De ceros a héroes - Cómo la cultura en los servicios financieros puede cambiar para el beneficio de todos



Discursos

Primera publicación: 29/11/2022

Última actualización: 29/11/2022

Discurso de Emily Shepperd, directora de Operaciones y directora ejecutiva de Autorizaciones, pronunciado en el 8º Foro Anual de Cultura y Conducta de City and Financial Global para la Industria de Servicios Financieros.



* **Orador:** Emily Shepperd, directora de Operaciones y directora ejecutiva de Autorizaciones
* **Evento:** 8º Foro Anual de Cultura y Conducta de City and Financial Global para la Industria de Servicios Financieros
* **Entregado:** 28 noviembre 2022
* **Nota:** Esta es la versión publicada del discurso que puede diferir de la pronunciada.

Resúmenes

* FCA se preocupa por la cultura porque esto impulsa la conducta: El deber del consumidor alentará a las empresas a analizar su cultura y cómo eso afecta su conducta.
* Las empresas deben ofrecer el entorno adecuado para que los empleados de todos los orígenes se sientan seguros al desafiar y hablar.
* Solo el 5% de las empresas criptográficas que solicitaron el registro a la FCA mostraron que entendían las reglas contra el lavado de dinero, pero la mitad de los que se involucraron seriamente con nosotros estaban registrados.

Enfrentando nuestro problema de imagen

La cultura de las organizaciones de servicios financieros a menudo se representa en términos binarios: es aburrida y jurásica o imprudente y escandalosa.

El mundo del cine y la televisión se centra en el tropo imprudente y escandaloso, ya que, francamente, hace que la visualización sea más emocionante. Antes de llegar a la ciudad, pensé que estaba entrando en un mundo místico donde los Porsche se entregaban cada febrero, no había escatima en gastos, y que, si trabajas duro, el éxito estaba garantizado.

Incluso hoy en día, cualquier aspirante a banquero que vea la serie de la BBC Industry se quedaría con la impresión de que los graduados pasan más tiempo de fiesta y conspiración que trabajando.

En El lobo de Wall Street, el protagonista principal es un corredor de bolsa hedonista de unos 20 años cuyo objetivo principal es engañar a los clientes ricos con una estrategia de "bombeo y descarga" antes de que finalmente sea encarcelado.

En The Big Short, un excéntrico gestor de fondos de cobertura descubre que el mercado inmobiliario estadounidense se basa en hipotecas de alto riesgo, por lo que establece un mercado de swaps de incumplimiento crediticio para permitirse vender en corto el mercado inmobiliario.

Todos estos programas y películas muestran que la codicia es la motivación subyacente de los profesionales de servicios financieros. Lamentablemente, como saben, las últimas 2 películas se basan en hechos y personajes reales.

De hecho, la única representación positiva de un profesional de servicios financieros que pude encontrar fue la de George Bailey, el personaje principal de It's A Wonderful Life. Pero eso fue lanzado en 1946. Fue un fracaso que generó pérdidas durante muchos años antes de convertirse en un clásico.

Así que podemos resumir que la cultura de los servicios financieros se representa de manera negativa, pero ¿qué es la cultura de todos modos?

Pienso en la cultura como la personalidad, los hábitos y el espíritu de la organización.

Cuida tu idioma

Se ha dicho que la cultura es lo que haces cuando nadie está mirando.

Pero ser un líder significa dar forma a la cultura de su organización en lugar de esconderse detrás de Recursos Humanos.

Recientemente asistí a un evento, donde Rebecca Achieng Ajulu-Bushell, directora ejecutiva de [10,000 pasantes negros](https://www.10000blackinterns.com/), habló sobre la importancia de que las personas mayores no impongan una cultura heredada que pueda crear barreras para el progreso, incluso cuando ascienden en las filas de esa cultura. Ella es una joven de 28 años muy impresionante y te animo a que busques su sitio web.

La FCA espera que los líderes senior fomenten culturas saludables en las empresas que dirigen. Culturas que tienen un propósito. Que tengan controles sólidos y buena gobernanza. Donde los empleados se sienten psicológicamente seguros para hablar y desafiar. Cuando la remuneración no fomente un comportamiento irresponsable que, en última instancia, pueda perjudicar al negocio y a los mercados en general.

Recientemente tomamos [medidas de cumplimiento contra un ex director ejecutivo](https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-issues-final-notice-former-ceo-anti-money-laundering-failings) que no dirigió a la alta gerencia para garantizar que hubiera una cultura en toda la empresa que valorara el cumplimiento sólido de sus responsabilidades regulatorias.

En última instancia, significó que la empresa no hizo de sus controles contra el lavado de dinero (AML) una prioridad y los controles que tenía eran ineficaces.

Una de las formas más directas en que los gerentes y líderes pueden dar forma a la cultura desde el principio, y detectar cuándo necesita cambiar, es a través del lenguaje.

