


ETICO

 RED LATINOAMERICANA
DE CUMPLIMIENTO

Importancia del *Tone at the Top* y *Tone from the Middle* al interior de las organizaciones

Dentro de los factores que componen la cultura corporativa de cumplimiento, se encuentran el *Tone at the Top* ("Tft") y el *Tone from the Middle* ("TftM"). Si se tuviera que expresar una definición de ambos términos, se podría decir que el *Tone at the Top* corresponde a los mensajes en materia de *Compliance* a cargo de la alta dirección y el *Tone from the Middle* significa esto mismo, pero con los mandos medios o gerentes de departamento de la compañía (o cualquier otro según la estructura organizacional de cada compañía). En ambos casos, implica además un actuar y un desempeño íntegros y representativos del *compliance*, que además sea consistente; lo que también se conoce como *role model* por parte de los gerentes a cargo. Esto, porque no es suficiente bajar mensajes en cascada; se debe partir desde el ejemplo.

Es por esta razón que, cuando nos centramos en el análisis de medidas asociadas al "Tft" y "TftM", las organizaciones deben garantizar que, quienes estén en estas posiciones de liderazgo y ejemplo, sean colaboradores consecuentes frente a sus decisiones y comportamiento, demostrando siempre un comportamiento de bonhomía.

De igual manera, el trabajo cercano y conjunto entre el Oficial de Cumplimiento y el alto mando, es crucial para lograr que los mensajes bajen de manera correcta, de acuerdo con las necesidades de la organización y de cada uno de los departamentos. Al estar el oficial de cumplimiento más cercano con el día a día del negocio, el tipo de consultas que realizan los colaboradores al interior de la organización, las consultas más recurrentes, así como el tipo de situaciones conocidas a través de los canales de denuncias, está en capacidad de enfocar de manera adecuada lo que necesita cada departamento y los colaboradores en general.

No obstante, existe oportunidad y viabilidad de que la alta dirección y los gerentes de departamento estén en capacidad de definir directamente los temas y proponer los mensajes clave que quieren abordar de manera independiente.



Paola Bohorquez

Oficial de Cumplimiento
de Porsche Colombia

Lo relevante en este punto, es que sea el líder quien ejecute directamente la estrategia de comunicación con su equipo y que no lo haga el oficial de cumplimiento, ya que en este caso su rol es fundamentalmente de apoyo. El oficial de cumplimiento cuenta con sus propios espacios de acercamiento y comunicación que no deben interferir con el TtT y TftM de cada uno de los gerentes.

Desde mi perspectiva, los procedimientos asociados al TtT y TftM pueden ser incluidos a través de los manuales SAGRILAF/PTEE, anexos, códigos de ética o conducta, manuales de buen gobierno corporativo o una política independiente, y deben abordar al menos los siguientes puntos:

1. Coordinación y gestión de asesoría con el oficial de cumplimiento (cuando sea requerido) sobre el tipo de mensajes clave y reconocimiento de temas que vale la pena realizar al interior de la organización y con cada departamento;
2. Un proceso de seguimiento, que, por lo general, está en cabeza del oficial de cumplimiento, pero que puede trasladarse a otro (s) colaborador (es) acerca de la importancia de ejecutar estos procedimientos en la periodicidad que sea definida para la organización. Esto implica un recordatorio activo sobre la necesidad de adelantar dichas medidas y según el tipo de organización, cumplir con los criterios específicos requeridos a nivel de grupo empresarial o normas internas; La documentación apropiada de dichas medidas, que formalicen la manera en que el procedimiento se ejecuta con los equipos.
3. En este punto, es importante brindar diferentes espacios y herramientas a los gerentes para que no haya un sesgo sobre el tipo de actividad que se debe ejecutar o que sólo una es válida. Así, se podrán generar espacios más creativos y propositivos por parte de los gerentes responsables.
4. Es importante que los mensajes no consistan en un “*copy-paste*” sino en mensajes diseñados a la medida del grupo foco al que van dirigidos;
5. Si se integra dentro de los manuales, códigos o como una política independiente su gestión, control e implementación, se requiere un seguimiento; pero además es relevante incluir el proceso sancionatorio en caso de incumplimiento. Éste último puede integrarse a los procesos sancionatorios ya existentes dentro de los reglamentos internos de trabajo u otros, según la determinación de cada compañía.

