación en favor de terceros, y lo condenó a 10 años de prisión y al pago de una multa equivalente a 297 mil millones de pesos, además de la inhabilitación de por vida para ejercer cargos públicos.

SEGUIR **LEYENDO** 



## STERICYCLE PAGA 80,7 MILLONES DE DÓLARES PARA RESOLVER LOS DELITOS DE LA FCPA

Stericycle Inc., empresa de eliminación de desechos médicos, acordó pagar al Departamento de Justicia de los Estados Unidos 80,7 millones de dólares en multas y devoluciones para resolver delitos de FCPA en Argentina, México y Brasil. La empresa fue acusada de cargos de conspiración por violar las disposiciones antisoborno de la FCPA, y de libros y registros. En la investigación se descubrió que el personal de la empresa mantuvo conversaciones a través de correos electrónicos, con funcionarios de los gobiernos de los tres países que recibieron sobornos a través de correos electrónicos, en los cuales se usaron palabras clave como "CP" o "Pago de Comisión" en Brasil, "IP" o "Pago por Incentivo" en México y "Alfajores" en Argentina.

SEGUIR **LEYENDO** 



## RED LATINOAMERICANA DE CUMPLIMIENTO

La Red Latinoamericana de Cumplimiento fue creada en diciembre de 2017 como respuesta a la necesidad de numerosas empresas y entidades de elevar sus estándares en materia de cumplimiento. La Red es un espacio de discusión, intercambio de experiencias y buenas prácticas y está conformada por los oficiales de cumplimiento de las organizaciones miembro. Hasta la fecha la Red cuenta con 42 compañías afiliadas de diferentes sectores de la economía. El Instituto Anticorrupción ejerce su Secretaría Técnica. La Red desarrolla diversas actividades, incluyendo reuniones mensuales de discusión e intercambio de conocimientos, difusión de noticias, estudios, metodologías y documentos elaborados por especialistas. También realiza talleres y sesiones de capacitación.

\*Para más información sobre la Red Latinoamericana de Cumplimiento y sus actividades consultar:  
<https://redcump.org/>

### Reseña de la reunión del mes de abril de 2022

## Proveedores de servicios de revisión de listas: ¿Quiénes son los mejores y qué traen a la mesa?

El 28 de abril se llevó a cabo la cuarta reunión mensual de miembros de 2022. El tema central del encuentro fue Proveedores de servicios de revisión de listas: ¿Quiénes son los mejores y qué traen a la mesa?. La reunión fue dirigida por Michel Levién, director técnico de la Red y contó con la participación de Fanny Gutiérrez, Oficial de Cumplimiento de Morelco; Maricel Serrano, Oficial de Cumplimiento de Hocol y Mariano Sánchez, CEO de Risks International SAS, tres empresas miembros de la RED, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias sobre el tema. También se tuvo como invitado especial a Asrie Affendie, Dip.AML FRSA Business Analyst, de la empresa del Reino Unido (U.K.) THEMIS SERVICES.

Fanny y Maricel, con base en la relación que han tenido con empresas que les han prestado servicios de debida diligencia – incluyendo la revisión de listas internacionales restrictivas, de empresas o personas sancionadas, entre otras cosas, por fraude o soborno transnacional y violación de Derechos Humanos – compartieron sus experiencias y reflexiones al respecto; y respondieron las preguntas enviadas previamente por la Secretaría Técnica de la Red, incluyendo el grado de confianza que pueden tener en ellas y qué tan pendientes están por no incurrir en discriminación, entre otros aspectos.

Por su parte, Mariano Sánchez, presentó de manera práctica la plataforma de consultas online, que utiliza su empresa RISK INTERNATIONAL S.A.S, para realizar la debida diligencia sobre las empresas que les son encomendadas. Insistió en que no debe consultarse solamente las listas restrictivas, sino que también es necesario tener en cuenta los buenos antecedentes de las empresas, cuándo los tienen, para producir un informe balanceado y lo más objetivo posible, que permita a las empresas tomar las mejores decisiones sobre si deben o no establecer relaciones contractuales con ellas, o sobre las precauciones que deben tener al respecto.

