

Compliance:

el desafío de las compañías por forjar un liderazgo ético estratégico

EL MUNDO CORPORATIVO COMIENZA A DESCUBRIR LOS BENEFICIOS DE UNA CONDUCTA ÍNTEGRA, TRANSPARENTE Y SUSTENTABLE. SU VÍNCULO CON LA REPUTACIÓN Y LOS RESULTADOS FINANCIEROS. QUÉ DICEN LOS CÓDIGOS DE ÉTICA Y CUÁL ES EL ROL DEL COMPLIANCE OFFICER.

POR CELESTE DANON

432 millones de dólares. Eso es aproximadamente lo que suma el valor de las 10 marcas más valiosas en el ranking 2010 de la consultora Interbrand. En esa lista figuran Coca-Cola, Google, GE, Nokia y Disney, un orden que ha cambiado a lo largo del tiempo pero que mantiene a la gaseosa en la cúspide desde hace 11 años. ¿Quién pensaría en poner en riesgo el valor de esos monumentales activos? O, mejor dicho, ¿qué empresa puede darse el lujo hoy de dejar su reputación librada a su suerte?

En la última década, un universo cada vez más denso de grandes empresas ha desarrollado políticas de *compliance*, es decir “programas de cumplimiento” que buscan garantizar el respeto por las normativas internas y externas, en lo que parece ser una tendencia irreversible hacia la formalización de este tipo de procedimientos.

Actualmente, dos fenómenos íntimamente conectados entre sí, uno social y el otro tecnológico, están forzando a que el mundo corporativo sea más íntegro, transparente y sustentable. Por un lado, el avance tecnológico hace que sea menos viable barrer las miserias bajo la alfombra. Por el otro, lo que la sociedad espera de las organizaciones ha cambiado: los

consumidores prefieren seguir a las marcas que hacen las cosas bien y los jóvenes se sienten inspirados por las empresas que operan de esta forma.

En algunas organizaciones, este nuevo aire moralizador ha soplado luego de resonantes casos de corrupción, que en ocasiones desencadenaron sórdidos escándalos y hasta la desaparición física del infractor.

Así, progresivamente se añaden a la lista compañías que prueban las buenas mieles de establecer un liderazgo ético estratégico, con evidencias que se extienden incluso a sus resultados financieros. La apertura hacia este enfoque también encierra desafíos, como la creciente complejidad normativa y el hecho de que en índices internacionales la mayoría de los países de América Latina aún figura bajo niveles de corrupción elevados, si bien, como puntualizan los expertos, hay que decir que estos indicadores se construyen en base a percepciones.

“Si las empresas no se adaptan a lo socialmente aceptado, tienen un problema. El viejo paradigma de ‘esto se hace porque todos lo hacen’, ‘esto lo hacemos porque no queda otra’, o ‘esto siempre será así’, que son excusas para no hacer nada, no

funciona más. En los diarios vemos cada vez más escándalos y esto no significa que antes no existieran, sino que no se les confería tanta importancia. Hoy sí, porque lo que la sociedad acepta está cambiando”, analiza Matthias Kleinhempel, director del Centro de Gobernabilidad y Transparencia del IAE.

Lo que la gente piensa, cambia, y lo mismo pasa con las regulaciones. Carlos Rozen, presidente de la flamante Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC) y socio de la firma BDO, menciona algunos hechos que han puesto el foco en la función de compliance desde hace 20 años a la fecha: el volumen y complejidad de la legislación internacional, nacional y jurisdiccional; la presión impuesta por los órganos que regulan las diferentes actividades; la necesidad de atraer confianza en los mercados; las regulaciones aparecidas luego de las debacles financieras de los últimos años, y la importancia de estandarizar políticas, normas y procedimientos, entre otros factores.

“Cada vez existen más riesgos y penalidades, como las que establece la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de los Estados Unidos (FCPA), que puede hacer que cualquier funcionario de cualquier



MATTHIAS KLEINHEMPEL (IAE)

compañía norteamericana y sus filiales tengan responsabilidad penal por propiciar directa o indirectamente el soborno a funcionarios públicos en el extranjero y provocar graves daños reputacionales y económicos”, indica Rozen. “Después de algunos malos ejemplos, con la llegada de la Ley Sarbanes-Oxley, las compañías listadas en la bolsa de Estados Unidos se tomaron en serio la función de *compliance* ya que quienes no respetaban la regulación podían tener penalidades realmente significativas”.

