
INCENTIVAR LA INTEGRIDAD EN EL SECTOR BANCARIO

Tras la crisis financiera global, han salido a la luz numerosos casos de irregularidades y corrupción que afectan a bancos. Hasta el momento, y con el objeto de rectificar abusos, los bancos y las autoridades han alcanzado arreglos extrajudiciales por valor superior a USD 230.000 millones. Esta crisis es, fundamentalmente, una crisis de integridad.

Los bancos tienen un profundo impacto en la seguridad y viabilidad del sistema financiero mundial, y en la estabilidad general de la economía de los países¹. La crisis financiera más reciente (2007-2008) puso en evidencia estos nexos y propició numerosas iniciativas de reforma, pero pese a esto los problemas han persistido. Varios acuerdos extrajudiciales recientes han demostrado que los principales bancos siguen afectados por escándalos de distinta índole —desde lavado de dinero hasta manipulación de tasas y evasión fiscal— que socavan la confianza del público en las instituciones financieras.

Es momento de restablecer la confianza en los bancos, que desempeñan una función pública clave para la sociedad. Al igual que cualquier empresa, un banco tiene derecho a operar observando la legislación y los marcos jurídicos nacionales. Como parte de la licencia para funcionar que la sociedad les ha conferido, los bancos tienen la obligación de resguardar la confianza pública por sobre el lucro particular. Asimismo, numerosos bancos están en deuda con la sociedad tras los rescates masivos con los cuales se beneficiaron y que se financiaron con dinero de los contribuyentes.

Para restablecer la confianza, Transparency International considera que es necesario evaluar mucho más detenidamente los riesgos no financieros, incluidos aquellos generados por la actuación de un banco, sus clientes y la cultura empresarial. La vigencia de un programa riguroso contra el soborno para definir el marco ético adecuado será de fundamental importancia². Sin embargo, deberá ser reforzado por acciones en cinco áreas clave para crear una cultura de integridad: la promoción de comportamientos éticos, una gestión más adecuada de conflictos de intereses, controles rigurosos contra el lavado de dinero, un monitoreo más efectivo y mayor transparencia. Las personas y los principales directivos también deberían rendir cuentas por irregularidades en casos de inconducta grave, o cuando estén implicados personalmente en comportamientos ilícitos.

Cualquier solución que se proponga deberá ser el resultado de un esfuerzo conjunto por parte del sector bancario, las autoridades de regulación y los órganos de supervisión. Transparency International considera que los bancos deben informar públicamente las medidas que han adoptado en estas áreas y efectuar un seguimiento del impacto que estas hayan tenido. Por su parte, las autoridades regulatorias deberían llevar a cabo exámenes periódicos de integridad a los bancos, que aborden cada una de las cinco áreas identificadas, y dar a conocer los resultados.

EL PROBLEMA

CORRUPCIÓN EN EL SECTOR BANCARIO

Los riesgos de corrupción que afectan al sector bancario pueden estar asociados con clientes (p. ej., lavado de dinero) o con determinados comportamientos (p. ej., riesgos originados en comportamientos indebidos por parte de empleados y directivos). Muchos de los casos de corrupción en el sector bancario se pueden describir como abuso de la confianza pública para beneficio de instituciones y a expensas de la sociedad¹. Este tipo de comportamiento es fomentado por una cultura empresarial que privilegia la rentabilidad cortoplacista y no incentiva adecuadamente los comportamientos éticos o lícitos.

Distintas investigaciones indican que la cultura de una organización es el factor que más incide en el comportamiento de sus empleados². Según un estudio reciente, la cultura empresarial que prevalece actualmente en el sector bancario, en general, favorece comportamientos deshonestos en mucha mayor medida que en otros sectores³. A partir de una encuesta de 2015 sobre servicios financieros profesionales, se determinó que casi el 20 por ciento considera que, al menos a veces, se ven obligados a prestarse a actividades ilícitas o antiéticas para conseguir resultados satisfactorios⁴. Como reacción a escándalos financieros recientes, son más las instituciones que ahora consideran más atentamente los riesgos no financieros. Sin embargo, más del 90 por ciento de los entrevistados en el mismo estudio admiten que “falta realmente mucho” para que se complete un cambio cultural en este sentido⁵.

No ponderar adecuadamente las conductas y los riesgos asociados con los clientes puede tener graves consecuencias para los bancos, tanto en términos de daños a la reputación como económicos. Las multas aplicadas desde 2009 al sector por conducta indebida ascienden a USD 232.000 millones, y se espera que superen los USD 300.000 millones para 2016⁶. Asimismo, los bancos han sufrido un grave menoscabo en su reputación a largo plazo, tras una sucesión de escándalos⁷. Los reiterados escándalos han causado incertidumbre entre accionistas, socios comerciales y clientes de entidades bancarias. La percepción del público, en general, es que el sector bancario tiene mayor interés en conseguir utilidades cortoplacistas asumiendo un riesgo excesivo, que en su objetivo social de dar crédito para contribuir a una economía estable y sólida.

Favorecer una sana cultura empresarial de integridad en el sector bancario contribuiría a un mejor desempeño financiero a largo plazo por parte de empresas individuales y del sector en su totalidad, desarrollando la gestión de riesgos y estimulando la confianza⁸. Un cambio de esa naturaleza requiere el compromiso firme y constante de los directores y máximos ejecutivos de entidades bancarias. Un cambio cultural profundo también dependerá de que se actúe penalmente contra las personas que cometan irregularidades en todos los niveles, incluidos los más altos cargos jerárquicos. Transparency International considera que las cinco áreas siguientes son algunos de los elementos principales que deben estar presentes para instalar una cultura de integridad en los bancos.

