

***Behavioral compliance: compliance
penal y ética conductual***

1. Comportamiento y *compliance*
2. Cultura y *compliance*
3. Algunos apuntes sobre la ética conductual
(*behavioral ethics*)
4. Ética conductual y cultura de *compliance*:
iluminando algunos puntos ciegos
5. Conclusiones y retos para el futuro

Comportamiento *y compliance*



El comportamiento humano como centro del *compliance*

¿Cuál es el principal riesgo que afecta hoy en día a las organizaciones?

- ¿Corrupción?
- ¿*Supply chain*?
- ¿Inteligencia artificial?
- ¿ESG?
- ¿*Whistleblowing*?
- ...



El comportamiento humano como centro del *compliance*

¿Cuál es el objetivo último del *compliance*?

- ¿Prevenir delitos?
- ¿Detección de los delitos?
- ¿Reaccionar ante la comisión de delitos?
- ¿Seguro de responsabilidad penal?
- ¿Transmisión de confianza a *stakeholders*?
- ...



El comportamiento humano como centro del *compliance*

- ❖ Derecho penal / *compliance* no pueden operar al margen de otras ciencias sociales (Economía, Psicología, Sociología, Antropología, Criminología)
- ❖ *Compliance* como desafío organizativo (legislación e implementación a pequeña escala)
- ❖ Dos preguntas claves
 - 1) ¿Cómo nos comportamos?
 - 2) ¿Por qué nos comportamos así?
- ❖ Relevancia del contexto organizativo
- ❖ Necesidad de considerar la realidad social sobre la que se busca influir



El comportamiento humano como centro del *compliance*

- ❖ *Compliance* como arte más que ciencia
- ❖ La creación de una *behaviorally informed organization*
- ❖ La importancia del riesgo humano (*behavioral risk management*)
- ❖ *Chief Behavioral Officer*
- ❖ Enfoque ético-conductual como futuro del *compliance*
- ❖ Una cuestión de perspectiva
 - Enfoque *bottom-up* (qué hacen en realidad los empleados) vs. *top-down* (qué quieren los directivos que hagan los empleados –o creen que están haciendo)



El comportamiento humano como centro del *compliance*

❖ Influyendo en los empleados

1. Verdaderos clientes del *compliance*
2. *Communications challenge* vs. *engagement experience*
3. Dejar de centrarse en qué es lo que queremos que hagan nuestros empleados para centrarnos en qué es probable que hagan
4. Enfoque descriptivo vs. prescriptivo
5. Necesidad de desterrar asunciones basadas en el modelo de elección racional