¿Has notado cómo si un jefe usa un término, ya sea 'pivote', 'apalancamiento' o 'pescado mojado', de repente todos en el lugar de trabajo comienzan a usar pivote, apalancamiento y pescado mojado?

Esto se debe a que a menudo el jefe y los de nivel C-suite establecen el tono de la cultura.

Pero incluso los jefes pueden encontrarse nadando contra la corriente.

Cuando llegué por primera vez al mundo regulatorio hace 18 meses, me esperaba un choque cultural. Aparte de la lista tolstoyesca de acrónimos, había términos lingüísticos que me parecían extraños, como "secretario privado" y "oficina privada" en lugar de un "EA" y un "equipo", o el término "comisionamiento" de trabajo en lugar de "pedir que se hagan cosas".

Pero también adopté algunos de mis propios términos. El nombre dado a los gráficos para rastrear la aceleración de las decisiones de autorización y reducir nuestra acumulación se llamó Glide Path. Así que lo cambié para convertirlo en un Plan de Quema.

Ese cambio de lenguaje trajo inmediatamente urgencia y acción. Puso en marcha un proceso mucho más detallado que, en última instancia, nos ha visto [reducir a la mitad nuestra acumulación de autorizaciones](https://www.fca.org.uk/news/statements/fca-authorisations-update). Hemos mantenido nuestros estándares altos, rechazando 1 de cada 5 empresas en comparación con 1 de cada 14 en los años anteriores.

Cuando comencé en la FCA, encontré que la costumbre de hacer una pregunta y tener que esperar a que la respuesta fuera verificada por varias personas era demasiado lenta, aunque aprecio que la precisión es crucial.

Descubrí que implementar la técnica revolucionaria de reducir los correos electrónicos y caminar y hablar con las personas es más efectivo e inmediato.

Nuestro papel como regulador es liderar con el ejemplo y nos preocupamos por la cultura, ya que informa la conducta y eso es lo que regulamos.

Así que la herramienta final que les insto a todos a considerar son nuestras políticas que mencionaré ahora.

El deber del consumidor centrará las mentes en la cultura

Quizás una de las políticas más importantes que hemos presentado en los últimos años es una que hará más para abordar la conducta y, por lo tanto, la cultura: el [deber del consumidor](https://www.fca.org.uk/firms/consumer-duty).

Hemos pedido a las empresas que piensen en cuál sería un buen resultado para sus clientes y que apliquen esa consideración en cada etapa de la producción y entrega de un producto o servicio.

También hemos pedido que el pensamiento comience a nivel de la junta y hemos solicitado que haya un defensor del deber del consumidor en cada junta.

La razón es simple: el Deber te desafía a hacer preguntas importantes sobre tu propósito.

El Duty se adelantó a los desafíos del costo de vida y siempre hemos pedido a las empresas que presten especial atención a los más vulnerables.

Esto se vuelve aún más crítico cuando muchos consumidores enfrentan dificultades.

Si usted es un banco y detecta que un cliente de repente ha perdido dinero en transacciones de juego a altas horas de la noche, ¿cuál es su responsabilidad?

Ha habido una resistencia comprensible por parte de algunas empresas cuando comenzamos a discutir el Deber del Consumidor, principalmente porque requiere un enorme cambio cultural y operativo.

No nos proponemos ser prescriptivos sobre la cultura, sino que intervendremos cuando los consumidores corran el riesgo de sufrir daños.

Esto comienza en la fase de autorización. Hemos hablado de elevar los estándares para prevenir daños antes de que ocurran.

Encontramos evidencia de una cultura deficiente cuando evaluamos [las solicitudes de algunos proveedores de planes funerarios](https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fca-regulation-boosts-consumer-protection-funeral-plans-market).

Un ejemplo incluyó desviar fondos de consumo que deberían haberse invertido a través de un fideicomiso independiente para sus futuros planes funerarios, para invertir en otros intereses comerciales a corto plazo, con la esperanza de que esos intereses produjeran ganancias para los directores.

Un caso de priorizar el beneficio personal sobre la seguridad de los fondos de los clientes.

Esto significó tomar algunas decisiones difíciles, que sabíamos que afectarían a los consumidores.

Pero tuvimos que sopesar nuestras opciones contra un alto riesgo de daño más significativo y generalizado más adelante.

Si bien no podemos protegernos contra todos los fracasos, y no siempre lo hacemos bien, queremos establecer expectativas claras en términos de lo que significa ser regulado por la FCA.

Otras herramientas para integrar una cultura positiva

Otra herramienta es nuestro apoyo [de supervisión temprana y de alto crecimiento](https://www.fca.org.uk/firms/authorisation/early-high-growth-oversight). Esto ayuda a las nuevas empresas a incorporar los pasos correctos desde el principio, poco después de haber obtenido la autorización y mucho después de que los consultores las hayan abandonado. También brinda apoyo a aquellas nuevas empresas que buscan escalar. La diversidad y la inclusión también son fundamentales para la cultura, ya que pueden impedir el pensamiento grupal.