LA SOLUCIÓN

1. UN SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LA INTEGRIDAD

Lo primero que se necesita para generar una cultura de integridad es un sistema de incentivos en los bancos. Este sistema debe afianzar las políticas de

JURAMENTO PARA EJECUTIVOS DE BANCOS

El juramento puede ser un instrumento eficaz para enviar un mensaje claro a los empleados acerca de qué tipo de comportamiento se espera de ellos.

En los Países Bajos, los empleados bancarios deben prestar juramento — con la alternativa de hacerlo también ante Dios— manifestando que se desempeñarán con integridad y que se “esforzarán por preservar la confianza en el sector financiero”. Forma parte de una acción conjunta de la Asociación Bancaria Holandesa y el gobierno holandés para restablecer la confianza en el sector, que descendió a niveles sin precedentes. Esto se produjo luego de que, en los últimos seis años, el gobierno destinara más de 95.000 millones de euros de los contribuyentes a rescatar a distintas entidades bancarias, en medio de señalamientos de irregularidades y delitos en la gestión de estas instituciones.

En un primer momento, el “juramento de los banqueros” era una norma de carácter voluntario, pero actualmente también está plasmado en el derecho escrito de los Países Bajos. Hay 90.000 empleados bancarios que deben pronunciar este juramento en los Países Bajos.

Los ejecutivos de bancos holandeses también quedarán alcanzados por leyes en materia disciplinaria. Los empleados que no observen las nuevas normas serán incluidos en listas negras y pasibles de multas o suspensiones.

Para mayor eficacia, estos juramentos deberían combinarse con otras medidas conexas (como un código de conducta detallado que se adecue a las características de cada banco, y sanciones efectivas para supuestos de incumplimiento).

cumplimiento de las medidas contra la corrupción y el soborno, y fomentar el comportamiento ético. El sistema de incentivos comprende tres pilares principales: las pautas marcadas por los máximos ejecutivos, la remuneración y las prácticas en materia de gestión de recursos humanos (RR.HH.).

Pautas marcadas por los máximos ejecutivos

La cultura de una empresa se define desde el ápice de su estructura. Numerosos investigadores dedicados al ámbito empresarial sostienen que la cultura de una organización es el factor que más influye en la conducta de los empleados, y que los directivos determinan sustancialmente la cultura ética de la empresa a la cual pertenecen. Diversos documentos formales, como códigos de conducta y declaraciones sobre propensión al riesgo y sobre valores, ofrecen pautas para el comportamiento del personal, pero pueden resultar ejercicios meramente formales si no son llevados a la práctica activamente por los principales ejecutivos y miembros del consejo directivo⁹. A fin de evitar dar mensajes contradictorios a los empleados, todas las acciones que realice la empresa deben ser acordes con sus objetivos y valores declarados.

Numerosos directores ejecutivos de instituciones financieras se han comprometido a implementar cambios culturales tras los recientes escándalos sobre manipulación de mercados¹⁰. Sin embargo, para que tal compromiso resulte creíble, los máximos ejecutivos y el consejo directivo deberían comunicar claramente a los empleados que su máxima prioridad es operar en todo momento observando la ley y los más ambiciosos estándares éticos. Las “pautas marcadas por los máximos ejecutivos” deberían hacer hincapié en que las operaciones no pueden, en ningún caso, beneficiar al banco ni a determinados clientes cuando esto sea claramente a expensas de otros clientes. También deberían dejar en claro que el personal, en todos los niveles, trabaja para promover valores sólidos y la adhesión al programa contra la corrupción y el soborno.

La promoción de cambios culturales en los bancos debe ser impulsada a través de los cargos gerenciales intermedios y de toda una organización. Promover la integridad no solo requiere que los gerentes de mayor jerarquía tengan un comportamiento ejemplar, sino además los jefes de los distintos departamentos y cada uno de los empleados.

Áreas para la acción

- Plantear compromisos visibles y activos por parte de los máximos ejecutivos y del consejo directivo con la integridad y la conducta ética, así como con la implementación de una política que prohíba el soborno y la corrupción.
- Estipular en términos claros y concretos, a través de un código de conducta, los comportamientos que se esperan de los empleados, así como una declaración sobre propensión al riesgo. Las políticas sobre la materia deberían asignar, de manera clara, los roles, las responsabilidades y los mecanismos de rendición de cuentas, y ofrecer además directrices claras y rigurosas en materia de propensión al riesgo. Asimismo, las políticas deberían ser:
 - Claras y acordes con los objetivos, valores y mensajes internos y externos de la empresa;
 - Adoptadas de manera pública e inequívoca por los gerentes;
 - Revisadas y actualizadas continuamente;
 - Incorporadas a través de capacitaciones adecuadas y periódicas del personal;
 - Supervisadas por un órgano independiente que rinda cuentas directamente al consejo directivo (p. ej., el departamento de

CLÁUSULAS “CLAWBACK” O “MALUS”

Las cláusulas de penalización (“malus”) o de devolución de retribuciones (“clawback”) en la remuneración de ejecutivos sénior contribuyen a una mayor rendición de cuentas a nivel individual por irregularidades.

Permiten que las entidades financieras recuperen parte o la totalidad de las bonificaciones por desempeño percibidas, cuando se hayan registrado graves falencias atribuibles a la actuación (o inacción) de un ejecutivo. Para prevenir eventuales consecuencias negativas en el largo plazo, las cláusulas de devolución de retribuciones (clawback) se pueden invocar incluso varios años después del pago de las bonificaciones. Las cláusulas de penalización (malus) únicamente permiten que los bancos retengan bonificaciones que todavía no han sido pagadas.