El comportamiento humano como centro del *compliance*

❖ EY Global Integrity Report 2024

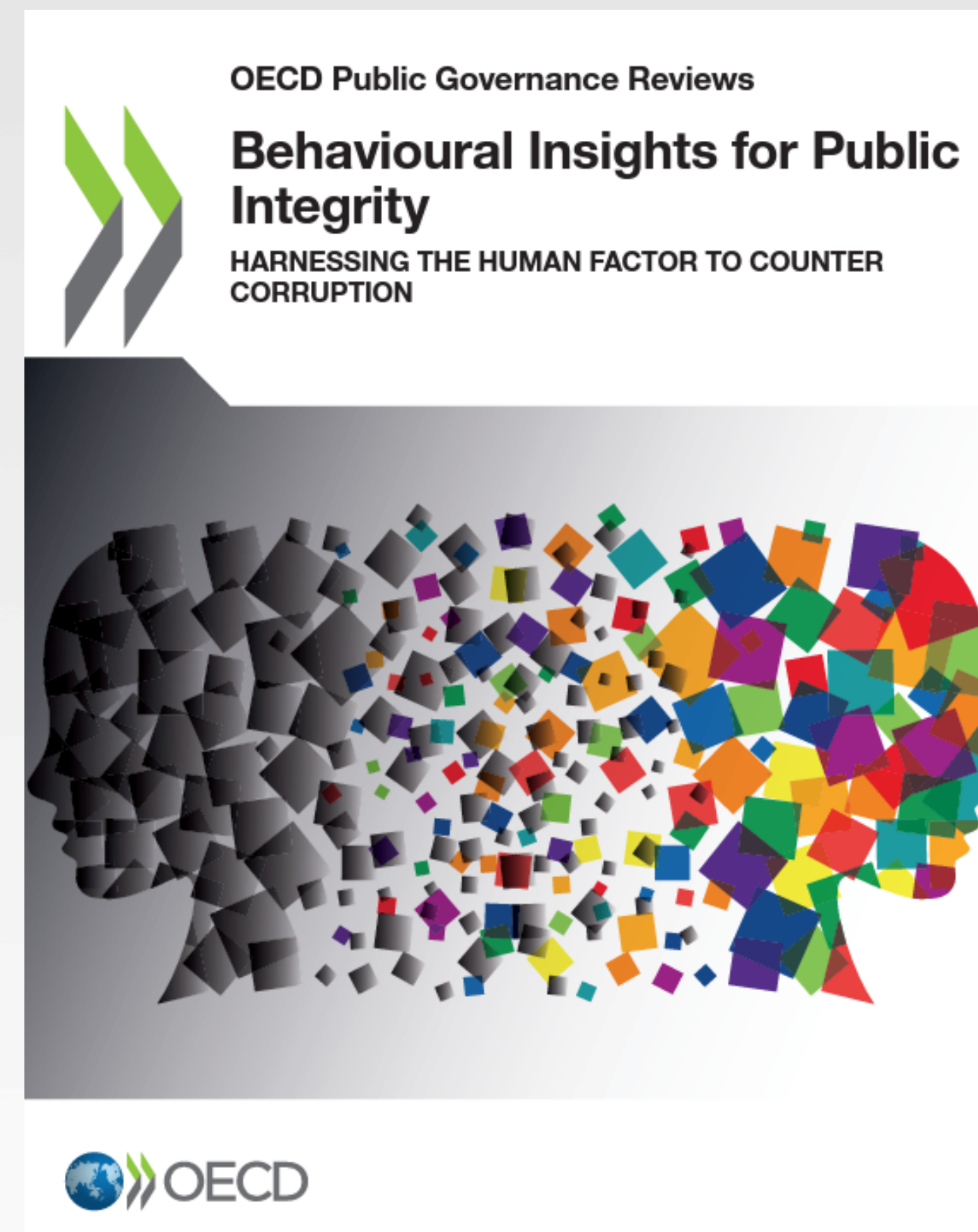
- *Employee misconduct is directly influenced by the behaviors they observe from leaders*
- *Violations typically associated with "a few bad apples" account for less than 10% of penalties (e.g., fraud, bribery) — the most salient violations may require an erosion of integrity culture to happen*
- *Nearly half (47%) of respondents say employees pose the greatest integrity risk for the organization over the next two years*



Behavioral sciences & compliance: ¿utilidad práctica?

- ❖ Acogimiento de las ciencias sociales por parte de organismos públicos e internacionales
 - *Behavioural Insights Team* (Reino Unido) / OCDE / Banco Mundial / Unión Europea / Banco Central Holandés / *Office of the Superintendent of Financial Institutions* (Canadá)
- ❖ Gran acogimiento por parte de actores privados
 - J.P. Morgan / Facebook / HSBC / ING / Royal Bank of Scotland / ABN Amro

Behavioral sciences & compliance: ¿utilidad práctica?



- Extracto del prólogo

“Integrity is more than a rational choice against corruption. Essentially, promoting integrity is encouraging behaviour in the public interest over self-serving behaviour such as corrupt and unethical practices. Yet, **human behaviour is often a neglected dimension in integrity policy making.** Existing efforts to preventing corruption are **still widely based on a rational decision-making model**”

Behavioral sciences & compliance: ¿utilidad práctica?

**Companies' assessments
of anti-corruption compliance**



*"Internal and external audits provide helpful insights on effectiveness, particularly when audits **incorporate behavioural science to evaluate whether compliance programmes are facilitating cultural change**"*

*"Innovative companies recognised that **preventing misconduct requires behavioural interventions**"*



Behavioral sciences & compliance: ¿utilidad práctica?

- ❖ El ejemplo de Novartis (Klaus Moosmayer)
 - En 2020 renovó su Código Ético
 - Input de miles de empleados
 - Postulados conductuales

Ethical Decision-Making Framework

*Because ethics isn't black and white, we've created an online, interactive ethical decision-making framework to guide our associates towards **better decision making**. The framework guides users through 15 questions, **prompting deep reflection as part of the decision-making process**, surfacing up to 6 possible biases and suggesting materials and resources for further learning. The framework does not replace conversation and consultation, and does not give a definitive answer about what one should do, but it helps broaden perspectives and encourages better understanding and application of our ethical principles*

Cultura y *compliance*



Cultura y *compliance*

- ❖ Cultura como factor clave en el desarrollo del compliance dentro de las organizaciones
- ❖ *Companies' assessments of anti-corruption compliance (OCDE 2025)*
 - *On the other hand, it is also essential for companies to assess how the expected ethical standards incorporated in their anti-corruption programme translate into the attitudes and individual behaviours of employees.*
 - *Governments, both at the enforcement and regulatory levels, are increasing their focus on the impact and influence of organisational culture*
 - *Individual behaviours and intrinsic motivations should constitute the building blocks of corporate culture – hence the need to shift the approach to promoting integrity at all levels of the company.*

Cultura y *compliance*



Cultura y compliance

❖ Todo el mundo lo hace...



