



**AHIBA**  
ASOCIACIÓN HONDUREÑA DE  
INSTITUCIONES BANCARIAS

IMPORTANCIA DEL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO, LA  
ÉTICA EMPRESARIAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

## LA DIMENSIÓN DEL PROBLEMA

- 1. Telia Company AB (Suecia): \$965 millones en 2017.
- 2. Siemens (Alemania): \$800 millones en 2008.
- 3. VimpelCom (Holanda) \$795 millones en 2016.
- 4. Alstom (Francia): \$772 millones en 2014.
- 5. Société Générale S.A. (Francia): \$585 millones 2018.
- 6. KBR / Halliburton (Estados Unidos): \$579 millones en 2009.
- 7. Teva Pharmaceutical (Israel): \$519 millones en 2016.
- 8. Keppel Offshore & Marine Ltd.(Singapur): \$422 millones en 2017.
- 9. Och-Ziff (Estados Unidos): \$412 millones en 2016.
- 10. BAE (Reino Unido): \$400 millones en 2010.

## OTRO CASO DE ANÁLISIS



# MALAS PRÁCTICAS EN ESQUEMAS DE GOBIERNO CORPORATIVO DEL SECTOR FINANCIERO

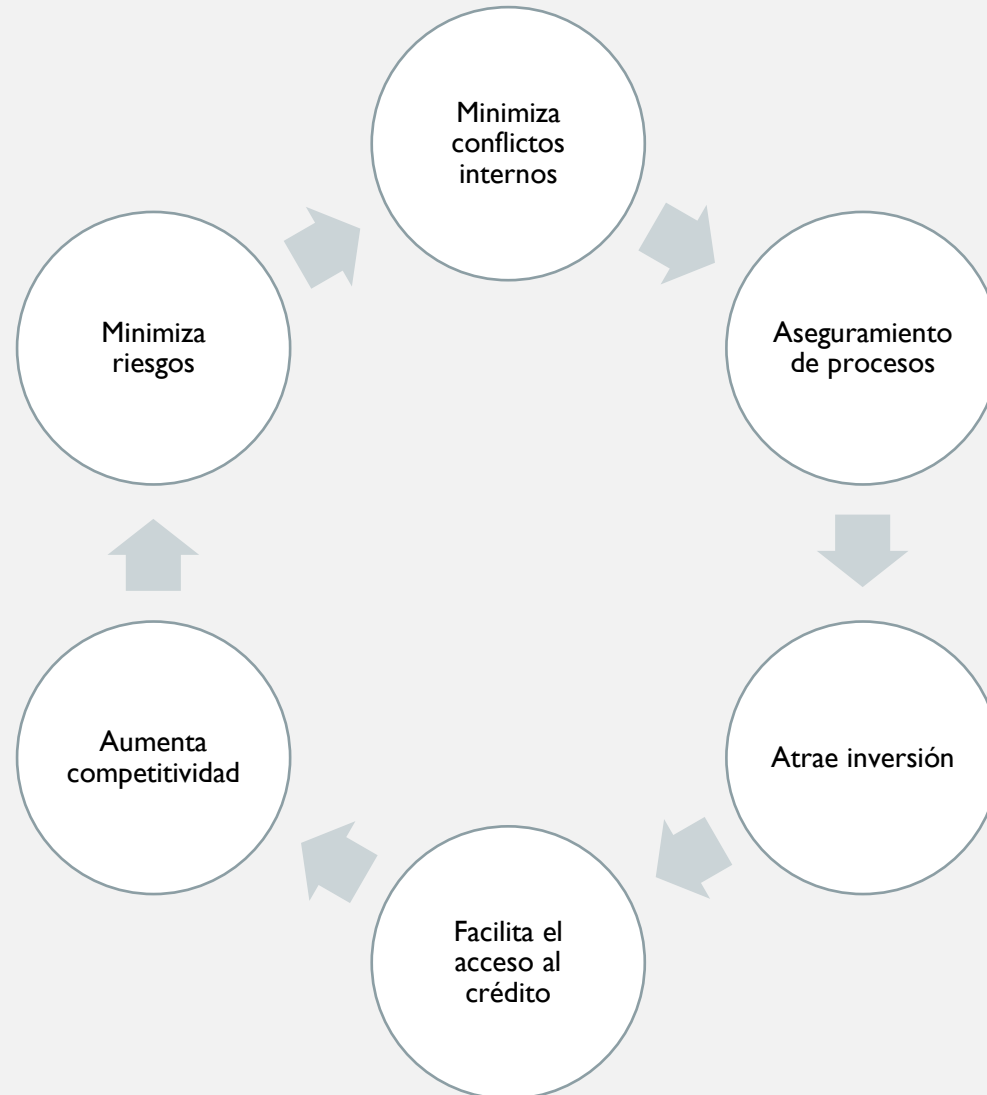
1. Manipulación fraudulenta de acciones
2. Lavado de activos
3. Corrupción privada
4. Utilización indebida de fondos captados del público
5. Operaciones no autorizadas con accionistas o directivos
6. Utilización indebida de información privilegiada
7. Concentración indebida del crédito
8. Práctica riesgosa de la actividad financiera
9. Usura y anatocismo