Las cláusulas “clawback” fueron aplicadas asiduamente por primera vez por los bancos como respuesta al escándalo sobre manipulación de los tipos de cambio en el mercado de divisas.

Además de estas medidas, también se ha sugerido incorporar “bonificaciones por desempeño” en los paquetes de remuneración, estipulando la obligación de los máximos directivos y de quienes asumen riesgos importantes de renunciar a estas bonificaciones cuando su comportamiento redunde en multas.

cumplimiento normativo) y se ocupe de administrar las sanciones resarcitorias o disciplinarias.

Remuneración

Gran parte de la remuneración total percibida por los ejecutivos bancarios depende de pagos variables, como bonificaciones en efectivo, opciones de compras de acciones, y beneficios jubilatorios y de otro tipo, que en la mayoría de los casos son adicionales al salario básico. Los criterios en función de los cuales se regule la remuneración pueden fomentar cierto tipo de comportamientos entre el personal.

Hasta hace poco, los indicadores de gestión de desempeño no reflejaban aspectos no financieros del desempeño, como el comportamiento o el cumplimiento normativo, y dependían exclusivamente de metas de rentabilidad cuantitativas a corto plazo. Esto contribuyó a generar déficits de integridad. En una encuesta efectuada en 2015 a profesionales que trabajan en el sector de servicios financieros, un tercio de los encuestados manifestaron que las estructuras de remuneración o los planes de bonificación presionan a los empleados y los llevan a transgredir las normas éticas o a violar la ley¹¹. A fin de evitar estos déficits de integridad, se debería recompensar al personal cuando contribuya a una gestión sostenida de riesgos que contemple el cumplimiento normativo, la intolerancia absoluta ante comportamientos corruptos y soborno, y la actuación ética.

Más recientemente, algunos bancos han revisado sus cálculos para las remuneraciones, y han reconocido mayor importancia a criterios de desempeño no financieros¹². Cada vez está más extendida la adopción de “cuadros de mando integrales”, un sistema de planificación y gestión estratégica que incorpora mediciones de desempeño no financieras a las métricas financieras tradicionales¹³. Para alentar la planificación a largo plazo, varios bancos también han comenzado a diferir las bonificaciones que se pagan a los ejecutivos¹⁴. Aun así, las investigaciones muestran que las bonificaciones diferidas durante demasiado tiempo no son tomadas en cuenta por los ejecutivos bancarios¹⁵.

En Estados Unidos, la Ley Dodd-Frank exige actualmente dar a conocer las métricas de remuneración y de los porcentajes que representan los salarios de los directores ejecutivos, crear un comité sobre remuneraciones independiente y que los accionistas participen en votaciones sin carácter vinculante sobre la remuneración de los ejecutivos¹⁶. En respuesta, muchos bancos han aumentado la participación del consejo directivo en decisiones relacionadas con remuneraciones y han creado comités sobre remuneraciones o fortalecido estos comités cuando ya existían¹⁷.

Otro estándar que se adopta a menudo para la presentación de informes, la Iniciativa Mundial para la Elaboración de Informes (Global Reporting Initiative, GRI), exige transparencia en las políticas de remuneración de las instituciones financieras, así como también la participación de los actores interesados en su determinación. Además, los bancos deberían informar cómo se relacionan los criterios de desempeño de la política sobre remuneración con sus objetivos económicos, ambientales y sociales¹⁸.

Áreas para la acción

- Establecer criterios de desempeño no financieros para todos los empleados (hasta el nivel de la gerencia sénior), que sean tan importantes como los criterios de desempeño financiero que determinan la remuneración asociada al desempeño. Este cambio de orientación contribuirá a poner en primer plano la integridad, el comportamiento personal y la observancia del programa de lucha contra el soborno y la corrupción de una empresa. Cuando determinados comportamientos plantean un riesgo para los valores de una empresa, estas acciones deberían tener un peso mayor que

NORMATIVA DE LA UE SOBRE REMUNERACIONES

En un esfuerzo por lograr una menor dependencia de incentivos a corto plazo, la Unión Europea (UE) ha fijado un tope a los pagos variables.

Este tope limita los pagos variables al monto del salario fijo de un trabajador, salvo que los accionistas decidan establecer otro importe, en cuyo caso esta cantidad podrá ser de hasta el doble del valor del salario fijo del trabajador en cuestión (Directiva 2013/36/UE sobre Requisitos de Capital - CRD IV).

No obstante, un efecto secundario negativo de establecer ese tope ha sido el debilitamiento de la relación entre desempeño y remuneración. Las instituciones financieras, por su parte, simplemente han elevado su salario fijo básico.

cualquier evaluación positiva de desempeño financiero y ser sancionadas adecuadamente.

- Dar a los ejecutivos una participación personal en la empresa asegurando que exista un equilibrio adecuado entre los incentivos de desempeño a corto y a largo plazo.
- Utilizar asiduamente las opciones de devolución de remuneraciones (*claw back*) y penalización (*malus*).
- Hacer públicas las políticas de remuneración, así como también la participación de los actores interesados en su determinación. Brindar información sobre la relación entre los criterios de desempeño y los objetivos económicos, ambientales y sociales de una empresa.