Culture relates to the implicit norms that guide behavior in the absence of regulations or compliance rules —and sometimes despite those explicit restraints. Culture exists within every firm whether it is recognized or ignored, whether it is nurtured or neglected, and whether it is embraced or disavowed. Culture reflects the prevailing attitudes and behaviors within a firm. It is how people react not only to black and white, but to all of the shades of grey. Like a gentle breeze, culture may be hard to see, but you can feel it. Culture relates to what "should" I do, and not to what "can" I do (Federal Reserve Bank of NY)

Cultura y compliance

❖ *Culture matters to the P&L...(and can kill your customers too)*

**WELLS
FARGO**

CREDIT SUISSE



INSTITUTO
OMG

Cultura y compliance

- ❖ Orígenes de la importancia de la cultura en compliance: Chapter 8 USSG
 - Inicialmente 1991: *effective program to prevent and detect violations of law*
 - Reforma 2004: *effective ethics and compliance programs*

2. EFFECTIVE COMPLIANCE AND ETHICS PROGRAM

Historical Note: Effective November 1, 2004 (amendment 673).

§8B2.1. Effective Compliance and Ethics Program

(a) To have an effective compliance and ethics program, for purposes of subsection (f) of §8C2.5 (Culpability Score) and subsection (b)(1) of §8D1.4 (Recommended Conditions of Probation - Organizations), an organization shall —

(1) exercise due diligence to prevent and detect criminal conduct; and

(2) otherwise **promote an organizational culture that encourages ethical conduct** and a commitment to compliance with the law.



Cultura y *compliance*

- ❖ *US DoJ Evaluation of Corporate Compliance Programs* (sept 2024)
- ❖ ¿Funciona el programa de compliance en la práctica?
 - ¿Se han identificado elementos sistémicos? ¿Quién ha participado en la identificación?
 - Se debe considerar si la organización llevó a cabo un análisis de causa raíz (*root cause analysis*) adecuado y honesto para comprender tanto (i) qué ha contribuido a la realización del ilícito y (ii) qué grado de remediación se necesita para evitar eventos similares en el futuro
 - Necesidad ahondar en aspectos culturales de la compañía y tener en cuenta qué patrones de comportamiento son los que han producido o han coadyuvado a la producción del comportamiento poco ético