# GOBIERNO CORPORATIVO

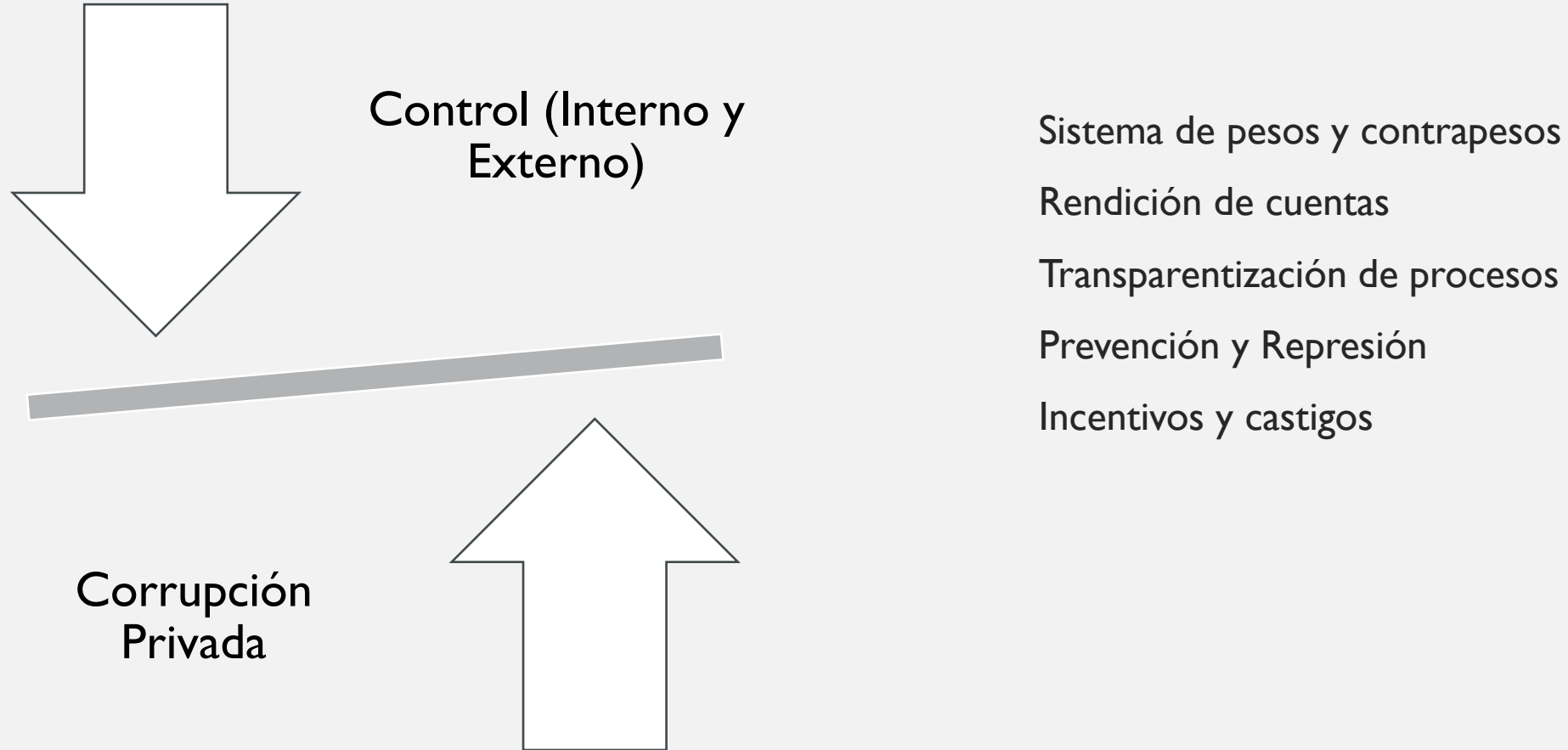
El concepto de gobierno corporativo refiere al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, de tal forma que se pueda trabajar en torno a altos estándares de transparencia y que impactan en la eficiencia de la toma de decisiones en la empresa y generen confianza con los mercados y los Stakeholders en los que operan.



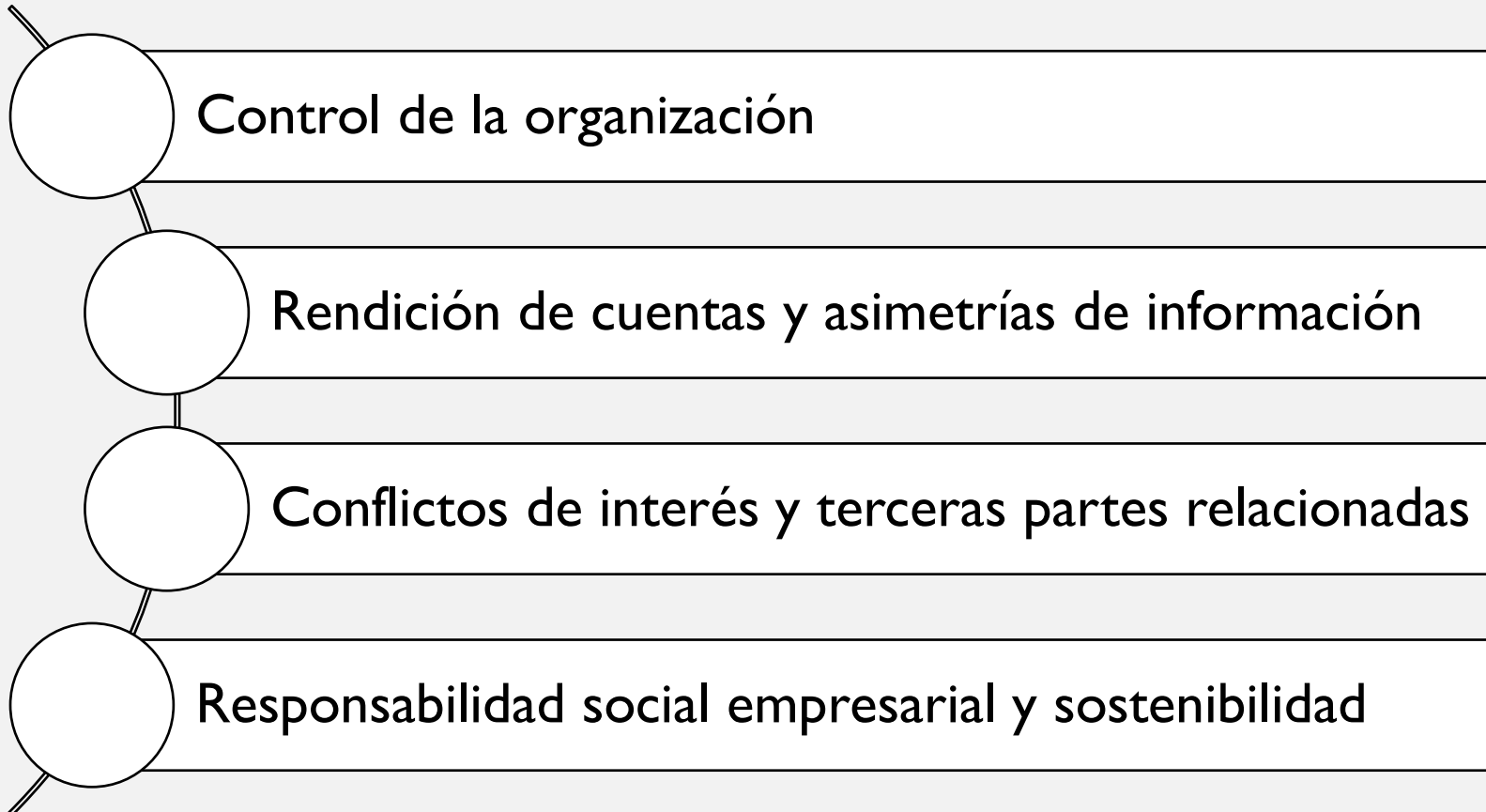
# ¿PORQUÉ ES IMPORTANTE EL GOBIERNO CORPORATIVO?