Selección y capacitación

Para alcanzar una cultura de la integridad, es necesario contar con políticas de contratación sólidas y rigurosas. En el sector financiero, han existido casos de selección basada en criterios de nepotismo¹⁹ y de traspaso entre el sector público y el sector privado (el fenómeno de las “puertas giratorias”). Ambas situaciones pueden generar conflictos de intereses, que deben ser manejados de modo transparente. Es fundamental que los procesos de selección, en todos los niveles, aseguren que los empleados recientemente contratados actúen con integridad y, particularmente para los puestos de mayor jerarquía, tengan las aptitudes y la experiencia adecuadas para desempeñar sus funciones²⁰. Además, deberían llevarse a cabo capacitaciones para empleados —de manera constante y con actualizaciones periódicas— sobre cómo operar con integridad, incluso relativas a temas como lucha contra el lavado de dinero, conflictos de intereses y otros riesgos de corrupción no financiera.

Áreas para la acción

- Incorporar criterios vinculados con integridad, comportamiento y observancia de las normas contra la corrupción en todos los aspectos de la gestión de recursos humanos (RR. HH.) (p. ej., desde el proceso de selección hasta la remuneración, la gestión del desempeño, la capacitación, el progreso profesional y los beneficios).
- Asegurar que la selección sea rigurosa y esté sujeta a criterios objetivos y transparentes. La selección debería enfocarse en personas altamente capacitadas que tengan un compromiso inobjetable con la integridad.
- Al emplear a exfuncionarios públicos, respetar un período de abstención que sea de, al menos, dos años y acorde al riesgo involucrado.
- Llevar a cabo capacitaciones continuas y obligatorias para el personal (incluidos los miembros del consejo directivo) sobre integridad, lucha contra la corrupción, lucha contra el lavado de dinero, conflictos de intereses y otros riesgos no financieros.

2. CONFLICTOS DE INTERESES

El segundo elemento importante para una cultura de la integridad es la gestión eficaz de los conflictos de intereses. En el sector bancario, las operaciones con información privilegiada representan la forma más habitual de conflictos de intereses. Por ejemplo, los ejecutivos de bancos de inversión pueden hacer un uso inapropiado de información confidencial sobre una de sus compañías clientes. Esto puede implicar dar aviso a otros clientes para que compren o vendan acciones de esta compañía, lo cual, en última instancia, beneficia al banco de inversión. Para abordar este riesgo, se exige a los bancos de inversión que separen sus operaciones de banca de inversión y corretaje estableciendo barreras a la información, que se conocen como “murallas chinas”. Aun así, estos esfuerzos no siempre han resultado suficientes para prevenir conflictos de intereses²¹.

PERÍODOS DE ABSTENCIÓN

Un período de abstención es el tiempo mínimo requerido para cambiar de empleo desde el sector público al sector privado o viceversa. Tiene por objeto minimizar potenciales conflictos de intereses. Transparency International recomienda fijar un período de abstención de, al menos, dos años, según el contexto.

Durante dicho período, se debería prohibir que un ex empleado se presente ante su antiguo empleador para pedir que intervenga oficialmente en cuestiones en las cuales dicho empleado estuvo involucrado anteriormente. Un ex empleado tampoco debe representar a otra persona física o jurídica si eso requiere que se comunique o realice gestión con un departamento, un organismo o un tribunal respecto de temas que estuvieron a su cargo con anterioridad.

En el caso de exfuncionarios públicos, el requisito de períodos de abstención antes de ingresar en el sector privado debe estar acompañado por una evaluación exhaustiva, transparente y formal para determinar si su contratación por bancos resulta compatible, en términos éticos, con sus funciones anteriores.

Tras la crisis financiera, la regla Volcker de Estados Unidos volvió a establecer, en forma parcial, la separación entre las funciones comerciales y de inversión de los bancos²². Esta medida estuvo orientada a abordar el “riesgo moral” en un momento en que se consideraba que los bancos globales de primera línea eran “demasiado grandes para quebrar”, debido a su interconexión con la economía global, y fueron rescatados con fondos públicos. Teniendo en cuenta que estos escándalos bancarios continúan, es importante seguir analizando la posibilidad de separar estas funciones.

Los conflictos de intereses también pueden surgir dentro del sector de banca de inversiones de una empresa. En los últimos años, algunos operadores han actuado en colusión para manipular la tasa Libor y mercados cambiarios. En un caso, un operador creó un complejo sistema de pago de sobornos a otros empleados, contrapartes en otros bancos y mediadores de mercados para manipular la tasa Libor en yenes. Al menos 45 trabajadores bancarios, incluidos gerentes, estaban al tanto de esta práctica²³.

Por último, se pueden producir conflictos de intereses si funcionarios y empleados públicos pasan a ocupar cargos en el sector privado, con sueldos atractivos, en los cuales pueden usar su experiencia de gobierno y sus contactos para beneficiar indebidamente a su nuevo empleador. Este movimiento también podría darse en el sentido contrario, es decir, que estas personas asuman cargos gubernamentales en los cuales puedan beneficiar a su empleador anterior²⁴. Por ese motivo, es importante que se respeten los períodos de abstención para los traspasos de un sector a otro (ver recuadro lateral)²⁵.

En el documento “Fair and Effective Markets Review”, publicado en el Reino Unido en 2014, se identificaron las siguientes mejores prácticas para manejar los conflictos de intereses: proporcionar al personal orientación acerca de qué constituye un uso inadecuado de la información; establecer controles sólidos, incluido el control de las comunicaciones; introducir medidas disciplinarias para supuestos de infracciones; separar físicamente determinadas funciones de las instituciones bancarias; e introducir estándares claros para identificar y gestionar los conflictos de intereses en los códigos reglamentarios²⁶. A continuación se señalan algunas de estas prácticas.