MANDAMIENTOS CORPORATIVOS

La vida interna de las compañías está regida por códigos de conducta que, por un lado, recogen los lineamientos que traza el marco regulatorio, pero que por otro establecen parámetros de comportamiento según sus propios principios y filosofía. Según Klein Hempel, es necesario que el código de conducta haya sido escrito específicamente para cada empresa. “Solamente si está hecho así realmente refleja las áreas sensibles de ésta. De acuerdo a la industria a la que pertenezca, las áreas difieren: en una farmacéutica son diferentes que en una empresa de auditoría o una automotriz”, advierte.



CARLOS ROZEN (AAEC)

The Spirit & The Letter es el código de ética de GE a nivel mundial. Las políticas de integridad están divididas en cinco grandes áreas: trabajando con clientes y proveedores; negocios con el gobierno; leyes de la competencia; comunidad de GE, y protegiendo los activos de GE. Todos los capítulos están precedidos de una política sobre excelencia regulatoria que los engloba. “La empresa está sujeta a una cantidad creciente de normas en todos los países donde realiza negocios y este entorno exige que todos los empleados estudien, conozcan y se comprometan con la excelencia regulatoria”, dice Gabriela López Cremaschi, directora de legales y cumplimiento de normas para América Latina Sur, quien remarca que todas las personas que trabajan en la compañía tienen el poder de influir en la reputación de la empresa.

Por sus más de 320.000 empleados y su presencia en más de 100 países, López Cremaschi dice que “las políticas de comportamiento ético pueden actuar como un punto de unión en medio de una enorme diversidad de negocios y culturas. Es eso lo que en definitiva logra que seamos una sola compañía, que hablemos un idioma común y que incluso seamos capaces de saltar las diversidades culturales”.

Naturalmente, una parte importante del trabajo del *compliance officer* descansa en comunicar estas pautas de comportamiento y sus constantes actualizaciones.

Pero, ¿de qué otros asuntos se ocupa esta figura de reciente aparición? Lo describe Javier Lozada, regional general counsel Latam de Philips Argentina: “En Philips, el *compliance officer* informa y asesora al management y a todo el personal de la compañía en cuestiones relativas a los Principios Generales de Negocios (PGN o código de conducta). Además, actúa como contacto inicial con quien el empleado, proveedores y clientes pueden conversar o registrar posibles violaciones a los mismos, y registra los casos que son posteriormente investigados. También implementa localmente los programas de capacitación globales”.

La bajada a tierra de estas grandes biblias del accionar corporativo se realiza a través de diferentes mecanismos, que casi siempre involucran líneas de denuncias, controles internos, correctos sistemas de incentivos y capacitación periódica.

En Clorox, cada 18 meses se ejecuta una certificación online en diferentes idiomas,

Un espacio para intercambiar ideas

A través de un evento en el que participaron diferentes especialistas, el 30 de noviembre se lanzó oficialmente la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC), una organización no gubernamental sin fin de lucro que busca dar respuesta a la necesidad de crear en el ámbito local un espacio de promoción y estudio en la materia.

Entre sus principales objetivos figuran promover la adopción de las mejores prácticas de *compliance*, perfeccionar los sistemas y técnicas que se aplican en la realización de las actividades relacionadas con la ética, y fomentar el intercambio de experiencia profesional, empresarial y filantrópica entre los asociados.

Para saber más:

www.eticaycompliance.com.ar

Para las PyMEs es más difícil

Por su menor desarrollo institucional y sus espaldas financieras más débiles, a las pequeñas y medianas empresas no les resulta tan fácil desarrollar y cumplir con políticas de *compliance*. “Si una empresa quiere ganar una licitación, recibir el pago por un servicio u obtener una licencia y para acceder a esto es extorsionada, una multinacional puede decir ‘no lo hago’ o puede irse del país. Una PyME, en cambio, tiene que sobrevivir y no posee el aliento de una multinacional”, observa Matthias Kleinhempel, director del Centro de Gobernabilidad y Transparencia del IAE.

Sin embargo, el especialista apunta que en el largo plazo para este tipo de empresas cumplir con las normas puede ser crucial para su crecimiento ya que, una vez que la firma se crea una reputación de cumplir con las reglas, asciende a “otra clase”, y lo hace en dos sentidos.

