



CREANDO CULTURA DE PREVENCIÓN DEL RIESGO DE LA/FT

Por: Ing. Gustavo Vicioso Simmonds ⁽¹⁾, Consultor de Gestión Humana & Gobierno Corporativo, marzo 14 de 2018

Entradilla: En términos de clima organizacional, rentabilidad, sostenibilidad y responsabilidad social las organizaciones de éxito están dotadas de una robusta y estricta cultura que involucra, energiza e inspira a sus empleados. Cultivar y exhibir liderazgo empresarial sobre principios como la prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LAFT o LA/FT) es sinónimo incuestionable de creación de una cultura para la sostenibilidad rentable de las empresas.

Las diferentes versiones y actualizaciones de la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de Sociedades, en especial lo contenido en el Capítulo 10, mencionan de manera simple la divulgación y capacitación del sistema de autocontrol y gestión del riesgo del lavado de activos y financiación del terrorismo (hoy SAGRLAFT).

Allí se indica que el sistema debe ser asimilado y puesto en marcha al interior de las empresas “de manera que forme parte de la cultura de la organización”. ¡Que maravillosa y ambiciosa intención la del legislador!, cuando pretende darle tamaña prevalencia al compromiso empresarial de prevenir la ocurrencia de este flagelo al interior de sus instituciones.

Los empresarios responsables aún se preguntan cómo pueden lograr incorporar en sus organizaciones una cultura donde la gente reciba con pasión y complacencia, sin temor y con alto sentido ético, la responsabilidad integral de la prevención del riesgo de LA/FT a través del disciplinado y sistemático ejercicio de las tareas que les sean asignadas en esta materia.

Cambiar la cultura de la organización o incrementar su alcance es un esfuerzo mayor al interior de cualquier empresa respetable. Cada día los métodos para la colocación, estratificación e integración de dineros de procedencia ilícita son más sofisticados, y por ello es más compleja la identificación de señales de alerta y, por ende, la tarea de creación de una cultura contra el LA/FT.

La creación de la cultura organizacional demanda un alto compromiso gerencial en el manejo del cambio y un programa de implementación, aceptado en su forma, contenido y propósito por el alto liderazgo de la organización, así como el uso de herramientas de desarrollo organizacional adecuadas. También se requiere de una exquisita habilidad de los líderes del cambio para manejar conversaciones difíciles con los gerentes comerciales, quienes tienen el rol de operar responsablemente el negocio, mantener la motivación y compromiso de su fuerza laboral y de producir dividendos para los inversionistas.



Dicho lo anterior, la primera conclusión es que la prevención del LA/FT es ingrediente fundamental para la rentabilidad y perdurabilidad del negocio, y alcanzar este balance toma su tiempo. El cambio incomoda, intimida e impone nuevos roles y responsabilidades que requieren de los empleados –principalmente del área comercial– moverse de su nivel de confort, retar la evidencia y gestionar el negocio con espíritu crítico.

El propósito de todo empresario debe ser proteger la integridad de los negocios, mantener su rentabilidad y consolidar su permanencia a lo largo del tiempo para beneficio de los empleados y los dueños. El cumplimiento de la normatividad que rige la ejecución de la misión de la Empresa es regla de oro, y prevenir el LA/FT es además una ‘auto certificación’ de ética empresarial y compromiso social con el país.

Recordemos que la cultura organizacional es el ADN de una empresa. La forma armónica y generalizada como piensa y se comporta una organización, desde su líder más alto hasta el último nivel de clasificación de sus trabajadores. La cultura de prevención del riesgo del LA/FT está asociada con el cultivo e inspiración de hábitos productivos, social y éticamente responsables, para evitar que la organización sea utilizada para lavar activos o financiar al terrorismo.

Los comportamientos y líneas de pensamiento deberían estar alineados con los elementos básicos de un programa de prevención del LA/FT, entre ellos las políticas o guías internas; las prácticas, procedimientos y controles; el programa sistemático de entrenamiento (con enfoque conductual); y la realización de auditorías independientes que no solo aseguren el cumplimiento de los controles, sino que adicionen valor con recomendaciones costo beneficio.

Ahora bien, ¿cuál es la mejor práctica del mercado para la creación de una cultura organizacional contra el LA/FT? Lo cierto es que las prácticas de negocio difieren dentro del mismo sector industrial. El análisis basado en los factores de riesgo de producto, contraparte, canales de distribución y jurisdicción es diferente para cada organización, y por eso solo un profundo conocimiento de la legislación aplicable y un liderazgo comprometido con fomentar la lucha contra el LA/FT en todos los rincones organizacionales puede hacer la diferencia para asegurar la sostenibilidad del negocio.