Áreas para la acción

- Brindar pautas de orientación claras para los empleados sobre qué usos de la información resultan inadecuados y establecer procesos para la identificación, la divulgación, el control y la gestión de los conflictos de intereses reales o percibidos.
- Introducir controles rigurosos sobre conflictos de intereses, incluido el control de las comunicaciones, y comunicar claramente las medidas disciplinarias aplicables a infracciones e implementarlas.
- Actualizar periódicamente políticas y procedimientos integrales contra el soborno.
- Separar físicamente el *front office*, el *middle office* y el *back office* en los recintos de operaciones, y asegurar que se cuente con sistemas de vigilancia efectivos.

3. MEDIDAS CONTRA EL LAVADO DE DINERO

Contar con políticas y procedimientos rigurosos contra el lavado de dinero es el tercer elemento importante para desarrollar una cultura de integridad en las instituciones bancarias. La base de clientes de un banco presenta graves

riesgos. A través de sus clientes, un banco podría convertirse en cómplice del lavado de fondos originados en delitos, incluida la corrupción.

Existen diversos grupos de clientes que presentan mayores riesgos para los bancos y que, por ende, requieren mayores controles de debida diligencia. Por ejemplo, estos incluyen a personas con importante patrimonio, personas con reputación dudosa o clientes que sean sociedades con estructuras de titularidad complejas o poco transparentes. Otro tipo de clientes de alto riesgo son las Personas Políticamente Expuestas (PPE). Estas son personas a quienes se confía el desempeño de cargos públicos de alta jerarquía, así como también sus familiares, socios comerciales y otras personas que tengan una asociación cercana con ellos²⁷. En el caso de los clientes de alto riesgo, los bancos tienen la obligación de identificar al titular y el origen (legítimo) de los fondos antes de establecer cualquier relación de negocios. Un banco también debe realizar un seguimiento periódico de esos clientes. Si identifican actividades sospechosas, los bancos tienen la obligación de informarlas a las autoridades nacionales correspondientes²⁸.

En la práctica, el grado de observancia de las normas contra el lavado de dinero —especialmente en relación con PPE— es extremadamente bajo. Un informe del Banco Mundial de 2010 determinó que tan solo el 2 por ciento de 124 jurisdicciones evaluadas cumplían plenamente con las normas vigentes sobre PPE²⁹. Cabe suponer que esto obedece a distintos factores, como problemas de capacidad, irregularidades en la gestión de los riesgos y, en algunos casos, complicidad deliberada de quienes se ven atraídos por la posibilidad de obtener ganancias a corto plazo. Un registro público en el cual constara la información sobre los beneficiarios finales de las sociedades facilitaría el cumplimiento por los bancos de sus obligaciones en materia de debida diligencia. Recientemente, el Reino Unido ha sancionado una ley necesaria para la creación de un registro de esas características³⁰. Además, la UE ha adoptado un registro central para posibilitar un seguimiento de esta información como parte de su Cuarta Directiva contra el Lavado de Dinero³¹. Otra propuesta es invertir la carga de la prueba para las PPE y exigir que sean estas quienes demuestren el origen legítimo de su patrimonio antes de poder abrir una cuenta bancaria.

Las instituciones financieras deben colaborar plenamente con las investigaciones oficiales para combatir el lavado de dinero, como por ejemplo, de fondos vinculados con activos robados. Una vez que los activos robados ingresan en el sistema bancario, recuperarlos puede ser extremadamente complejo. Puede resultar difícil detectar fondos que se ocultan en una multiplicidad de cuentas y con múltiples estratos de encubrimiento. La inmovilización de activos que han sido identificados como robados puede ser un proceso lento. Además, las investigaciones en diferentes jurisdicciones pueden resultar complejas y costosas. Se estima que el 99 por ciento de los fondos de procedencia ilícita nunca se detectan y que apenas el 0,2 por ciento de la totalidad de los fondos descubiertos fueron confiscados³².

Áreas para la acción

- Adoptar medidas de debida diligencia reforzada antes de establecer una relación comercial con un cliente de alto riesgo.
 - Recurrir a una variedad de fuentes al evaluar a los clientes para su aprobación, como bases de datos comerciales y dentro de la institución, intercambio de información dentro del grupo de la sociedad, declaraciones patrimoniales, e Internet y medios de comunicación, entre otros.
 - Incluir pasos para verificar el origen del patrimonio y de los fondos.
 - Identificar al beneficiario final (en casos de clientes que son sociedades o fideicomisos).

- Solicitar una copia de la declaración patrimonial de la PPE, si corresponde.
- Solicitar a los clientes que son PPE de alto riesgo que demuestren cuál es la fuente legítima de sus fondos y no entablar una relación comercial si no están en condiciones de hacerlo.
- Obtener la aprobación de la gerencia sénior.
- Incorporar medidas y políticas para abordar los riesgos relacionados con el lavado de dinero en el marco general sobre riesgos del banco.
- Capacitar al personal sobre cómo identificar y abordar los riesgos de lavado de dinero, incluidas las “señales de alerta” definidas por estándares internacionales y los perfiles de riesgo específicos de sociedades.
- Colaborar plenamente con las investigaciones para recuperar activos robados.

4. MEDIDAS EFICACES DE MONITOREO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

El cuarto elemento importante para generar una cultura de integridad en los bancos es el monitoreo eficaz de las políticas que promueven la integridad, y esto a su vez podría garantizar la rendición de cuentas cuando existan irregularidades. El cambio de paradigma necesario en la cultura corporativa no resulta posible sin rendición de cuentas. Una forma de contribuir a esto es definir con claridad el costo al cual se exponen las personas que cometen irregularidades, incluidas acciones penales, cuando corresponda.

