

# Compliance Behavior: Conducta de Cumplimiento

**JOSÉ MANUEL GUTIÉRREZ JUVERA**

Socio de Integridad Activa  
jmg@integridadactiva.com

**FRANCISCO JAVIER PAZ TENORIO**

Socio de Integridad Activa  
fpt@integridadactiva.com



“El Foro Mundial contra la Corrupción e Integridad de la OCDE organizó una sesión sobre las ideas de comportamiento como una valiosa aportación al proceso de reconsideración de las políticas de integridad. El grupo de expertos convino en que la integración del factor de comportamiento humano en los enfoques tradicionales basados en el cumplimiento fomentará su efectividad. En el mismo sentido, en la Conferencia Anual de Cumplimiento y Riesgo, [...], Christopher Adkins compartió sus opiniones sobre nuevas formas de diseñar programas de alto impacto C&E basados en las ciencias mentales y la psicología social”.

## ¿Cómo transformar una organización a una cultura de cumplimiento?

Las organizaciones siempre tienen objetivos que cumplir, metas y propósitos que su Consejo o su más alta autoridad establece; adicionalmente, deben cumplir con todos los requerimientos legales, normativos, impositivos, medioambientales, etc., por lo que necesitan, además de controles robustos, la garantía de que la gente para quienes fueron diseñados, ¡los cumpla! Es por eso que recientemente publicamos nuestro libro *Compliance Behavior: Conducta de Cumplimiento* en el que damos más detalles para este fin.

## ¿Qué es el compliance?

Una definición sencilla es: asegurar que todas las personas de todas las áreas cumplan con todas las responsabilidades legales, normativas, de operación, de desempeño y de información, en tiempo y forma.

Se ha visto por la experiencia que de una población promedio, sin importar las condiciones 20% siempre serán honestos, 20% tenderán a no ser íntegros y 60% restante se comportarán dependiendo de las circunstancias, como se muestra en la figura siguiente:

Los tres comportamientos ante el cumplimiento en la organización



Dadas estas circunstancias, hay que considerar lo que señala el Secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), José Ángel Gurría: “Existe el combate a la corrupción, no genes de honradez”. Coincidiendo totalmente con ello,

es importante que ese 60% tenga referentes y controles claros, precisos, aplicables y medibles que les permita actuar en forma íntegra. Para lograr lo anterior, podemos apoyarnos en el *Compliance Behavior*.

### ¿Qué es el *Compliance Behavior*?

La “Conducta de Cumplimiento” es una forma relativamente nueva de pensar sobre cómo abordar la transformación de la cultura empresarial impulsada por la integridad.

### El cumplimiento como “competencia organizacional”

En las organizaciones no habrá una conducta congruente con sus normas y/o regulaciones, si no se considera al *cumplimiento* como parte de su rumbo estratégico, mismo que será tangible cuando se vea reflejado como un comportamiento organizacional deseado.

Podemos decir entonces que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Además, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional se define con la siguiente fórmula:

Comportamiento organizacional  
Fórmula

$$CO = M + C + D$$

Conducta Organizacional      Motivación      Competencia      Dirección

En este sentido, el cumplimiento como competencia podría tener la siguiente definición: el *compliance* (o **cumplimiento** normativo) consiste en establecer las políticas y procedimientos adecuados y suficientes para garantizar que una **organización**, incluidos sus directivos, empleados y agentes vinculados, cumplan con el marco normativo aplicable (nacional, internacional o interno).

### Técnicas de *Compliance Behavior*

#### Los *nudges*

El uso de *nudges* o “empujoncitos” ya fue ampliamente investigado por el Nobel de Economía 2017, Richard H. Thaler, galardonado por la Academia Sueca por su contribución a la economía del comportamiento.

El término *nudge* se refiere al pequeño empujón que los elefantes madres dan a sus hijos para arrancar a caminar. En su *best seller* homónimo, el Nobel de Economía señala que las políticas públicas sirven para dar esos “empujones” porque las personas tienen sesgos que modifican sus conductas racionales.

Obtención del cumplimiento es un término que se utiliza en las ciencias sociales, que abarca el acto intencional de alterar el comportamiento ajeno. La investigación en esta área se originó en el campo de la psicología social, pero los estudiosos de la comunicación también han proporcionado una amplia investigación en las formas de obtener el cumplimiento efectivo.

El cumplimiento y la persuasión están relacionados; sin embargo, no son lo mismo. Los cambios en las actitudes y creencias a menudo son el objetivo en la persuasión; la obtención del cumplimiento busca cambiar el comportamiento de un objetivo. No es necesario cambiar la actitud o las creencias de una persona para lograr el cumplimiento.

Basados en este y otros estudios presentamos nuestro Método “REDJA”, con sus cinco técnicas de *Compliance Behavior*. Estas técnicas son las que se proponen a partir de la combinación de las experiencias de un experto en Control Interno, Gobierno Corporativo y Prevención de Fraude, así como un experto en Comportamiento Organizacional, Change Management y Transferencia de Tecnología.

