

Fuente

Fecha

Semana Económica

11/Jun/2018

¿Cómo implementarlo?

La ruta del cumplimiento

Un programa de *compliance* debe ser sólido en prevención, detección y respuesta, señalan los especialistas. El factor humano, desde los procesos de contratación y el respaldo del directorio, es fundamental para el adecuado desarrollo de sus políticas.

La tarea de implementar un programa de *compliance* al interior de una organización no es sencilla. Es un proceso integral que debe tomar en consideración las características de la compañía.

Cada programa o política puede variar de acuerdo al tamaño de la empresa, la industria en la que opera y los *stakeholders* con los que se relaciona, entre otros factores. "Los riesgos no son los mismos para todas las empresas", destaca Rosario Calderón, socia de Consultoría de KPMG en Perú. No siempre, por ejemplo, es necesario contratar a un oficial de cumplimiento o crear una gerencia específica para ver el tema. Si es relevante, sin embargo, que una persona lidere la estrategia y que la organización haga un análisis de sus riesgos para entender mejor su nivel de exposición y sus necesidades.

En este sentido, para Mario Izaguirre, gerente de Cumplimiento Normativo de Rimac Seguros, el *compliance* tiene aristas que, en general, pueden ser consideradas por todas las empresas. Por un lado —dice— la eficiencia se sustenta en que el programa o la política sean componentes integrales y permanentes del proceso de negocio. "Ello genera una correlación entre la ética, la reputación, la responsabilidad, el buen gobierno corporativo y

los resultados financieros de la compañía", explica. Izaguirre considera también relevante que el sistema de *compliance* pase por un permanente desarrollo y tenga una gran capacidad de adaptación.

Las bases

Los expertos identifican varios pilares que caracterizan a un programa eficiente. El primero es la prevención, que implica desarrollar mecanismos para identificar, evaluar y mitigar los riesgos. También está —destaca Rosario Calderón, de KPMG— la creación o mejora de los códigos de ética, y la revisión de la misión y visión de la compañía. En este punto la comunicación es muy importante. "Todas las personas de la organización deben conocer el alcance de sus roles a fin de evitar que cometan delitos por desconocimiento", dice Calderón.

Una segunda etapa es la detección. "Ésta abarca las acciones que toma la compañía para detectar irregularidades o actividades inusuales", explica Calderón. En esta línea, una de las medidas más importantes es la prueba de controles: "Por ejemplo, se deben revisar los controles relacionados a todos los puntos de la organización de donde sale dinero: desde las áreas que realizan transferencias bancarias hasta las cajas chicas". Para Izaguirre, de Rimac Seguros, esta etapa también incluye la im-



plementación de sistemas internos de denuncia: líneas telefónicas, correos electrónicos y chats, etc.

Otro elemento importante que todo programa debe cubrir es la respuesta: esto es desarrollar protocolos para sancionar y/o remediar una conducta o situación inadecuada. "También debe existir un protocolo para comunicar lo sucedido a la alta dirección de la empresa, a los accionistas y, de ser el caso, a los medios de comunicación", agrega Calderón. Así las cosas, la elaboración de manuales de manejo de crisis y la definición de los voceros de la empresa que hablarán a la opinión pública adquiere valor.

El factor humano

Sin duda, la participación de todos los integrantes de una organización es esencial para el éxito del *compliance*. La recomendación de los expertos al respecto es que las empresas efectúen capacitaciones continuas a sus empleados en temas vinculados a control, la ética, el cumplimiento y las medidas anticorrupción, entre otros tópicos afines.

Pero si se habla del factor humano, el papel de los directores —quienes muchas veces también son accionistas— es esencial. "Claramente la clave es que el directorio establezca la línea ética y de integridad que debe seguir la organización, y

No siempre es necesario contratar a un oficial de cumplimiento o crear una gerencia específica. Sí es relevante, sin embargo, que una persona lidere la estrategia.



“Claramente la clave es que el directorio establezca la línea ética y de integridad que debe seguir la organización”, sostiene Zelma Acosta-Rubio, de Interbank.

que el oficial de cumplimiento muestre los resultados del programa directamente al directorio y no sienta que ‘se debe’ a la gerencia”, sostiene Zelma Acosta-Rubio, *general counsel* y secretaria del directorio de Interbank.

Para Aldo Ferrini, gerente general de AFP Integra, la contratación es otro punto importante. “En general, si uno tiene un proceso de contratación robusto, la probabilidad de tener empleados involucrados en irregularidades se minimiza y ello facilita los controles”, explica. Ferrini también considera necesario que los líderes de las compañías den el ejemplo. “Deben mostrar que las cosas se hacen de manera correcta, y que hay principios y valores inquebrantables, lo que debe reflejarse en el papel, pero también en las acciones”, señala.

Queda claro que en algunas empresas sí se re-

querirá de un oficial o gerente de *compliance*. ¿Cuál es su perfil profesional? Los expertos señalan que lo más importante es que se le dote de la autonomía necesaria para proponer políticas en la organización. En algunas empresas locales, estos ejecutivos responden directamente a los directorios. Otras, sin embargo, optan por crear comités integrados por directores y parte de la alta gerencia.

Las características de la empresa ayudarán a definir el costo de desarrollar el *compliance*. A mayores complejidades y riesgos, sin duda, mayor será la inversión. Sin embargo, los entrevistados hacen hincapié en que, ya sea que se trabaje de manera integral y transversal a toda la organización, las responsabilidades deben ser compartidas por varias áreas y personas, sin generar un costo elevado. ■