Además del monitoreo y la rendición de cuentas dentro de las instituciones bancarias, estas acciones deben también ser impulsadas por las autoridades de regulación. Dentro de un banco, muchas veces se adoptan reglamentaciones externas que se aplican con el mínimo nivel de rigurosidad requerido. Cuando el cumplimiento normativo no se integra a la cultura general de la empresa, se vuelve un ejercicio meramente formal, con altos costos y escasa eficiencia³³. Además, los ejecutivos de cumplimiento normativo a menudo carecen de la autoridad y el apoyo necesarios dentro de un banco para detectar e investigar plenamente las irregularidades. La Oficina del Contralor de la Moneda del Tesoro de Estados Unidos recomienda asegurar que el personal de cumplimiento normativo se encuentre debidamente facultado, goce de prestigio y mejores remuneraciones y, lo más importante, sea independiente de la gerencia sénior, pero a la vez reciba apoyo de estos gerentes y tenga acceso directo al consejo directivo³⁴.

La responsabilidad de cumplir con las normas y valores de un banco no debe corresponder exclusivamente a los departamentos de cumplimiento normativo o auditoría. Los operadores y gerentes de relaciones están en el lugar más adecuado para observar, prevenir e informar las irregularidades, ya que quienes están en contacto más directo con los clientes y sus transacciones. Como primera línea de defensa, los empleados deben poder realizar denuncias e informar irregularidades a través de canales de divulgación accesibles, seguros y confidenciales (tanto internos como externos). Muchos de los escándalos recientes que afectaron a bancos se descubrieron gracias a las valientes acciones de denunciantes. No obstante, los esfuerzos por evitar que haya denuncias (p. ej., mediante acuerdos de confidencialidad o represalias contra los denunciantes) no son una táctica reciente³⁵. Es importante que las instituciones financieras promuevan una cultura abierta, que aliente a las personas a informar sobre irregularidades.

NO PERMITIR LA IMPUNIDAD

El factor de disuasión más eficaz para el comportamiento ilícito probablemente sería el juzgamiento de las personas involucradas, incluidos los más altos directivos. No obstante, existe una tendencia a que las irregularidades en el sector bancario se sancionen, en la mayoría de los casos, a través de arreglos extrajudiciales mediante los cuales se imponen elevadas multas a las empresas, cuyo costo es soportado por los accionistas, en general sin que las personas involucradas tengan que rendir cuentas.

Transparency International insta a que se adopten medidas más enérgicas de rendición de cuentas contra las personas que cometen irregularidades, incluso hasta el nivel de la gerencia sénior y el consejo directivo. No se debería permitir que las personas responsables por irregularidades graves conserven su empleo, y deberían además ser juzgadas. También los miembros sénior de la gerencia deberían renunciar cuando no cumplieron con su deber de supervisión o incluso consintieron comportamientos ilícitos.

A fin de que los fiscales puedan impulsar casos, es necesario mejorar los circuitos de rendición de cuentas dentro de los bancos. Todas las instituciones financieras deberían designar a un miembro del consejo directivo para que asuma la responsabilidad de supervisar todos los aspectos de la conducta y los riesgos de los clientes.

En materia de supervisión, es fundamental contar con un régimen de sanciones eficaz para penalizar las irregularidades. Administrar un banco es un privilegio que concede el Estado a través de las licencias correspondientes. Y esto conlleva para los bancos una serie de responsabilidades frente al público. Muy probablemente, el método más eficaz de disuadir comportamientos ilícitos sea juzgando a las personas involucradas, hasta el nivel de la gerencia sénior, cuando corresponda. Aun así, existe una tendencia generalizada a sancionar las irregularidades en el sector bancario a través de arreglos extrajudiciales, en los cuales se imponen elevadas multas a las empresas, casi siempre sin que las personas involucradas tengan que rendir cuentas (ver recuadro lateral). Por ejemplo, en 2014, menos de 10 personas fueron objetos de sanciones impuestas por las autoridades de reglamentación financiera británicas³⁶.

Para subsanar esta falencia, los bancos deben fortalecer las líneas de rendición de cuentas hasta la gerencia sénior y el consejo directivo, quienes podrían haber incumplido su deber de supervisión o incluso consentido las irregularidades en algunos casos.

Varias iniciativas legislativas apuntan a aumentar la rendición de cuentas a nivel individual. En el Reino Unido, el proyecto para un régimen de Cumplimiento Normativo por parte de Directivos exigirá que los bancos evalúen periódicamente a los gerentes sénior para determinar si su comportamiento es adecuado y que mejoren las líneas de responsabilidad en las jerarquías superiores, optimizando así la capacidad de las autoridades reglamentarias de exigir que el personal de mayor jerarquía rinda cuentas por sus actos³⁷. Además, se han planteado iniciativas en el Reino Unido para que el abuso del mercado se considere un delito, en un intento por responder a escándalos de manipulación de tasas que salieron a la luz recientemente³⁸. A su vez, la Directiva sobre las sanciones penales aplicables al abuso de mercado de la UE ha introducido estándares nuevos y armonizados, incluidas las penas de prisión para delitos como operaciones con información privilegiada y manipulación de mercados³⁹. La Cuarta Directiva de la UE contra el Lavado de Dinero incluye el requisito de designar a un miembro del Consejo Directivo como responsable de acciones contra el lavado de dinero⁴⁰.