# ALCANCE DE LAS PRÁCTICAS BGC

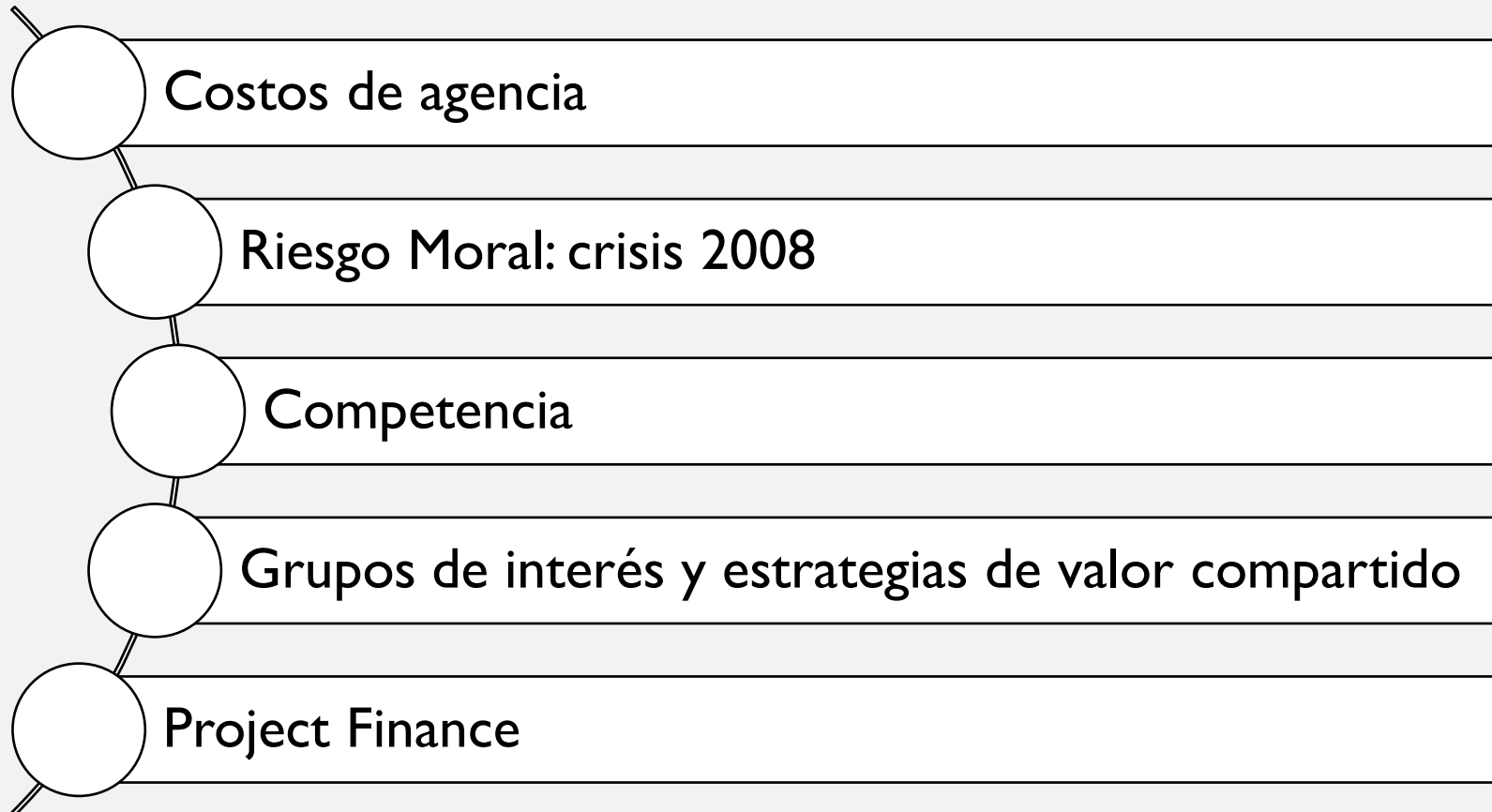


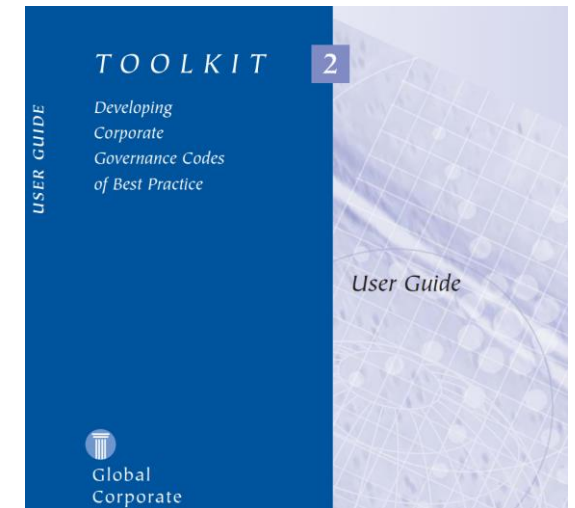
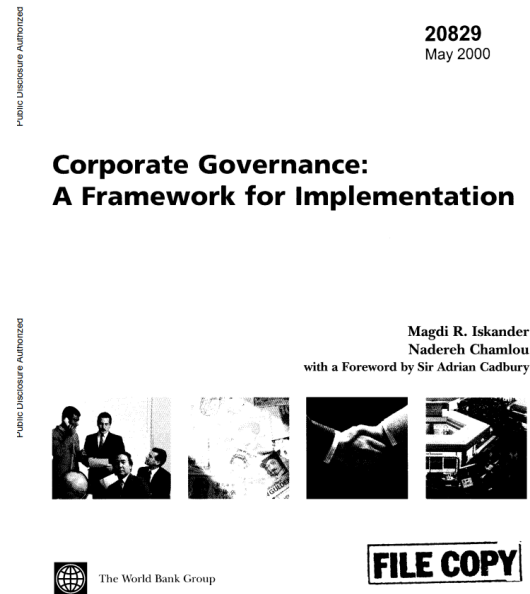
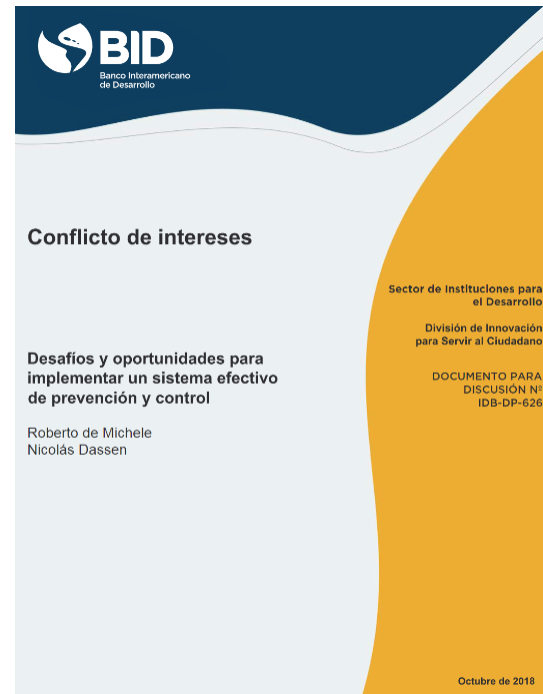
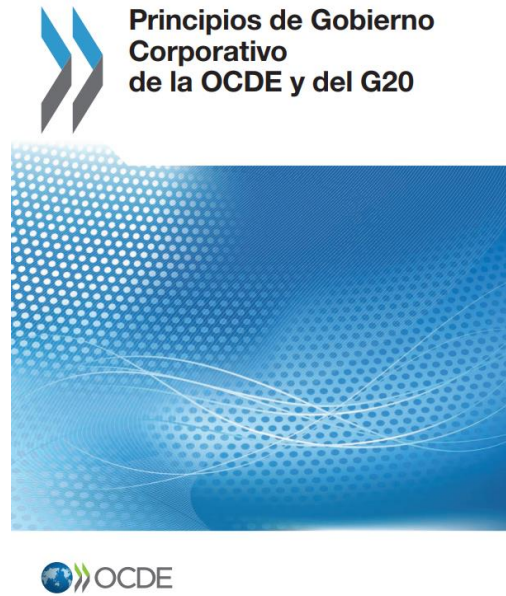
# DILEMAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO





# DILEMAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

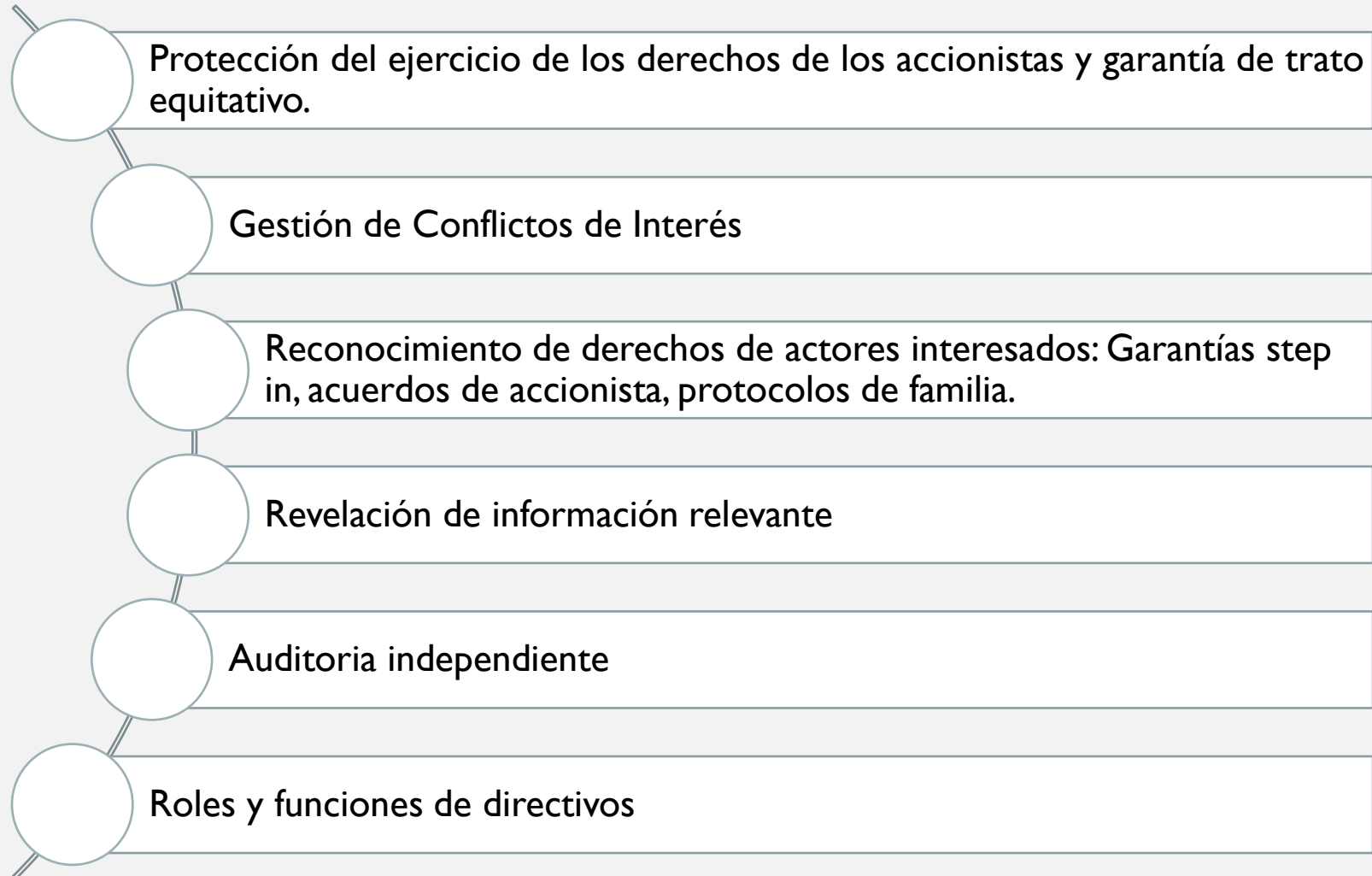




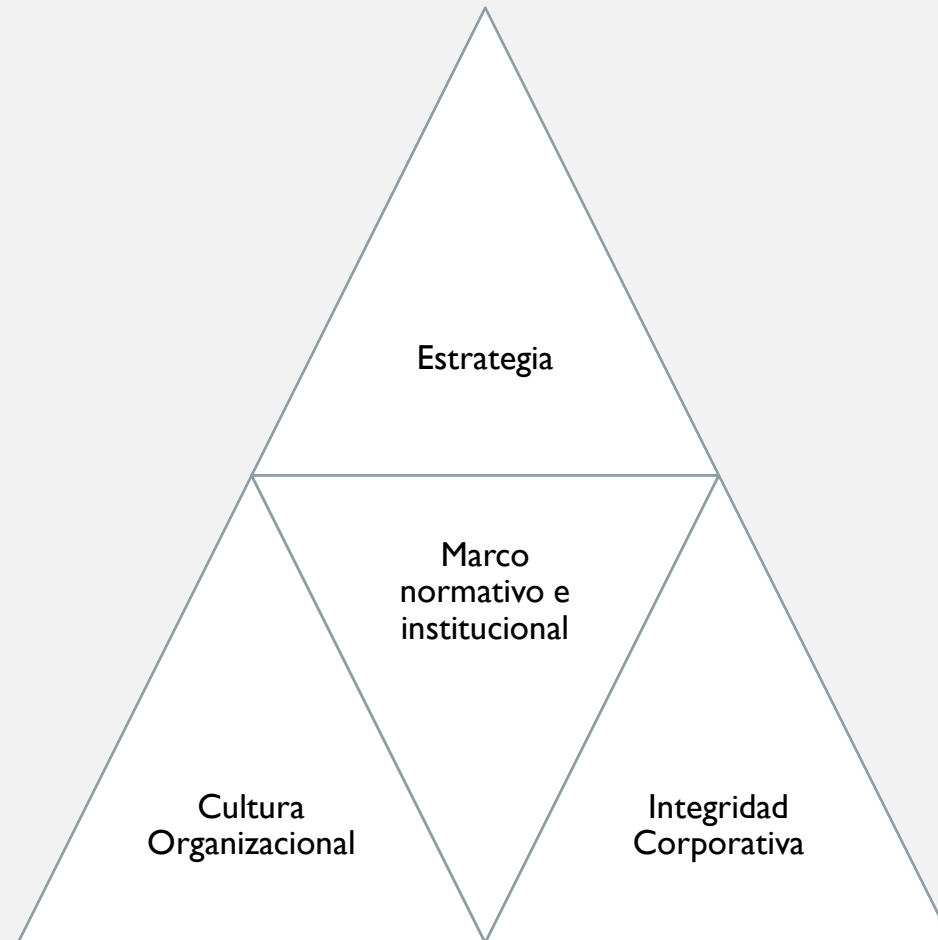
# APROXIMACIÓN A LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES EN MATERIA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO



# MARCO EFICAZ DE GOBIERNO CORPORATIVO



# GOBIERNO CORPORATIVO Y GOBERNANZA



## ¿PORQUE SON IMPORTANTES LOS ESQUEMAS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO?

*“La corrupción representa una amenaza seria para el Estado de Derecho y El desarrollo sostenible en el mundo. Tiene un efecto nocivo para los negocios” UNODC*

Las demandas por una mayor rendición de cuentas en el sector privado han llevado a muchas empresas, particularmente entre las corporaciones más grandes del mundo, a aplicar principios para protegerse de la corrupción, resguardando así su imagen empresarial y los intereses de sus inversores, trabajadores y clientes.



## ANTECEDENTES: FCPA

1. Para 1977, cerca de 400 empresas estaban involucradas en el pago de cerca de USD \$ 300 millones a gobiernos extranjeros.
2. Los pagos pretendían favorecer los interés económicos de las empresas que buscaban operar en las jurisdicciones extranjeras.

# ANTECEDENTES DE LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO: FCPA



1. Una ley de los Estados Unidos promulgada en 1977 para prohibir pagos y/o sobornos a funcionarios extranjeros con posterioridad a Watergate.
2. El estatuto consiste en dos (2) elementos principales:
  - ✓ Medidas preventivas contra la corrupción
  - ✓ Provisión contable – exige libros y registros exactos de contabilidad y controles financieros adecuados a las compañías que tienen títulos valores en los Estados Unidos. No se deben permitir transacciones fuera de los libros o en efectivo.
3. Las violaciones pueden desencadenar sanciones civiles o penales.
4. Se aplica a cualquier persona o compañía de los EE. UU. (emisor), incluyendo funcionarios, accionistas, o agentes de la compañía que puedan estar actuando en nombre de la organización (empresas domésticas).

# IMPORTANCIA DE LA FCPA

- Surgimiento de los programas de cumplimiento
- Asegurar que las empresas adopten esquemas de cumplimiento de la ley
- Enfoque en herramientas de control corporativo





## SEGUNDO ANTECEDENTE DEL COMPLIANCE: LA PREVENCIÓN DEL LAVADO DE ACTIVOS

### COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA

1. PREVENCIÓN DEL USO DEL SISTEMA BANCARIO PARA PROPÓSITO DE LAFT (1988) (BASILEA I: EBA)
2. CONVERGENCIA INTERNACIONAL DE MEDIDAS Y NORMAS DE CAPITAL (BASILEA II: EBR)
3. MARCO REGULADOR GLOBAL PARA REFORZAR LOS BANCOS Y SISTEMAS BANCARIOS (BASILEA III: MICRO Y MACROPRUDENCIA).
4. GUÍA SÓLIDA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (2017)

## TERCER ANTECEDENTE DE REGRESO A PREOCUPACIÓN POR LA CORRUPCIÓN CORPORATIVA



CONVENCIÓN INTERAMERICANA CONTRA LA CORRUPCIÓN (OEA) 1996

CONVENCIÓN PARA COMBATIR EL COHECHO DE SERVIDORES PÚBLICOS  
EXTRANJEROS EN TRANSACCIONES INTERNACIONALES (OCDE) 1997

CONVENCIÓN DE NACIONES UNIDAS CONTRA LA CORRUPCIÓN (ONU) 2003

## ELEMENTOS EN COMÚN

### ENFOQUE TRADICIONAL

Es represivo: porque lo que ha buscado el Estado es sancionar penal y/o disciplinariamente a las personas que comenten conductas que pueden clasificarse como actos de corrupción.

### ENFOQUE ACTUAL

Es represivo y preventivo al mismo tiempo, porque el Estado adelanta la esfera de protección de los bienes jurídicos que se pueden ver lesionados con la corrupción, pero sin renunciar a perseguir penalmente esta clase de comportamientos.

## ENFOQUE TRADICIONAL

**Es punitivo:** porque la forma de reprimir esas conductas acudiendo a penas o sanciones disciplinarias, mediante tipificación, investigación, judicialización y castigo de conductas como el soborno, el peculado, la concusión, el cohecho etc.

## ENFOQUE ACTUAL

**Es administrativo y penal** al mismo tiempo, porque el régimen de prevención de la corrupción normalmente está previsto en el Derecho administrativo, mientras el régimen de represión de la corrupción está contenido en normas penales y/o disciplinarias.

## ENFOQUE TRADICIONAL

**Es punitivo: porque la forma de reprimir esas conductas acudiendo a penas o sanciones disciplinarias, mediante tipificación, investigación, judicialización y castigo de conductas como el soborno, el peculado, la concusión, el cohecho etc.**

## ENFOQUE ACTUAL

**Es administrativo y penal al mismo tiempo, porque el régimen de prevención de la corrupción normalmente está previsto en el Derecho administrativo, mientras el régimen de represión de la corrupción está contenido en normas penales y/o disciplinarias.**

# PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO

- Su origen, en el marco del BGC ha estado ligado a las formas de luchar contra la corrupción corporativa y afianzar el proceso de toma de decisiones.
- Se ha entendido como un mecanismo interno de supervisión de la empresa.

# NOCIÓN CLÁSICA DE LA FUNCIÓN DEL PROGRAMA

**FUNCIÓN DE PREVENCIÓN:** Corresponde a las medidas organizadas y de vigilancia al interior de la empresa tendientes a evitar que se produzcan infracciones de tipo lega. Así, busca prevenir que miembros una empresa decidan actuar ilegalmente en el marco de la actividad empresarial. Si el funcionario comete la conducta ilícita, el compliance busca adoptar modelos de autorresponsabilidad que impidan que la mecánica de la empresa lleve al resto del grupo a cometer la actividad ilícita.

**FUNCIÓN DE CONFIRMACIÓN DEL DERECHO:** El compliance busca no sólo prevenir actos ilícitos en el marco de actividades empresariales. En caso de concretarse, establece actos de reparación y puesta en conocimiento de tales actividades a las autoridades correspondientes.

# EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO EN EL MARCO DEL BGC

**Control  
normativo**

**Gestión  
de Riesgos**

**Liderazgo  
ético**



# ¿CÓMO LLEGAMOS AL LIDERAZGO ÉTICO

Enfoque de  
control



Homo  
Economicus



Economía  
Conductual



Comportamiento  
de rebaño



Cultura de ética  
empresarial

# ENFOQUE DE CONTROL

De acuerdo a este enfoque, la corrupción puede ser entendida como una variable matemática compuesta de los siguientes factores:

$$C = M + D - A$$

Donde

C = Corrupción

M = Monopolio de la decisión

D= Discrecionalidad

A= Falta de transparencia

**EL OBJETIVO DE ESTE ENFOQUE ES AUMENTAR LAS MEDIDAS DE TRANSPARENCIA, PUES SE AUMENTAN LOS NIVELES DE ESCRUTINIO Y SE REDUCE EL MARGEN DE IMPUNIDAD.**





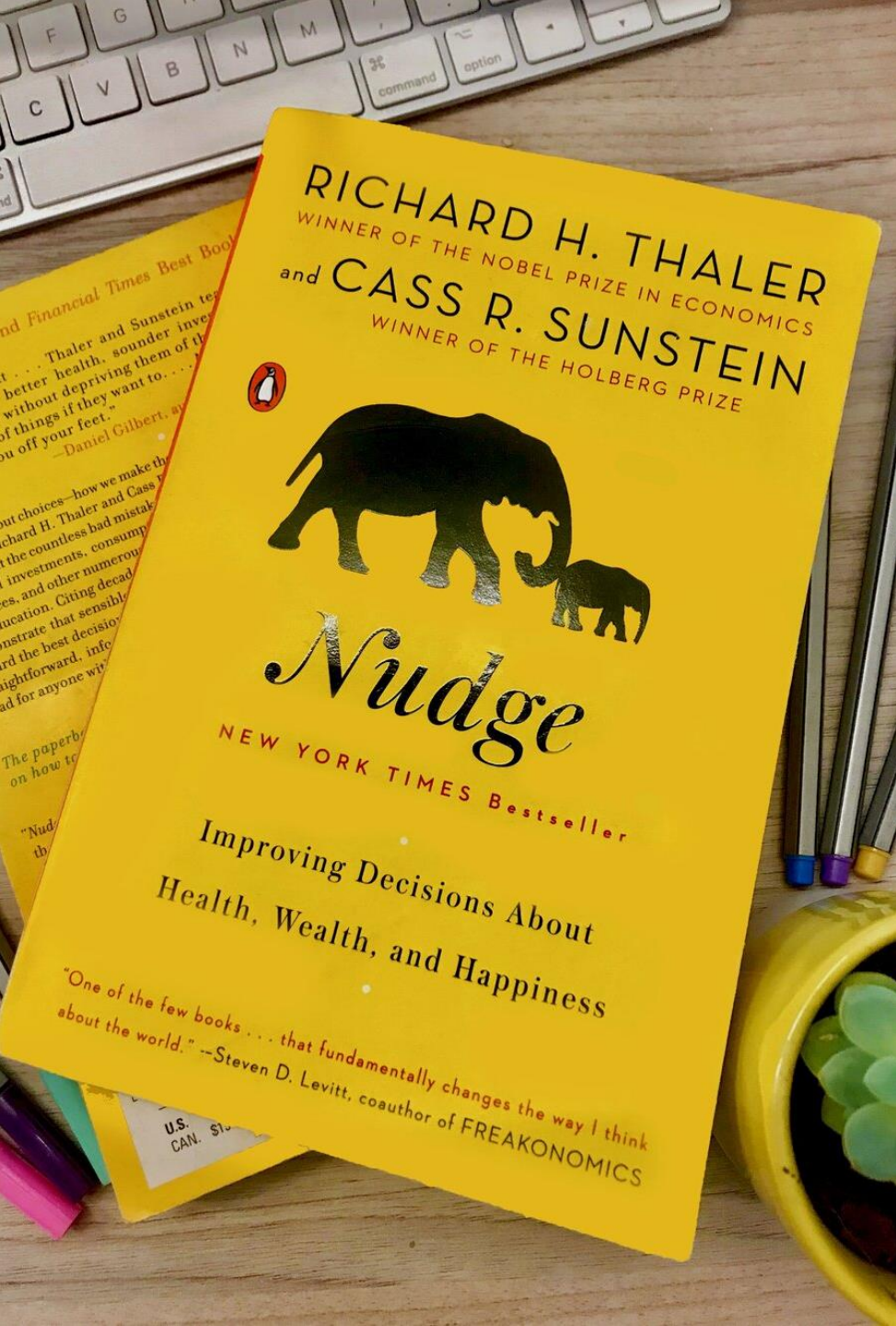
# HOMO ECONOMICUS

Debe entenderse desde la perspectiva de la economía neoclásica. El homo económicos se caracteriza a partir de 3 aspectos:

1. Maximización de beneficios
2. Elecciones racionales
3. Preferencias claras y estables

Si las personas delinquen, es porque luego de un análisis de costo-beneficio, se concluye que hay un incentivo.

La prevención entonces debe ser el producto de generar castigos que hagan mas difícil la obtención de estos incentivos.



## ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO

Las decisiones económicas están dotadas de una racionalidad limitada, pues en muchas ocasiones estas decisiones están determinadas por las emociones, percepciones subjetivos o anomalías cognitivas.

Estas percepciones subjetivos son pequeños empujones (nudge) que determinan la toma de decisiones

Dada la racionalidad limitada, las autoridades pueden adoptar regulaciones que generen pequeños estímulos (nudge) que orienten la toma de decisiones para prevenir actos de corrupción corporativa.