Una de las formas para evaluar el nivel de penetración de la cultura contra el LA/FT es el desarrollo de una encuesta diagonal que permita ganar un conocimiento rápido de la actitud y comportamientos de la organización y su nivel de interés y preocupación hacia la implementación del cambio. El análisis de las brechas (léase *gaps*) respecto del estado deseado en cada uno de los componentes principales del programa de SAGRIFT permitirá



evaluar los nuevos pasos y acciones que conduzcan a la consolidación de la cultura contra el LA/FT.

A título de ejemplo y como una de las varias metodologías para evaluar la asimilación de una cultura anti LA/FT, caso que nos ocupa, vale la pena mencionar el ‘Modelo de Adopción Basado en las Preocupaciones y el Propósito’ (CBAM por su sigla en inglés), la cual ha sido utilizada por más de 20 años en escuelas internacionales de gerencia y fue mencionada por la UIF de Australia (Austrac) en 2008, como una opción para los interesados. Las tablas a continuación proporcionan algunos parámetros y consejos adaptados y adoptados de esta metodología, según lo expuesto en el documento *Compliance Culture: Concerns and Usage Scoresheet*:

| PROGRAMA ALA/CFT | | | | | | |
|---|---|------------------------|----------------------|-------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| ELEMENTO: Programa de Entrenamiento | | | | Fecha: | | |
| UNIDAD: (Comercial / Operaciones/ Financiera, etc.) | | | | Lugar: | | |
| CALIFICACION |  | Excelente | | | | |
| |  | Bien | | | | |
| |  | Debe Mejorar | | | | |
| |  | Pobre | | | | |
| NIVEL DE PREOCUPACION | | Junta Directiva | Alta Gerencia | Supervisor | Analista o /Especialista | Operador o Contacto Cliente |
| Nivel de conciencia sobre la importancia del Entrenamiento SARGLAFT | | | | | | |
| Interes en calidad y frecuencia del Entrenamiento SARGLAFT | | | | | | |
| Preocupacion positiva por recibir entrenamiento SARGLAFT | | | | | | |
| Disposicion a aplicar el impacto operacional del aprendizaje SARGLAFT | | | | | | |
| Se comparte el aprendizaje durante el Entrenamiento SARGLAFT | | | | | | |
| Innovamos y actualizamos el Entrenamiento SARGLAFT | | | | | | |



| PROGRAMA ALA/CFT | | | | | | |
|--|--|-----------------|---------------|------------|--------------------------|-----------------------------|
| Nivel de Utilización | | | | | | |
| ELEMENTO: Programa de Entrenamiento | | | | Fecha: | | |
| UNIDAD: (Comercial / Operaciones/ Financiera, etc.) | | | | Lugar: | | |
| CALIFICACION | | Excelente | | | | |
| | | Bien | | | | |
| | | Debe Mejorar | | | | |
| | | Pobre | | | | |
| NIVEL DE PREOCUPACION | | Junta Directiva | Alta Gerencia | Supervisor | Analista o /Especialista | Operador o Contacto Cliente |
| Aplicamos en pleno los conocimientos adquiridos en el Etto. SAGRLAFT | | | | | | |
| Ejecutamos los controles según aprendimos en el Etto. SAGRLAFT | | | | | | |
| Revisamos los catalogos de controles para mejorar el conocimiento | | | | | | |
| Atendemos regularmente el Entrenamiento SAGRLAFT | | | | | | |
| Hemos iniciado la utilizacion de lo aprendido en el Etto. SAGRLAFT | | | | | | |
| Los recién ingresados reciben inmediatamente el Etto. SAGRLAFT | | | | | | |
| Existen Modulos de Etto. SAGRLAFT On line | | | | | | |

La metodología facilita una rápida evaluación de las actitudes y comportamientos de la organización asociados con la implementación del cambio hacia el establecimiento de una cultura ALA/CFT o hacia un elemento en particular del programa.

Las actitudes se reflejan en los ‘niveles de preocupación’ mientras los comportamientos se determinan en el ‘nivel de utilización’. Cada organización debe definir qué aspectos en asocio con la carta de navegación de cumplimiento desea verificar y asegurar en su Programa anti LA/FT, y la calificación de los encuestados debe ser la base para el análisis de las brechas y el establecimiento de un plan de relanzamiento periódico del programa.

La prevención del riesgo de lavado de activos y la financiación del terrorismo es responsabilidad de todos los miembros de la organización. Si tenemos dudas sugiero ver un video sobre los hábitos de los pingüinos, comenzando por su manera de caminar. ¡Qué armonía en su andar y todos vestidos de frac!