Áreas para la acción

- Designar a un miembro del Consejo Directivo como responsable de supervisar políticas y procedimientos relativos a riesgos asociados con clientes y conductas.
- Reconocer a los empleados que ejercen una función de cumplimiento normativo mayor autoridad y prestigio, y asegurar que:
 - respondan directamente al Consejo Directivo,
 - reciban una remuneración similar a la de otros departamentos funcionales,
 - cuenten con recursos suficientes, incluida la capacidad para identificar riesgos en la actividad comercial.
- Establecer políticas claras para sancionar las irregularidades, incluidas las operaciones deshonestas.
- Comunicar claramente las sanciones que se aplican a las irregularidades, e implementarlas.
- Garantizar que exista una variedad de canales de divulgación internos y externos accesibles y confiables para denunciantes, que posibiliten la denuncia en forma segura, confidencial y anónima.
- Monitorear y analizar continuamente las políticas y los procedimientos relacionados, e informar públicamente los avances logrados.

5. TRANSPARENCIA

El quinto elemento importante para generar una cultura de integridad en un banco es la transparencia. Debido a la función crítica que cumplen en la economía global, los bancos tienen la responsabilidad de rendir cuentas ante accionistas, autoridades de regulación, clientes y ciudadanos. La transparencia en la comunicación de su información financiera y no financiera es fundamental para generar confianza.

En la UE, se ha adoptado legislación con nuevos requisitos sobre presentación de informes, para exigir a las instituciones de crédito y sociedades de inversión que informen sobre las ganancias obtenidas, los impuestos pagados y los subsidios recibidos para cada año fiscal y ubicación geográfica. Esta mayor transparencia reforzará la rendición de cuentas empresarial frente la sociedad y ayudará a los accionistas a tomar decisiones basadas en información sobre los riesgos que enfrentan.

Al igual que cualquier empresa, las instituciones financieras deberían informar públicamente sus políticas contra la corrupción, ser transparentes con respecto a la estructura de su organización y presentar informes con datos financieros claves ordenados por país. No obstante, las principales instituciones financieras de todo el mundo tienen un desempeño deficiente en lo que hace a la transparencia⁴¹.

Para identificar las mejores prácticas en todo el sector, las instituciones financieras deberían realizar un seguimiento e informar públicamente sobre todas las iniciativas que se encuentren en curso en las cinco áreas importantes que se han identificado para desarrollar una cultura de integridad. Dada su interconexión, todo el sector se beneficiará con las mejoras en la reputación y los ahorros de costos logrados a través de iniciativas de integridad corporativas. Por su parte, las autoridades regulatorias deben ejercer presiones a favor de cambios realizando, en forma periódica, pruebas de integridad en las cinco áreas y publicando los resultados. Para lograr un cambio radical y recuperar la confianza en las instituciones financieras, se necesitan acciones colectivas que alcancen a todo el sector, incluso por parte de instituciones financieras, autoridades de regulación y la sociedad civil.

Áreas para la acción

- Dar a conocer la estructura de organización de las empresas, así como sus subsidiarias, emprendimientos conjuntos, vehículos patrocinados fuera del balance y otras entidades vinculadas.
- Informar las políticas contra la corrupción.
- Publicar los estados contables correspondiente a cada país en el cual la empresa tenga presencia.
- Informar sobre todas las iniciativas que se adopten en las cinco áreas mencionadas para promover una cultura empresarial de integridad.

NOTAS

¹ Salter, Malcom S. (2010). Lawful but Corrupt: Gaming and the Problem of Institutional Corruption in the Private Sector. Harvard Business Working Paper 2010.

² Barnett, T. & Varcys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioural intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 351-362; Dickson, M., Smith, D., Grojean, M. & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217; Trevino, L., Butterfield, K., & McCabe, D. (1998). The ethical context in organizations; Influences on employee attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476; Dickson, M., Smith, D., Grojean, M. & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217.