A través de nuestros modelos de evaluación de firmas y carteras, nuestros supervisores analizan el propósito, el liderazgo, la gobernanza y el enfoque hacia las personas. Esto incluye diversidad e inclusión (D&I), así como seguridad psicológica.

Recientemente hemos completado un estudio sobre D&I en una variedad de organizaciones y descubrimos que las empresas se centraron en mejorar la representación en el nivel superior, pero esto disminuyó en el nivel medio y junior.

Esperamos que las empresas recopilen datos sobre la diversidad de su personal, los supervisen activamente con interés y tomen medidas audaces cuando sea necesario, prestando atención a dónde se cruzan.

Puede conducir a un mejor reclutamiento y retención, particularmente en un mercado desafiante para el talento.

Y puede conducir a ideas únicas que pueden impulsar enfoques más innovadores, mayor eficiencia y menor mala conducta.

Y la diversidad de pensamiento puede fomentar la innovación.

Fomentar una cultura innovadora

Quizás el mayor cambio cultural que hemos visto dentro de la FCA desde su creación ha sido su creciente compromiso con la innovación.

Queremos apoyar a la industria, ya que se basa en nuevas herramientas, como la inteligencia artificial (IA), para analizar la colosal cantidad de datos que poseen.

Con el Banco de Inglaterra, por lo tanto, estamos hablando con la industria y los grupos de consumidores sobre cómo las empresas pueden usar la IA de manera segura.

Si se hace bien, puede significar precios mejores y más precisos y productos que se adaptan mejor a las necesidades del consumidor.

Pero también hay riesgos.

Sabemos que muchos en la industria están preocupados por cómo se gobernará la IA y estamos de acuerdo en que se necesitará más orientación en este espacio.

Sin embargo, también creemos que muchas de las reglas para cubrir esto ya están en vigor o en camino, sobre todo el Régimen de Certificación y Altos Directivos (SM&CR) y el próximo Deber del Consumidor.

SM&CR incorpora y codifica buenas prácticas en un grupo más amplio de empresas para apoyar la rendición de cuentas y la transparencia.

Del mismo modo, existe un debate sobre la criptografía y su regulación, o la falta de ella. En la actualidad, el papel de la FCA se limita en gran medida a asegurarse de que las empresas de criptografía que desean registrarse en el Reino Unido cumplan con las normas contra el lavado de dinero.

Pocas empresas han sido autorizadas porque nuestros estándares son altos.

Hacemos todo lo posible para apoyar la innovación, pero no a costa de los consumidores o la integridad del mercado.

Los [Crypto Sprints](https://www.fca.org.uk/firms/cryptoassets/cryptosprint) que hemos celebrado han sido fascinantes y han puesto de relieve los posibles choques culturales entre aquellos empresarios que piensan que la mejor manera de lidiar con las reglas es aplastarlas y los reguladores, que están ocupados señalando por qué no pueden pasar por alto estos pasos.

El enfoque colaborativo ha ayudado a ambas partes: para que entendamos cómo funciona el sector criptográfico y dónde se encuentran las oportunidades futuras y para que el sector vea por qué tenemos regulaciones y qué se espera de ellas.

Descubrimos que solo el 5% de las solicitudes que recibimos eran de alta calidad y podían demostrar que habían entendido las regulaciones y cómo las cumplirían.

Otro 30% necesitó trabajo material adicional, y nos comprometimos con las empresas para abordar las preocupaciones sobre la capacidad, los modelos de negocio y los controles. Casi la mitad se registraron posteriormente.

El 65% restante de las solicitudes eran muy deficientes y ninguna de las empresas estaba registrada.

Muchos no pudieron explicar cómo se cumplirían las Regulaciones de Lavado de Dinero (MLR) en el modelo de negocio propuesto, algunos de ellos incluso tuvieron dificultades para explicar sus modelos de negocio.

Hacer lo correcto conduce a los resultados correctos

Finalmente, uno de los temas sobre los que recibimos más preguntas son las futuras reglas en torno a los productos y promociones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG).

Siempre hay, con razón, un enfoque importante en la parte E y S de ESG.

Pero tal vez menos en la g – o gobernanza.

Estamos observando de cerca lo que las empresas de apoyo ofrecen a los empleados para mejorar su cultura para que impulse la conducta de su negocio o función.

Si más empresas pueden hacer esto bien, podríamos ver menos películas sobre comerciantes deshonestos y más películas sobre el banquero valiente que salvó a la economía y a los consumidores del daño haciendo lo correcto. Podría ser un fracaso de taquilla inicial, pero estoy seguro de que con el tiempo se convertirá en un éxito clásico duradero.

Principio del formulario

Final del formulario