Para finalizar, Asrie Affendie, de Themis Services, presentó un estudio de caso sobre el Banco de Rusia (*The Rossiya Bank*) y sus relaciones en el mundo, incluyendo Colombia, para lo cual utilizó una poderosa plataforma y mostró a los asistentes, cómo se realizó el seguimiento de todas las relaciones y actividades de este banco incluido en las recientes sanciones impuestas a Rusia por la Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos, por los crímenes de guerra y violación masiva de Derechos Humanos, cometidos durante su invasión a Ucrania.

## EVENTOS Y OPORTUNIDADES LABORALES

Holdings  
BPO

# #trabajosíhay

HoldingsBPO una empresa dedicada a servicios de gestión de riesgo, busca profesionales para desempeñar cargos en el área de monitoreo de medios adversos e investigaciones.

Conocimiento de:

- Normas y políticas de cumplimiento de la industria bancaria y de pagos, políticas y procedimientos de gestión de riesgos y manejo de fraudes

Educación y entrenamiento:

- Título asociado en Administración de Empresas o Finanzas
- Certificados / calificaciones profesionales relacionadas

Otros requerimientos:

- Habilidades comprobadas de comunicación escrita y verbal en el idioma nativo e inglés.

Envía tu CV a: [contacto@holdingsbpo.com](mailto:contacto@holdingsbpo.com)

# EMPRESAS DESTACADAS DE LA RED



ESTAMOS CONSTRUYENDO  
UN FUTURO SOSTENIBLE

Una de las empresas **más éticas del mundo 2022** por segundo año consecutivo

*Instituto Ethisphere*

Sello Oro Equipares en 2021 por nuestra **cultura con equidad de género**

*Ministerio del Trabajo de Colombia y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer*

Uno de los **mejores lugares para trabajar para las mujeres** en 2022

*Instituto Great Place to Work*

Honoris Esmeralda en 2022 por nuestros **esfuerzos en seguridad, salud y protección del medio ambiente**

*Consejo Colombiano de Seguridad*



## NUESTROS MIEMBROS



## RECOMENDADOS

# FARO

### DOCUMENTAL: EL CRIMEN DEL SIGLO

Documental de HBO Max dirigido por Alex Gibney y producido en colaboración con The Washington Post, cuenta la historia de cómo una farmacéutica llamada Purdue Pharma y sus dueños movieron sus influencias políticas y sobornaron médicos para favorecer y facilitar la prescripción del OxyContin, una presentación de la oxicodeona altamente adictiva, lo que llevó a la denominada “crisis de los opioides” en Estados Unidos.

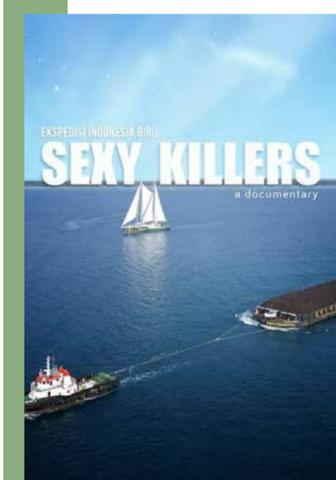
VER TRAILER 



### DOCUMENTAL: *SEXY KILLERS (INDONESIA)*

El documental trata sobre la industria de la minería del carbón, el daño ambiental que causa y los vínculos entre las empresas mineras y la élite política en Indonesia<sup>1</sup>. Con esta investigación se logró exponer algunos vínculos entre exponentes de la industria y los candidatos presidenciales de las elecciones de 2019, y adicionalmente, la falta de supervisión regulatoria de pozos mineros usados, entre otros.<sup>2</sup>