Finalmente, creo que estos procedimientos deben ser observados como la manera en que los mensajes de integridad y cumplimiento bajan al interior de cada organización, y no como una medida obligatoria que simplemente debe documentarse y realizarse. El éxito del Compliance en las organizaciones está muy relacionado con el TtT y TftM, el hecho de que los jefes y líderes directos de los diferentes equipos hablen de estos temas, ofrece una visión diferente acerca de la importancia que contienen; pero especialmente, contribuyen a la construcción de la cultura de cumplimiento en cada compañía, aspecto fundamental para el buen obrar de una corporación.

Entrevista a Jorge López, Legal & Compliance Manager Colombia & Venezuela de Boehringer Ingelheim

¿Cuáles son las características y principales líneas de actividades de la empresa?

Boehringer Ingelheim es una empresa multinacional farmacéutica que se centra en desarrollar terapias innovadoras que impacten positivamente la vida de los pacientes. Nuestras principales líneas de actividad incluyen la investigación y desarrollo de medicamentos para enfermedades humanas y animales, así como la producción y comercialización de estos productos. En Boehringer Ingelheim creamos valor a través de la innovación; desarrollamos tratamientos y soluciones sanitarias innovadoras en áreas con necesidades no cubiertas, siempre en beneficio de nuestros pacientes y de toda la sociedad.

¿Cuáles son los principales riesgos de incumplimientos normativos, corrupción, soborno transnacional o lavado de activos y financiación del terrorismo, que debe enfrentar Boehringer Ingelheim en el desarrollo de sus actividades y de qué manera lo hace?

Como empresa global, Boehringer Ingelheim enfrenta riesgos de incumplimiento normativo, corrupción, soborno transnacional, lavado de activos y financiación del terrorismo. En particular, en Colombia, las interacciones con funcionarios públicos y otros *stakeholders* expuestos a estos riesgos son cada vez más frecuentes. Para mitigarlos, hemos implementado políticas y procedimientos estrictos, incluyendo un código de conducta global robusto, programas de capacitación continua y un sistema confiable de denuncias denominado *Speak-up*. Estas medidas son fundamentales para prevenir impactos negativos en nuestra reputación e integridad corporativa.



[Click aquí para ver la entrevista completa](#)

Reseña reunión noviembre de 2024

El 14 de noviembre de 2024, se llevó a cabo la 11ª reunión mensual de 2024 de la Red Latinoamericana de Cumplimiento. Nuestro experto fue Nicolás Contreras, líder de relacionamiento externo con gremios y autoridades y la estrategia de sostenibilidad ambiental en Organización Corona.

El tema principal de la reunión fue “Cambio climático y ODS (ESG): a. Riesgos para las empresas; b. Objetivos; c. Rol de la función de cumplimiento”

La presentación abordó el cambio climático y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, riesgos ambientales y estándares ESG. Destacó la necesidad de que las empresas adopten marcos de reporte como las normas IFRS S1 y S2 para divulgar riesgos y oportunidades de sostenibilidad. También se habló de la implementación de directivas europeas y de la Circular Externa 031 de 2021 expedida en Colombia, que promueve la transparencia en sostenibilidad.

Se abordó el principio de la “doble materialidad” como algo clave, ya que las empresas deben reportar no solo los riesgos financieros, sino también sus impactos sociales y ambientales. La participación de nuestro experto concluyó enfatizando la importancia de integrar estrategias sostenibles para mitigar riesgos climáticos y alinear las operaciones con objetivos globales como el Acuerdo de París. Finalmente tuvimos un espacio para preguntas y respuestas de los miembros de la Red Latinoamericana de Cumplimiento.



Nicolás Contreras

NUESTROS MIEMBROS



Recomendados FARO



Cowspiracy

Cowspiracy, explora el impacto de la ganadería en el medio ambiente e investiga las políticas de diferentes organizaciones ambientales al respecto.

De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas?

Itzel Orozco Martínez, 2020

Este artículo analiza el contexto histórico que dio origen al concepto de ética empresarial, la teoría de responsabilidad social empresarial y algunos marcos de referencia para la sostenibilidad.

De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas?

From Business Ethics to Sustainability. Why should companies care?

Itzel
Orozco Martínez
Consultora
Independiente