## COMPORTAMIENTO DE REBAÑO

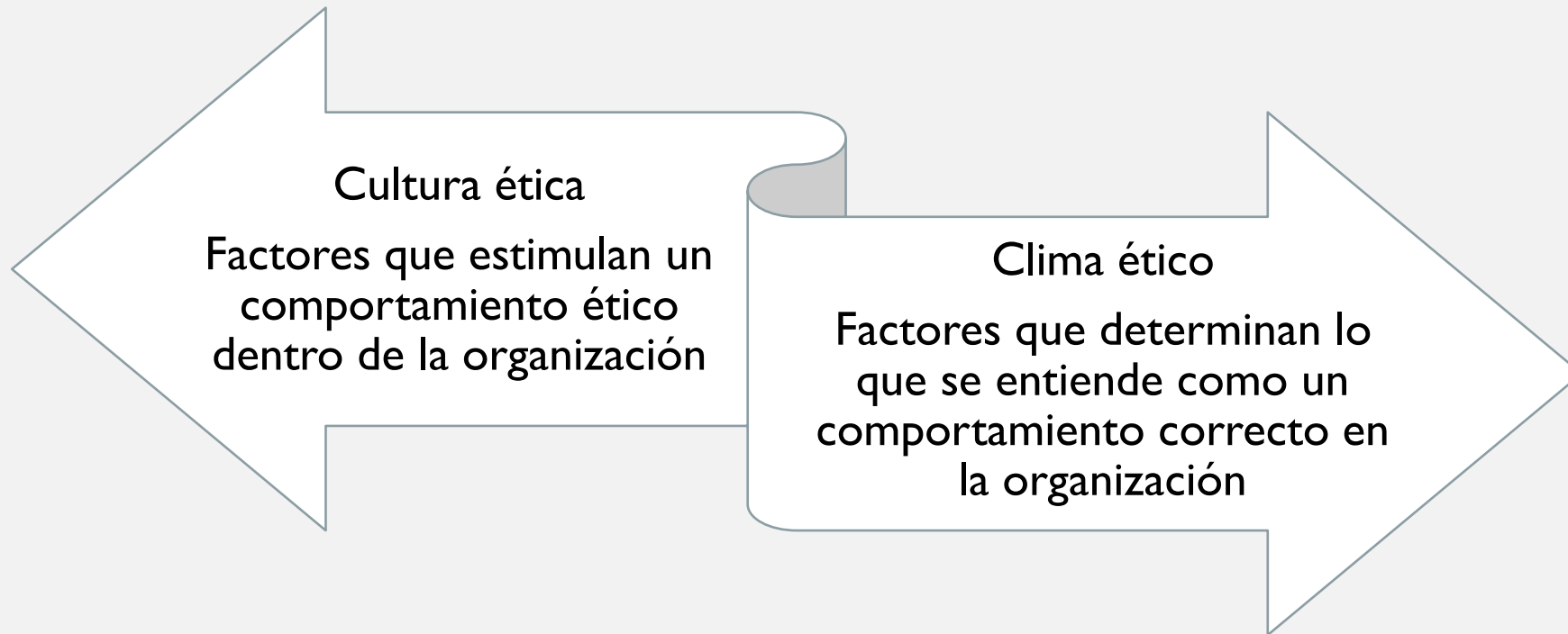
Las personas deciden basadas en dos tipos de expectativas:

Expectativas normativas: reglas de comportamiento

Expectativas cognitivas: conclusión a la que llegan las personas sobre lo que se considera como un comportamiento normal.

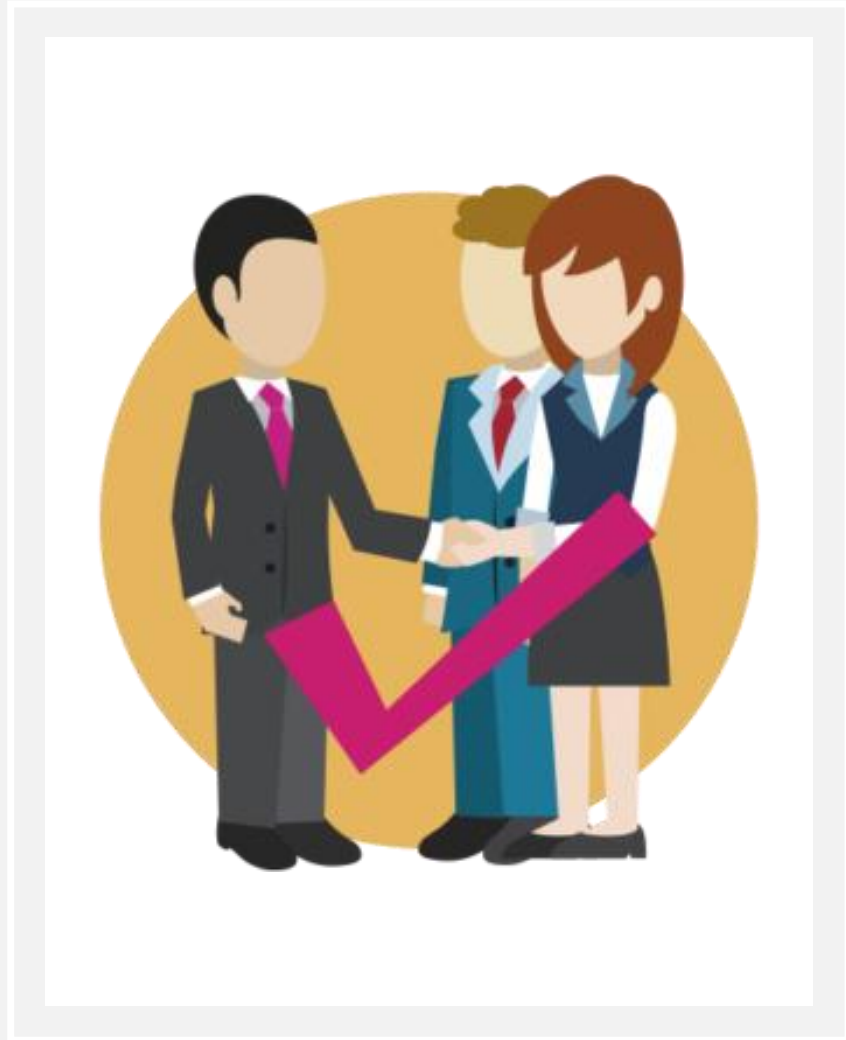
Bajo esta perspectiva, la prevención se debe enfocar en desarrollar estrategias que generen alineación entre las expectativas cognitivas y normativas.

# CULTURA DE ÉTICA EMPRESARIAL



# CULTURA ÉTICA

La cultura ética empresarial hace referencia entonces, al conjunto de características que identifican y diferencian una organización, en lo que hace a la manera de enfrentar dilemas éticos en cualquier nivel: directivo, administrativo, ejecutivo u operativo. Los valores fundacionales de la organización, los procedimientos de discusión y toma de decisiones, el estilo de liderazgo ético, la tolerancia a la ilegalidad y la injusticia etc., son algunas de las características que determinan la cultura ética de una organización (Trevino & Youngblood,1990).



## CLIMA ÉTICO

El clima ético empresarial tiene que ver con el ambiente generado por la forma en que se relacionan los miembros de una organización, y a la manera en que esa forma de relacionamiento incide en la forma de enfrentar dilemas éticos. La percepción que tienen los miembros de la organización es el factor determinante del clima ético empresarial.



## PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO, LIDERAZGO ÉTICO Y ÉTICA EMPRESARIAL

Desde la perspectiva de la ética empresarial, los programas de cumplimiento deben procurar, más que la prevención de riesgos, la promoción de liderazgos éticos que incentiven comportamientos conforme a derecho dentro de las organizaciones.

La mejora de la ética empresarial se puede observar desde una perspectiva individual y una perspectiva situacional.

## LIDERAZGO ÉTICO DESDE LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL

El enfoque individual se centra en actuar sobre cada miembro de la organización, para lograr la introyección de los valores o la formación de las virtudes éticas en ellos. Es un enfoque transformacional, puesto que busca transformar a los miembros de la organización, en el sentido de convertirlas en personas más éticas.