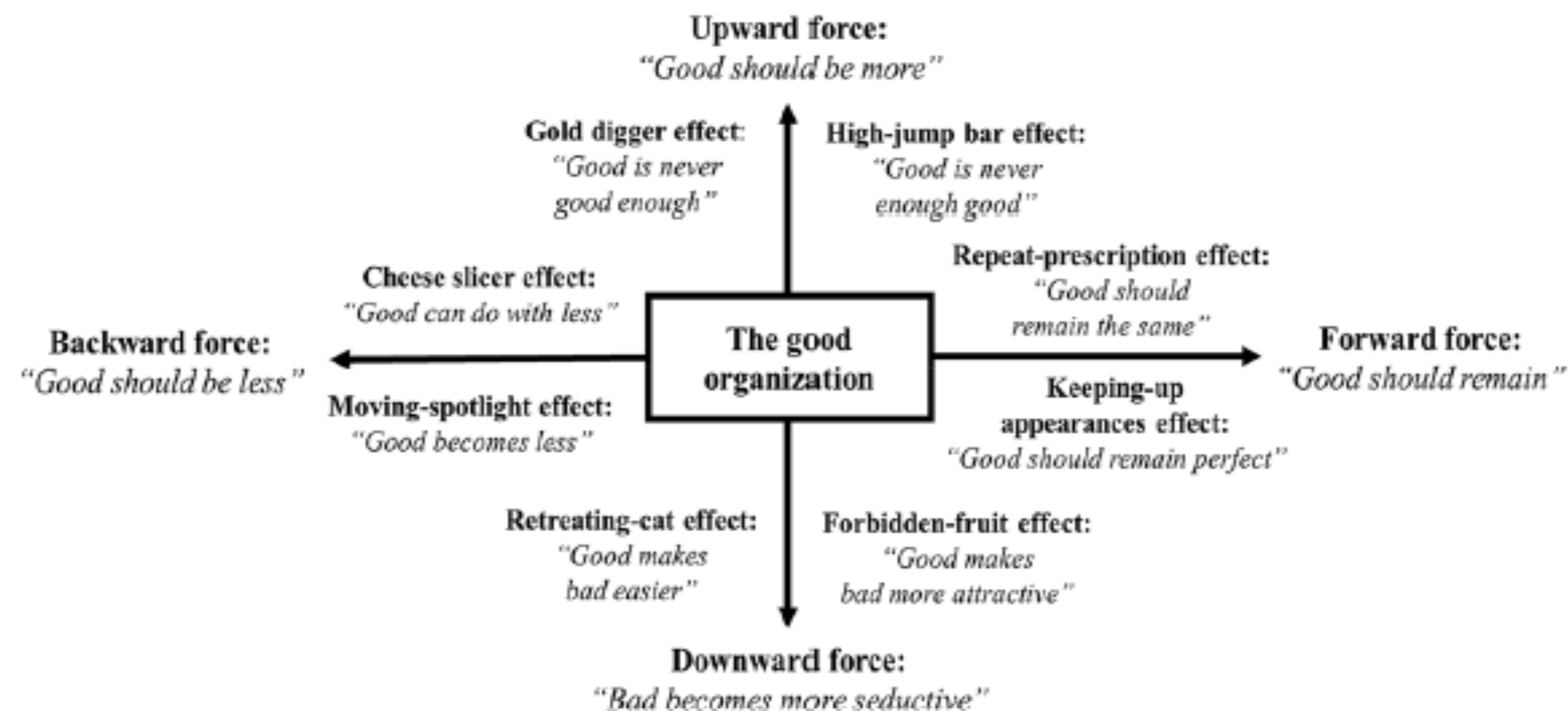


Cultura y *compliance*

- ❖ Circular de la FGE 1/2016
 - Programas de *compliance* no tienen por objeto evitar la sanción penal de la empresa, sino promover una verdadera cultura ética empresarial (delito como acontecimiento accidental)
 - Criterios para valorar la eficacia de los modelos de organización y gestión → la clave reside en cómo estos afectan a la toma de decisiones de los directivos y empleados de la empresa
- ❖ STS 154/2016, de 29 de febrero: para la RPPJ se ha de analizar
 - *si el delito cometido por la persona física en el seno de aquella ha sido posible, o facilitado, por la ausencia de una cultura de respeto al Derecho, como fuente de inspiración de la actuación de su estructura organizativa e independiente de la de cada una de las personas físicas que la integran*

Cultura y *compliance*

- ❖ Paradojas de la cultura ética: los riesgos de volverse menos ético cuanto más ético se llega a ser (cuanto más ética se vuelve una organización, mayores son las fuerzas para que deje de serlo)
 - *A paradox of ethics: Why people in good organizations do bad things: ¿por qué es difícil mantenerse ético con el paso del tiempo? (Muel Kaptein)*



Algunos apuntes sobre la ética conductual (*behavioral ethics*)



Behavioral ethics meets behavioral law & economics

- ❖ Gran crecimiento desde finales 90 y principios 2000 en el ámbito de la ética de los negocios (*business ethics*)
 - Aunque ya en '60 (escándalos antitrust EEUU), '70 (Watergate / FCPA), '80 (contratistas DoD / *insider trading*)
- ❖ Dos grandes movimientos
 - Ética / filosofía deja de pertenecer exclusivamente a los filósofos → sociología / psicología / gestión organizativa
 - Cambio (amplitud) de foco → de manzanas podridas (*bad apples*) a recipientes podridos (*bad /rotten barrels*)



Behavioral ethics meets behavioral law & economics

❖ *Behavioral Law & Economics (BLE) vs Behavioral Ethics (BE)*

- Similitud → ambas se centran en los procesos automáticos que subyacen a nuestro proceso de toma de decisiones
- Diferencias
 - BLE examina aquellas áreas que socavan el interés propio; BE explora la automaticidad del interés propio / egoísmo
 - BLE se centra en la capacidad limitada de las personas de tomar decisiones racionales; BE se centra en la incapacidad de la gente de reconocer completamente (o adecuadamente) los aspectos éticos, morales y legales de su comportamiento
 - BLE asume que uno no se puede fiar de que la gente pueda tomar decisiones que promuevan su propio interés sobre la base de la racionalidad limitada; BE se centra en la incapacidad de la gente de reconocer hasta qué punto el comportamiento egoísta o interesado afecta a su comportamiento



