

Fuente

Fecha

Semana Económica

11/Jun/2018



## La organización y el *compliance*

# Retos en casa

Incorporar el *compliance* en la cultura organizacional implica superar varios desafíos. Algunos de ellos: lograr el apoyo del directorio, y entender que sus políticas ayudan a mejorar la toma de decisiones y son indispensables en el largo plazo.

Cada vez son más las empresas interesadas en ser competitivas y sostenibles al mismo tiempo. Si bien el *compliance* es un vehículo capaz de ayudarlas a lograr ese objetivo, inyectar el concepto en la cultura organizacional de una compañía es trascendental. "Los procesos, las mediciones, capacitaciones y evaluaciones deben estar incorporados en la cultura. El *compliance* debe atravesar a toda la organización. Si no es así, no funciona", dice Mauricio Olaya, socio del Estudio Muñiz. Esta integración significa también superar varios retos. De acuerdo con la División de Cumplimiento del BCP, uno de los mayores desafíos es hacer que el negocio vea al *compliance* como un aliado. En ese sentido, para el banco, el área de cumplimiento debe considerarse como un asesor que ayuda a mejorar la toma de decisiones.

**“Los procesos, capacitaciones y evaluaciones deben estar incorporados en la cultura. El *compliance* debe atravesar a toda la organización. Si no es así, no funciona”, dice Mauricio Olaya, del Estudio Muñiz.**

Rosario Calderón, socia de Consultoría de KPMG, agrega otro desafío: aprender a manejar el cambio en la organización. “Cualquier cambio organizacional impacta y se siente”, dice. Que las empresas estén dispuestas a sancionar los malos comportamientos es otro reto. “La sociedad se ha vuelto muy tolerante con los actos indebidos. Podemos tener una política o un código de conducta, pero ante un hecho de este tipo, no lo sancionamos porque consideramos muy tedioso activar el comité de ética o porque le restamos importancia. Eso debe cambiar”, afirma Calderón.

El apoyo de la más alta jerarquía de la compañía también puede llegar a ser un desafío, ya que ese espaldarazo a veces no es tan decidido o simplemente no se da. “El directorio debe estar convencido de que implementar mecanismos de cumplimiento es fundamental”, dice Aldo Ferrini, gerente general de AFP Integra.

Los expertos señalan que, al igual que el compromiso del directorio y la alta gerencia, también es esencial que exista una buena comunicación en la organización, a fin de que todos los colaboradores entiendan que se trata de un tema prioritario.

“Las personas que están liderando el *compliance* en las empresas son vistas como la policía. En ese sentido, el desafío de las organizaciones es poder transmitir que las políticas implementadas existen por el bien del negocio”, explica Susana Sierra, directora ejecutiva de BH Compliance.

#### **Baches en el camino**

Un problema que afrontan las organizaciones a la hora de implementar sus políticas es que estas últimas suelen ser vistas como un gasto innecesario. “Muchas empresas piensan que el cumplimiento no le trae mayores beneficios y que, por el contrario, sólo aumenta sus costos. Lo pueden llegar a ver como una limitación del negocio. Ese es un gran error”, dice Sierra.

Las organizaciones necesitan tomar estos mecanismos como una protección para los accionistas, los directores y para la propia empresa, precisa Sierra. “No estamos diciendo que por tener un programa no va a pasar nada o que se debe poner las manos al fuego por todos los trabajadores. Lo que estamos diciendo es que, si la organización logra tener procesos y medirlos, el día de mañana, si se





da un acontecimiento delictivo o una irregularidad, se podrá aislar la responsabilidad en personas puntuales y lo sucedido no impactará tanto en la reputación de la compañía”, agrega.

#### **Pensando en el futuro**

Aumentar la proactividad de las empresas es una tarea pendiente. “Necesitan entender que no están atadas de manos”, dice Sierra. Por un lado —refieren los expertos—, requieren tener políticas para evitar actos indebidos (como sobornos) entre privados (algo que aún no es sancionado por la ley peruana), pero también deben tener mecanismos o protocolos para denunciar delitos que cometan funcionarios públicos. “Si uno se presta para el juego de la corrupción, se genera un círculo vicioso del cual nunca se sale”, dice Sierra.

El Perú está dando pasos importantes para combatir las malas prácticas corporativas y los delitos económicos. A fines de mayo, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ratificó las convenciones antisoborno y de facilitación de la asistencia mutua en materia tributaria ante la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE),

**Las organizaciones necesitan tomar estos mecanismos como una protección para los accionistas, los directores y para la propia empresa.**

como parte del procedimiento para ser país miembro de este grupo conformado por 37 países. Medidas como ésta impulsarán una importante transformación del mercado. Y las organizaciones deben estar en capacidad para adaptarse a ello. ■