1. **Reconocer (*Appreciate*)**. Todos los días suceden cosas buenas en la organización. Sin embargo, ¡nunca se reconocen! Al no haber reconocimiento, ¡no se estimulan! para que los comportamientos adecuados se repitan y sí se olvidan por ser ignorados. Por lo tanto, la gente considera que no tiene sentido hacer las cosas bien si nunca pasa nada.
2. **Empujar (*Push*)**. Consiste en aplicar lo que se conoce como “Tolerancia Cero”. Esto es que exista un sistema de consecuencias que sea efectivo. Libre de criterios discrecionales o, peor aún, de impunidad.

Cuando la gente percibe que las conductas inapropiadas no tienen consecuencias, no encuentra sentido a las regulaciones y/o normativas, por lo que comienza a transgredirlas ante la falta de un buen sistema de consecuencias.

3. **Despertar (*Wake up*)**. Ante la ignorancia de un sistema normativo y regulatorio existente en la organización, la gente desconoce si su comportamiento es adecuado o no, pues, aunque el

desconocimiento de estas no les exime de su cumplimiento y nos puede hacer caer en injusticias, es responsabilidad de la organización difundir estos marcos de referencia entre su talento humano para no provocar “falsos positivos” o “negativos”.

4. **Jalar (Pull).** La gente no solo acumula conocimientos. Debemos apelar a sus emociones para lograr comprometerlos con el comportamiento esperado por la organización. Por esta razón debemos persuadirlos y “venderles” los beneficios y consecuencias de su cabal cumplimiento.
5. **Acompañar (Accompaniment).** Finalmente, y como complemento de las técnicas anteriores, implemente una estrategia de soporte y acompañamiento por medio de mentores en *compliance* que les ayuden a tomar decisiones efectivas dentro de las restricciones que les pueda representar la normatividad o regulaciones que influyen en su trabajo.

### ¡Un compromiso para el cumplimiento!

El compromiso organizacional consiste en desarrollar actitudes en los colaboradores por medio de las cuales demuestren su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. Significa, coloquialmente, “ponerse la camiseta” y verse como parte de ella. Esto es de gran beneficio para las organizaciones, ya que significa contar con personas comprometidas, trabajando no solo por alcanzar un objetivo personal, sino también por el éxito de la organización en general.

Se dice que una persona se compromete cuando se implica al máximo en una labor, poniendo todas sus capacidades para conseguir llevar a cabo una actividad o proyecto y, de este modo, aportar con su esfuerzo para el funcionamiento óptimo de un grupo, sociedad u organización.

### El compromiso como valor de la organización

El compromiso es el valor que permite que una persona dé todo de sí misma para lograr sus objetivos. Una manera simple de explicar este valor es mediante la frase: “Pase lo que pase, voy a lograrlo/hacerlo”.

Este valor, en una persona, permite que su mente, su alma y todas sus células (su cuerpo), se alineen hacia el objetivo al cual se ha comprometido, brindando cada una, desde su naturaleza, las herramientas necesarias para lograrlo.

El compromiso puede ser generado para sí mismo o para otras personas. De la misma manera, puede ser

ejecutado por una sola persona o requerir del apoyo de varias.

### Hacia una organización íntegra

¿Qué es lo que hace exitosa a una organización? Podríamos decir que el equilibrio entre sus intereses productivos y sus acciones. Pese a esto, muchas organizaciones suelen dejar de lado lo concerniente a los puntos de control como el clima laboral, la cultura organizacional y, recientemente, lo considerado como integridad corporativa.

La integridad corporativa es una de las partes fundamentales dentro de las organizaciones, ya que su correcto desarrollo lleva a que cada acción que se realice cumpla con los principios que caracterizan a la organización y a sus colaboradores. La anterior es una de las razones por las que implementarla en su organización ayudará considerablemente a su crecimiento y a la consolidación de su imagen.

Pongámonos un poco en contexto. La corrupción está en casi todas partes: profesionales deshonestos, organizaciones que dejan de lado los principios y valores por los que iniciaron su camino, escándalos de contratos y licitaciones fraudulentas y demás situaciones que han encendido las alarmas con respecto a la forma en la que se ha dado el detrimento de la integridad. Ante este panorama, potenciar la integridad y el clima laboral en tu organización, permitirá el avance y el desarrollo desde la excelencia.

Una organización cuyos colaboradores presentan una integridad corporativa definida, nunca estará relacionada con actividades ilícitas y perjudiciales para la sociedad o el medio ambiente.

Es normal que cada día la desconfianza camine entre nuestras calles, y no es para menos, los escándalos que presenciamos a diario en los medios de comunicación nos dan a entender que los valores se pierden y que cada vez más algunas organizaciones se prestan para fines nada alentadores. Hay que tener en cuenta que, aunque esto no ocurra en todos los casos, siempre hay que estar alerta en nuestras organizaciones para evitar dichas situaciones. ¿Cómo lograrlo? Gracias a una cultura organizacional fortalecida y a lo que se conoce como “integridad corporativa”. ☞

*“La revolución no ocurre cuando una sociedad adquiere nuevas tecnologías, sino cuando adopta nuevos comportamientos”.*

Clay Shirky