## LIDERAZGO ÉTICO DESDE LA PERSPECTIVA SITUACIONAL

El enfoque situacional se concentra en la creación de las condiciones que promueven el comportamiento ético o previenen el comportamiento antiético. Este enfoque no apunta a transformar los miembros de la organización para convertirlos en personas más éticas, sino a crear un marco de referencia conductual que determine a los sujetos a obrar correctamente, independientemente de sus creencias, opiniones o hábitos.

# PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO Y LIDERAZGO ÉTICO

El objetivo de los programas de cumplimiento en el marco del BGC es promover el desarrollo del liderazgo ético que promuevan la **transformación** en la forma como se desarrollan los procesos de la empresa, en este caso, el proceso de cumplimiento.

**El verdadero liderazgo ético no es transaccional**, puesto que no se trata de como negociar (transar) con los subordinados para que obren de manera ética, sino en cómo se puede transformarlos para que ellos internalicen los valores y los apliquen en todas sus decisiones y comportamientos (Toor & Ofori, 2009).

# TENDENCIA ACTUAL DEL LIDERAZGO ÉTICO: DEL ANTROPOCENTRISMO AL INSTITUCIONALISMO

Liderazgo ético institucional

Liderazgo ético es una necesidad estructural que no puede depender de un sujeto o de la personalidad de un directivo. las empresas necesitan contar con metodologías, técnicas y procedimientos que les permitan promover, desarrollar, mantener y multiplicar el liderazgo en la organización, con independencia de la personalidad de los sujetos que en un momento determinado ejercen la dirección o la gerencia del negocio.

Liderazgo como un rasgo de la personalidad de un sujeto, y se estudiaban las diferentes clases de líderes. los rasgos de la personalidad (temperamento y carácter, por ejemplo) eran esenciales para entender el liderazgo, puesto que se pensaba que el liderazgo era un atributo de algunos hombres

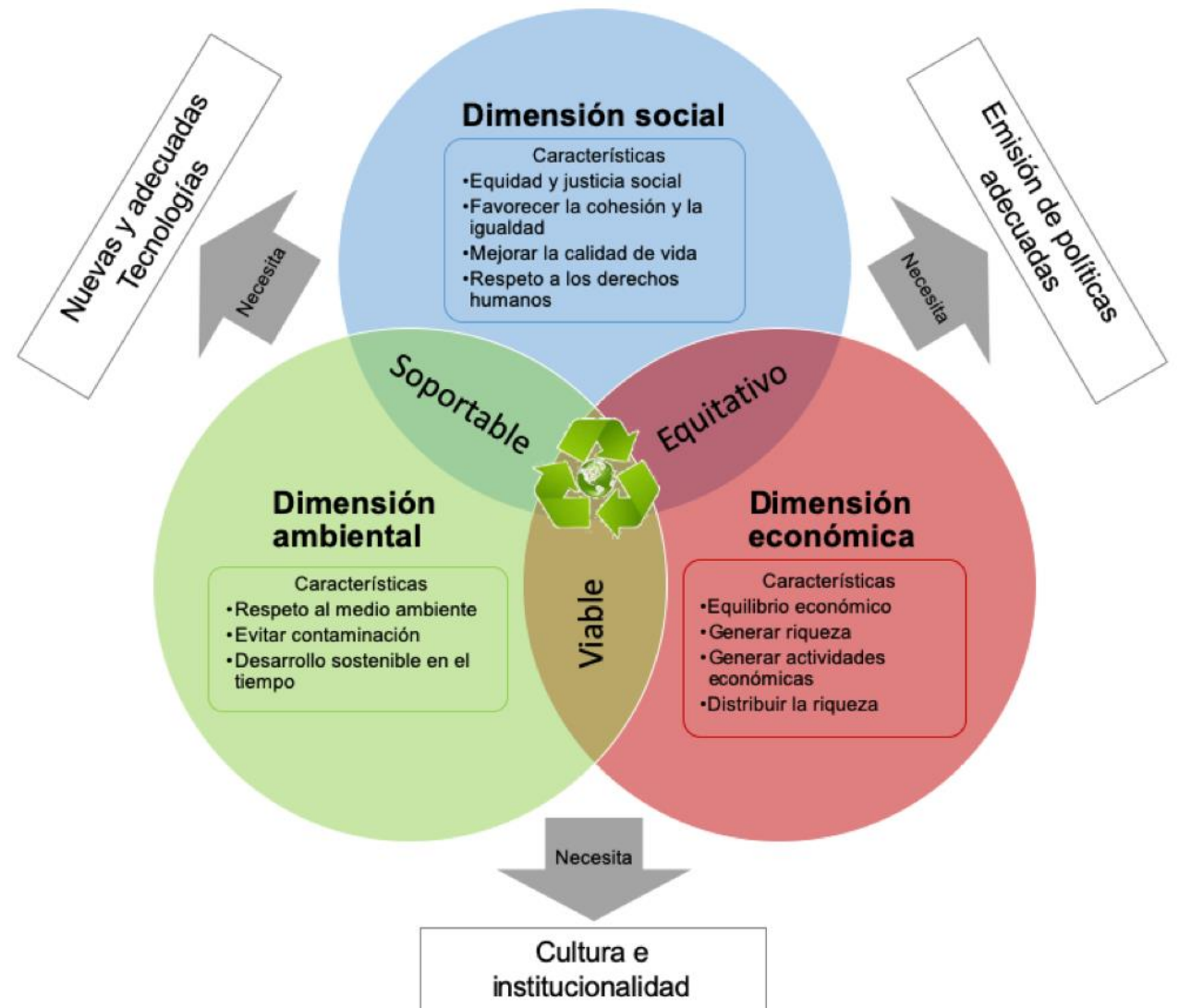
Liderazgo ético antropocéntrico

## PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO, LIDERAZGO ÉTICO Y COMPETITIVIDAD

1. El área de cumplimiento es transversal a todos los procesos.
2. Mejorar procedimientos de cumplimiento mediante la implementación de drivers éticos para transformar el proceso, generando información y tranquilidad en la toma de decisiones corporativas debidamente informadas.
3. La adopción de liderazgos éticos en el desarrollo de procesos impacta en la competitividad.



# ESQUEMAS EMPRESARIALES SOSTENIBLES



# TRANSPARENCIA CORPORATIVA VS ASIMETRÍAS DE INFORMACIÓN



## Transparencia Corporativa

Modelo alemán y (consenso y cooperación).

Caso de éxito: El Kurzarbeit

## Asimetrías de información

Ineficiencia en los mercados.

Preferencia en la acumulación de capital



# CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO



Los programas de cumplimiento bajo la perspectiva del liderazgo ético tiende a ser más efectivo en mantener el ambiente de control para la administración efectiva de los riesgos (ALA/CFT y anticorrupción).

El liderazgo ético debe promover la transformación de la organización para lograr una verdadera cultura de integridad corporativa que lleva a la sostenibilidad.

El liderazgo ético debe irradiarse en la forma como se realizan los procesos y no solo desde las personas que lo ejecutan.