- ³ A. Cohn, E. Fehr, et al., "Business culture and dishonesty in the banking industry". *Nature* 2014.
- ⁴ Ernst & Young, "Shifting focus. Risk culture at the forefront of banking", 2014.
- ⁵ *Ibid.*
- ⁶ James Titcomb, "The banking industry's bill for bad behaviour: 300bn", *The Telegraph*, 13 de noviembre de 2014.
- ⁷ Ver: 2014 Makovsky Wallstreet Reputation Survey.
- ⁸ La encuesta sobre fraude realizada en 2015 por EY muestra que las empresas que han registrado un aumento en sus ingresos durante los últimos dos años en general son aquellas que cuentan con políticas y procedimientos de cumplimiento normativo eficaces.
- ⁹ Ver nota 2.
- ¹⁰ Por ejemplo, declaraciones de Citigroup, JPMorgan, HSBC, UBS y RBS, tras el arreglo por el escándalo de manipulación de tipos de cambio en el mercado de divisas, http://wap.business-standard.com/article/international/big-banks-fined-3-3-bn-by-uk-us-swiss-regulators-114111300016_1.html.
- ¹¹ Ernst & Young, "Shifting focus. Risk culture at the forefront of banking", 2014.
- ¹² Ver, por ejemplo, Deutsche Bank: www.db.com/cr/en/concrete-compensation-structures.htm.
- ¹³ Por ejemplo, el HSBC y Sainsbury's Bank implementan un cuadro de mando integral.
- ¹⁴ Ernst & Young, "Incentives: the good, the bad and the risky", 2013. Las normas de la UE permiten aplicar una tasa de descuento hasta un máximo del 25 por ciento del pago variable total, siempre que se implemente en forma de instrumentos diferidos por, al menos, 5 años.
- ¹⁵ Alexander Pepper y Julie Gore, "The economic psychology of incentives: an international study of top managers", *Journal of World Business* 49 (3): 2014.
- ¹⁶ Ley Dodd-Frank de Reforma de Wall Street y de Protección del Consumidor (Wall Street Reform & Consumer Protection Act), Ley General 111–203, Secciones 953 y 956.
- ¹⁷ Ver Citigroup: www.citigroup.com/citi/investor/data/percompcharter.pdf.
- ¹⁸ Global Reporting Initiative. G4 Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Principios y contenidos básicos, pág. 40.
- ¹⁹ Por ejemplo, en 2013, JP Morgan Chase fue investigada por presunto nepotismo en sus prácticas de selección en China (que se conocieron con el nombre de programa "Hijos e hijas"), y que tenía por objeto acceder a oportunidades de negocios en el país contratando a familiares de las clases dirigentes locales.
- ²⁰ Financial Action Task Force (2014). Guidance for a risk-based approach. The Banking Sector; Basel Committee on Banking Supervision. "Core Principles for Effective Banking Supervision", 2012.
- ²¹ Por ejemplo, un estudio de 2014 muestra que la cuarta parte de las fusiones y adquisiciones son precedidas por situaciones de abuso de información privilegiada. Augustiny et al. (Mayo de 2014). Informed Options Trading prior to M&A Announcements: Insider Trading?
- ²² Ver: www.federalreserve.gov/bankinforeg/volcker-rule/.
- ²³ Ver: <http://business.financialpost.com/news/fp-street/ubs-fined-1-5-billion-after-traders-bribed-brokers-to-fix-libor-rate>.
- ²⁴ Por ejemplo, cuando el anterior Comisario Europeo de Comercio para temas digitales se convirtió en asesor especial de Bank of America Merrill Lynch, <http://corporateeurope.org/revolvingdoorwatch/cases/neelie-kroes>.
- ²⁵ Por ejemplo, David Aufhauser, que era asesor jurídico del Departamento del Tesoro de Estados Unidos, luego pasó a ser Director Gerente de UBS AG. Además, posteriormente se determinó que había participado en situaciones de abuso de información confidencial y debió pagar una multa de USD 6,5 millones. <http://blogs.wsj.com/law/2008/10/07/aufhauser-former-ubs-gc-settles-insider-trading-allegations/>.
- ²⁶ Bank of England, "How fair and effective are the fixed income, foreign exchange and commodities markets?", octubre de 2014, pág. 30.
- ²⁷ Si bien las reglamentaciones actuales exigen verificaciones más rigurosas únicamente para las Personas Políticamente Expuestas extranjeras, las normas revisadas están comenzando a incluir a PPE nacionales en función de una evaluación de riesgos. Ver la recomendación número 12 del Grupo de Acción Financiera (Financial Action Task Force, FATF) 2012.
- ²⁸ Recomendaciones del Grupo de Acción Financiera (FATF). El FATF ha especificado que las medidas más rigurosas de gestión de riesgos adoptadas por los bancos exigen mayores controles de debida diligencia y no medidas generales de reducción de riesgos.
- ²⁹ STAR Initiative (2012), "Politically Exposed Persons, Preventive Measures for the Banking Sector; OECD, "Illicit Financial Flows from Developing Countries: Measuring OECD Responses", 2014.
- ³⁰ Legislación del Reino Unido: <http://services.parliament.uk/bills/2014-15/smallbusinessenterpriseandemployment.html>.
- ³¹ EU AMLD IV; Ver: www.transparency.org/news/pressrelease/eu_agrees_money_laundering_transparency_reforms_but_full_access_denied.
- ³² ONUDD (2011): Estimating Illicit Financial Flows Resulting from Drug Trafficking and other transnational organized crimes.
- ³³ Un estudio realizado en 2011 por la Autoridad de Conducta Financiera del Reino Unido (UK Financial Conduct Authority) demostró que aproximadamente el 25 por ciento de los bancos no siempre gestionan de manera efectiva a los clientes de alto riesgo y las relaciones con PPE.
- ³⁴ www.occ.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/cms.pdf.
- ³⁵ Ver: www.shearman.com/~media/Files/NewsInsights/Publications/2015/04/SEC-Says-Confidentiality-Agreements-May-Impede-Whistleblowers-LIT-04022015.pdf.
- ³⁶ Caroline Binham, "UK financial watchdog to review soaring level of fines", *Financial Times*, 7 de diciembre de 2014.
- ³⁷ FCA/PRA, "Strengthening accountability in banking: a new regulatory framework for individuals", julio de 2014.
- ³⁸ Bank of England Fair and Effective Markets Review.
- ³⁹ Directiva 2014/57/UE.
- ⁴⁰ EU AMLD IV.
- ⁴¹ TI, Transparency in Reporting Against Corruption (2014).

Editora: Angela McClellan
ISBN: 1998-6408

Impreso 100% en papel reciclado
© 2015 Transparency International.
Todos los derechos reservados.

Nota: Investigación compilada por Matteo de
Simone

Transparency International
Secretaría Internacional
Alt-Moabit 96
10559 Berlín
Alemania

Teléfono: +49 - 30 - 34 38 200
Fax: +49 - 30 - 34 70 39 12

ti@transparency.org
www.transparency.org

blog.transparency.org
[facebook.com/transparencyinternational](https://www.facebook.com/transparencyinternational)
twitter.com/anticorruption