Behavioral ethics meets behavioral law & economics

- ❖ Comportamiento contrario a nuestros intereses económicos / comportamiento contrario e inconsciente a nuestros valores
- ❖ Ética conductual
 - ❖ **Biasucci & Prentice**: el estudio de cómo y por qué la gente toma las decisiones éticas y no éticas que toma
 - ❖ **Bazerman & Tenbrunsel**: campo del conocimiento que busca entender cómo la gente se comporta en realidad al enfrentarse a dilemas éticos
 - ❖ **Zamir & Teichman**: mecanismos que permiten a las personas normales y corrientes violar normas morales y, al mismo tiempo, preservar la imagen de sí mismos como personas morales



Behavioral ethics meets behavioral law & economics

❖ Yuval Feldman: *The Law of Good People*

- 1) Necesidad de conocer por qué la “gente buena” comete actos poco éticos y centrarnos en ellos
- 2) Posibilidad de cometer actos poco éticos y seguir viéndose como gente honrada (procesos cognitivos y sociales solo parcialmente relacionados con el razonamiento consciente)
- 3) Si los individuos actúan sin ser conscientes del significado moral de sus acciones
- 4) Abandono del paradigma del *enforcement* (sanción y castigo) y sustitución por el paradigma de la ética conductual



Behavioral ethics meets behavioral law & economics

- ❖ Triángulo del fraude (Cressey: *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*)
 - Motivos (presiones / incentivos) + oportunidad + racionalizaciones = fraude
 - También diamante → capacidades del individuo (know-how, resistencia al estrés, confianza, ego, capacidad de engaño)
- ❖ Desconexión moral (*moral disengagement*, Albert Bandura)

- | | |
|--|--|
| 1. Justificación moral, social o económica | 5. Difusión de la responsabilidad |
| 2. Lenguaje eufemístico | 6. Trivialización de las consecuencias |
| 3. Comparación ventajosa | 7. Deshumanización de las víctimas |
| 4. Desplazamiento de la responsabilidad | 8. Atribución de la culpa a la víctima |



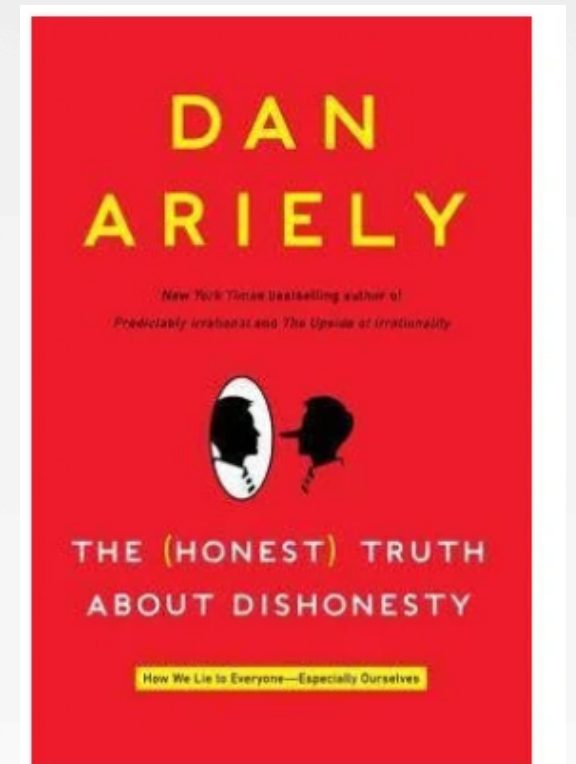
Behavioral ethics meets behavioral law & economics

❖ Mecanismos de racionalización

Mecanismo de racionalización	Ejemplo
Negación de la responsabilidad	“No soy un delincuente, lo que hice fue un accidente”, “era una emergencia, lo necesitaba”
Negación del daño	“Nadie salió herido”, “no robé nada, solo lo tomé prestado”
Negación de la víctima	“Yo soy la verdadera víctima”, “se lo merecían”
Desviación de la responsabilidad	“El gobierno es corrupto / injusto”, “la ley y el gobierno son injustos”
Apelación a la lealtad al grupo	“Lo hice por la empresa”, “siempre ayudo a un amigo”
Metáfora del saldo	“He hecho más cosas buenas que malas en mi vida”
Afirmación del derecho a los frutos de la actividad ilícita	“Me lo merecía”, “me he ganado el derecho a tener esto”
Afirmación de la aceptabilidad / normalidad relativa	“Hay otros peores que yo”, “todo el mundo lo hace”