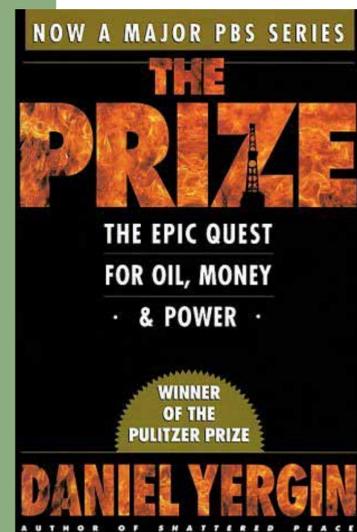
VER TRAILER 



### *THE PRIZE: THE EPIC QUEST FOR OIL, MONEY & POWER (EL PREMIO: LA BÚSQUEDA ÉPICA DE PETRÓLEO, DINERO Y ENERGÍA)*

DANIEL YERGIN  
2008

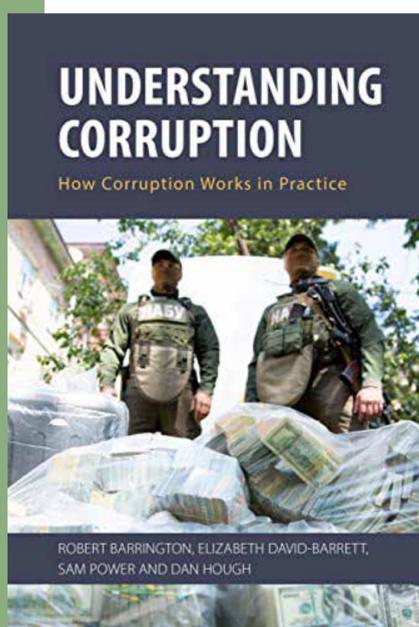
Ganador del Premio Pulitzer, The Prize cuenta la historia panorámica del recurso más importante del mundo: el petróleo. El autor narra la lucha por la riqueza y el poder que ha rodeado al petróleo durante décadas y que alimenta las rivalidades globales, abordando la batalla actual sobre la energía. La narración va desde la perforación del primer pozo en Pensilvania a través de dos grandes guerras mundiales, hasta la invasión iraquí de Kuwait y el cambio climático actual.<sup>3</sup>



### *UNDERSTANDING CORRUPTION: HOW CORRUPTION WORKS IN PRACTICE (COMPRENDER LA CORRUPCIÓN: CÓMO FUNCIONA LA CORRUPCIÓN EN LA PRÁCTICA)*

ROBERT BARRINGTON, ELIZABETH DAVID BARRETT, SAM POWER, DAN HOUGH  
2022

Los autores, profesores del Centro de Estudios de Corrupción de la Universidad de Sussex en Reino Unido, cuentan la historia de cómo ocurre la corrupción en la práctica, a través de casos de estudios detallados sobre los diferentes tipos de corrupción alrededor del mundo. Con un enfoque analítico explican sus diferentes formas como: soborno, corrupción política, cleptocracia, entre otras; enfocándose en el daño que causa y las respuestas que han sido más efectivas.<sup>4</sup>



<sup>1</sup> <https://gijn.org/2021/01/06/films-for-transparency-5-documentales-que-no-te-puedes-perder/https://www.youtube.com/watch?v=eWzVKZb3GXU>

<sup>2</sup> [insideindonesia.org/sexy-killers](https://insideindonesia.org/sexy-killers)

<sup>3</sup> <https://www.amazon.com/-/es/Daniel-Yergin/dp/1439110123>

<sup>4</sup> <https://www.amazon.com/Understanding-Corruption-How-Works-Practice/dp/1788214447#:~:text=Corruption%20is%20known%20to%20be,corruption%20that%20span%20the%20globe.>



Suscribirse al  
mail

Escribanos a:

faro.boletin@gmail.com

Website

[www.redcump.org](http://www.redcump.org)



Síguenos

 @Redlatcump

 Red Latinoamericana  
de Cumplimiento



Comité editorial

Rafael Enciso Patiño, Director

Camilo Enciso Vanegas

María Fernanda Salcedo

Mitty Valenzuela Cofré