Behavioral ethics meets behavioral law & economics

- ❖ Comportamiento racional / *rational choice theory* (Gary Becker)
- ❖ Dan Ariely (“zona criminal de confort”)
- ❖ *Bad apple vs. rotten barrel*
- ❖ Stanley Milgram (obediencia a la autoridad)
- ❖ Philip Zimbardo (el efecto Lucifer)



Ética conductual y cultura de compliance: iluminando algunos puntos ciegos



Los problemas de lealtad intragrupo en las organizaciones

- ❖ Contexto organizativo como elemento clave en el proceso de toma de decisiones
 - Mayor capacidad de racionalización de comportamientos en donde se benefician terceros
- ❖ *Ethical free-riders* (problemas *whistleblowing*)
- ❖ *Unethical pro-organizational behavior*
 - Tolerancia cero / quid pro quo
- ❖ *Motivated blindness*
 - Tendencia de las personas de desechar el comportamiento poco ético de otros cuando hacerlo les perjudicaría



Los problemas de lealtad intragrupo en las organizaciones

- ❖ El ejemplo de Kweku M. Adoboli (rouge trader de UBS que fue condenado por perder más de 2.000 millones de dólares)

"I don't think at any stage I felt guilty of committing a crime"; "Everything I had done was for the bank and for my colleagues".

He said the praise he received — he and his colleague were singled out at an equities meeting in 2011 for being dynamic and innovative — only made him feel that "it is my responsibility to push the boundaries to innovate. I am being put on a pedestal. How can it be wrong?"

A former UBS colleague told me that Adoboli was the go-to guy on the trading floor when there was a screw-up. "We didn't know how he did it, but we didn't want to know," the person said.



El peligro de la ambigüedad

- ❖ Ambigüedad = racionalización = margen de maniobra para justificar comportamientos ilícitos
- ❖ Zonas grises (prácticas fiscales agresivas, ingeniería fiscal, pagos de facilitación / engrase)
- ❖ Eufemismos → afectación del lenguaje al enfoque concreto (“consultores de negocio”, “División de Operaciones Estructuradas”, metáforas de guerra)
 - *Similarly on the issue of culture, GM employees received formal training as to how to write about safety issues. Employees were given a number of words to avoid, with suggested replacements:*
 - *“Problem = Issue, Condition, Matter”*
 - *“Safety = Has Potential Safety Implications”*
 - *“Defect = Does not perform to design”*



Just-in-time compliance

- ❖ Periodo de reflexión previo a la toma de decisiones
 - Hacer preguntas
 - ¿Qué información es importante para responder a lo que me preguntan? WYSIATI (*What You See Is All There Is*)
- ❖ Abordar la cuestión con varias perspectivas
- ❖ Valorar la razonabilidad / verosimilitud de la información
- ❖ Prestar atención al uso de respuestas evasivas
- ❖ Tomarse más tiempo para decidir



Compliance e incentivos

- ❖ Incentivos y su cara oculta (consecuencias indeseadas del *pay-for-performance* y los objetivos imposibles)
- ❖ Efecto láser y la importancia de alinear objetivos de la organización con los objetivos de compliance
- ❖ Caso Wells Fargo (*eight is great*)
- ❖ *DOJ Evaluation of Corporate Compliance Programs*
 - ¿Se considera el impacto de los incentivos financieros en compliance?
 - ¿Se ha evaluado si los objetivos comerciales son alcanzables si el negocio opera de una manera ética y cumpliendo la ley?
 - ¿Cuál es el papel que juega la función de compliance en el diseño y entrega de incentivos financieros a la alta dirección?
 - ¿% de la remuneración vinculada a la promoción de objetivos éticos a LP?
 - ¿*Clawback policies*?

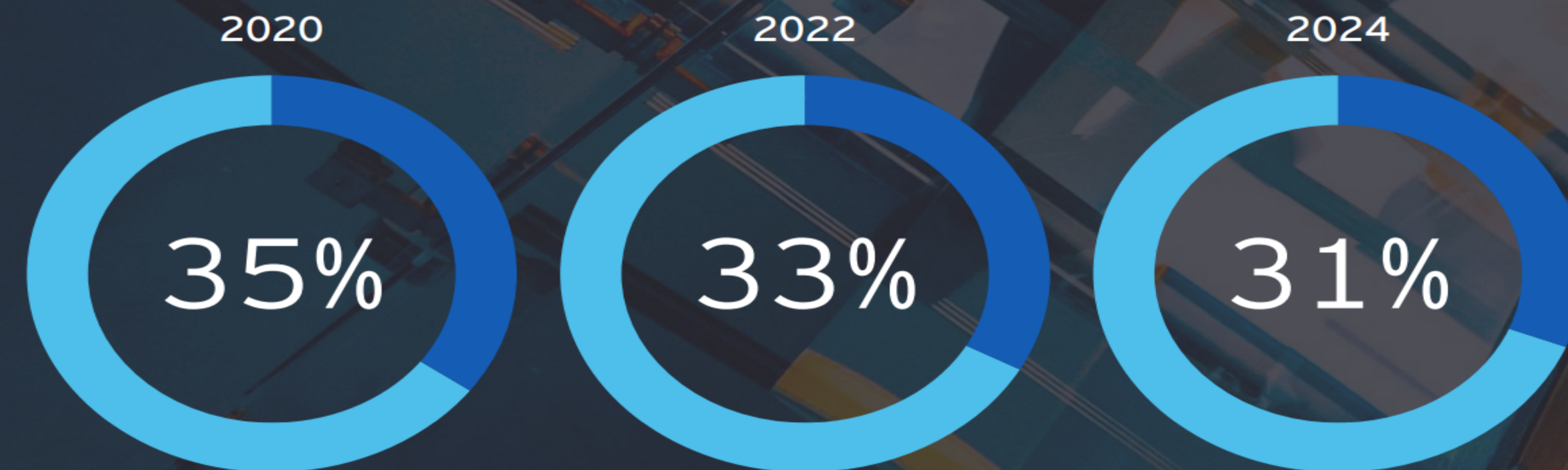
Compliance e incentivos

❖ EY Global Integrity Report 2024

Willingness to act without integrity appears to be on the rise.

Nearly four out of 10 (**38%**) global respondents admit they'd be prepared to behave unethically in one or more ways to improve their own career progression or remuneration – more than one and a half times higher than the findings in our last report.

Perceived tolerance of unethical behavior is holding steady



■ % agree that unethical behavior is tolerated when senior staff or high performers are involved

Justicia procedimental y compliance

- ❖ La importancia de la percepción de un trato justo por la dirección / otros empleados
- ❖ Moral licensing / moral equilibrium – represalia
- ❖ Justicia en la toma de decisiones + justicia en el tratamiento interpersonal

Ethics/ Compliance Management	Unethical Conduct	Ethics Awareness	Advice Seeking	OK to Deliver Bad News
Ethical Culture				
Executive Leadership	-52	54	59	65
Supervisory Leadership	-55	56	59	67
Fair Treatment	-54	45	55	72
Ethics Talk	-43	54	58	60
Ethics in Decisions	-41	49	54	52
Ethical Behavior Rewarded	-54	47	51	61
Unethical Behavior Punished	-45	41	49	37

Justicia procedimental y compliance

❖ Ejemplo claro de concesión moral

UK News

‘Geeky’ bullied accountant stole £170k to spend on cocaine and prostitutes

A miserable accountant, who was bullied by workmates for being geeky, ripped off £170,000 from his bosses and splurged it all in just one weekend - on cocaine and prostitutes.

By The Newsroom

Published 13th Apr 2019, 18:22 BST

Updated 13th Apr 2019, 18:29 BST





La corrupción desde un punto de vista conductual

- ❖ De nuevo, la racionalización: las personas son más capaces de racionalizar actos de corrupción más sutiles (invitaciones a conferencias, palcos deportivos, campañas de publicidad positiva en redes sociales, todo tipo de consumibles, etc.) que actos de corrupción más convencionales (un sobre con dinero)
 - Experimento frigorífico Coca Colas vs \$
- ❖ Peligro del dinero (efecto abundancia / *business decision frame*)
 - Imprimación “mentalidad dinero” lleva más actos ilícitos y a activar un pensamiento más *business-oriented*
 - Imprimación sentimiento banqueros / matrices con dinero encima de la mesa



La corrupción desde un punto de vista conductual

- ❖ Normalización de la corrupción en las organizaciones
 - Importancia de la cultura de compliance
- ❖ El peligro del intermediario (la relación entre distancia y corrupción – mayor espacio para la racionalización)
 - Uso de intermediarios en procedimientos FCPA (90% aprox)
 - Difusión de la responsabilidad + daño en lugares remotos + incertidumbre sobre contribución de mi actuación à reducción de la responsabilidad moral
 - *Corruption as a victimless crime* ¿El hecho de que sepamos a quién causamos daño afecta al proceso de toma decisiones ético? → Efecto de la víctima identificable

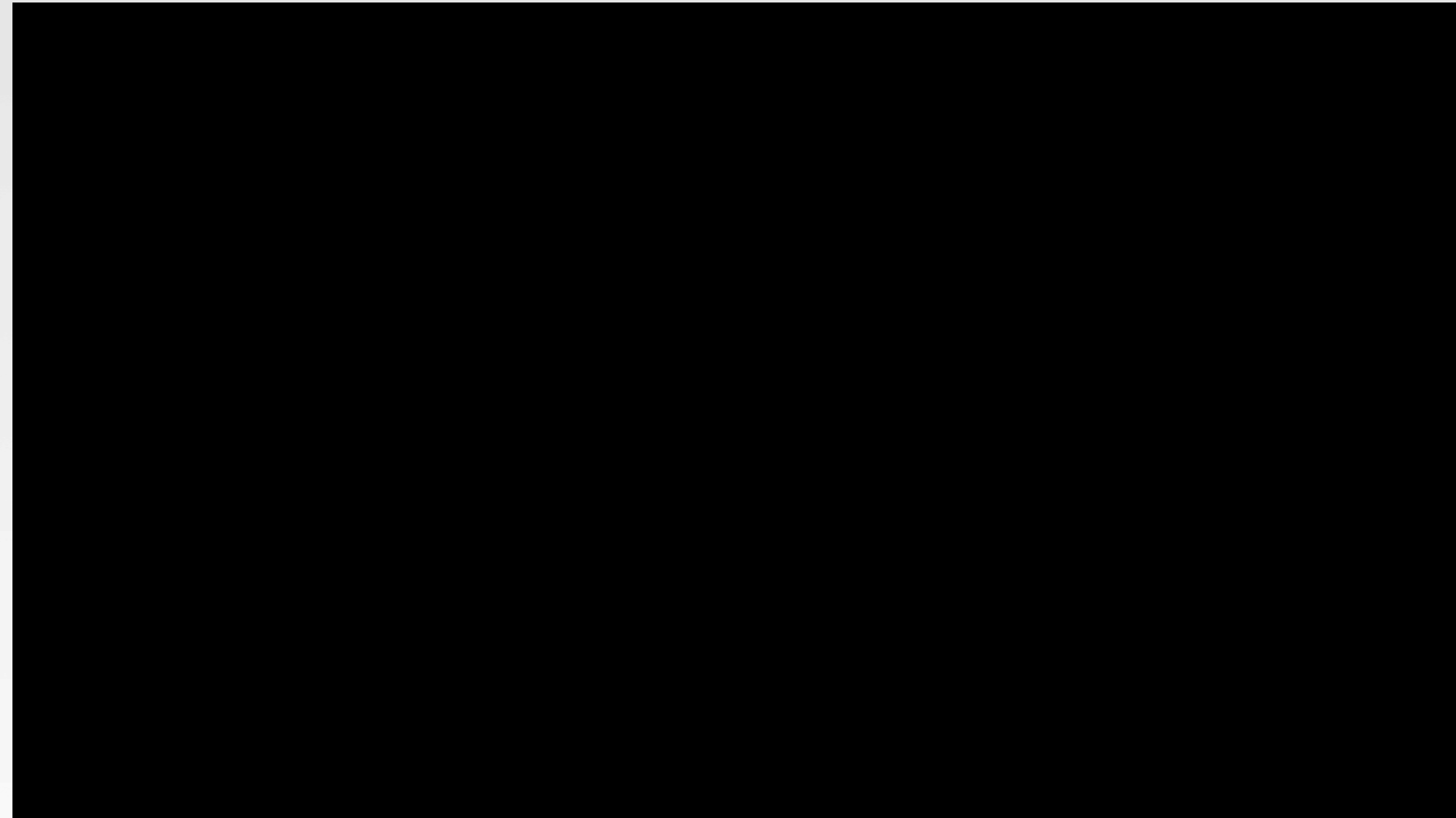


La importancia del enfoque

- ❖ Efecto encuadre (*framing*) y aversión al riesgo / sesgo del resultado
- ❖ La gente es más propensa a adoptar riesgos (cruzar líneas rojas) para evitar una pérdida que para obtener una ganancia de importe similar
- ❖ Importante no perder de vista los aspectos morales en el proceso de toma de decisiones (hacerlos salientes)
 - Terminología ética / percepción del consenso acerca de las normas morales
- ❖ Problemas del pensamiento de grupo (*groupthinking*)
- ❖ Ford Pinto → visión puramente coste / beneficio

La importancia del enfoque

- ❖ Ceguera perceptiva / por inatención (*inattention blindness*)



Conclusiones y retos para el futuro

Muchas gracias
por su atención