“Por un lado –señala Kleinhempel–, la PyME no será fácilmente objeto de pedido de sobornos porque quienes lo hacen normalmente van a la presa fácil, no tienen ganas de discutir o de correr riesgos. Entonces, los potenciales sobornantes se acercan a otro actor. Por otro lado, la empresa local que sostiene un comportamiento lícito es más fácilmente homologable para las multinacionales. Una vez que están homologadas, tienen una ventaja competitiva frente a las otras PyMEs porque pueden trabajar no con una, sino con varias multinacionales”.

En ese sentido, uno de los temas que se están impulsando desde el Centro de Transparencia, que aglutina a más de 50 *compliance officers* y CFOs, es la posibilidad de generar y compartir listas de proveedores o distribuidores locales homologados. Esto abriría un rico panorama de oportunidades para las empresas que integren dichas clasificaciones.



ESTEBAN MAZZUCCO (CLOROX)

en la que se revisan aspectos del código de conducta. Esta capacitación está asociada a un cuestionario donde los empleados deben reportar si estuvieron expuestos a alguna situación contraria al código. Además, se realizan entrenamientos o capacitaciones específicos de acuerdo a la realidad del país donde se encuentra la filial.

La empresa también mantiene un sistema de denuncias por teléfono, mail y carta postal que permite a empleados y proveedores denunciar hechos que puedan estar en conflicto con las normas de conducta. “Por *default*, el grupo de *compliance* investiga todos los *hotlines* que recibe para evaluar si la denuncia tiene asidero, y después de eso se emite una respuesta, bajo una política de no *retaliation*”, explica Esteban Mazzucco, director de legales internacional de Clorox.

DEL DICHO, AL HECHO

No hay que confundir discurso con acción. Como en la familia, en las empresas se educa con el ejemplo. “Tener un código de conducta sería como dictar la Constitución, pero lo más importante es que desde arriba se viva este código y los valores que refleja, lo que se conoce como *the tone at the top*. Tiene que ver con la justicia interna: quién es castigado y quién es premiado



JAVIER LOZADA (PHILIPS)

dentro de las organizaciones. Si la empresa diseña objetivos de largo plazo y no sólo financieros, pero después los planes de incentivos son sólo objetivos financieros de corto plazo, hay una contradicción muy fuerte y se pierde credibilidad. Es lo peor que puede pasar, porque significa que hay una ola de cinismo. La gente comienza a pensar: ‘Estos hablan lindo para afuera y adentro son desprolijos, entonces de mí esperan lo mismo’, analiza Kleinhempel.

Todavía más. Según una encuesta realizada en abril de este año por la Society of Corporate Compliance and Ethics de los Estados Unidos y la Health Care Compliance Association, la adecuada relación entre el directorio y el *compliance officer* es crítica para el funcionamiento eficaz de un programa de cumplimiento. Del estudio –que alcanzó a 481 profesionales del área–, se desprende que sin acceso a la alta dirección el responsable de *compliance* tiene dificultades para prevenir, identificar y corregir las irregularidades que detecta, en especial si el *senior management* hace caso omiso de la legislación vigente o de las políticas corporativas.

Por otra parte, las desprolijidades son cada vez más menos toleradas por los consumidores, que pueden hacer oír su voz en tiempo real ante una audiencia



GABRIELA LÓPEZ CREMASCHI (GE)

global gracias a las nuevas tecnologías de la comunicación. Esto agiganta el desafío reputacional. Sin ir más lejos, el reporte de Interbrand antes mencionado refleja la “extraordinaria crisis” que enfrentaron una serie de destacadas marcas a lo largo de este año, lo que resultó en un crecimiento estancado y en una pérdida de valor.

“Es el caso puntual de BP, que se vio impedida de figurar en el ranking de este año. El desastre ambiental en el que se vio envuelta y su incapacidad para hacer valer su promesa de marca ‘Más allá del petróleo’ (Beyond Petroleum) condujo a que se cayera de la lista y ayudó a su competidor Shell a emerger como un líder en la industria, ahora clasificado número 81, frente al puesto 92 que ocupó en 2009”, dice el último informe de la firma de branding.

“Goldman Sachs (37°), que alguna vez fue la envidia de Wall Street, ahora se enfrenta al desafío de tener que mostrar sólidos resultados económicos y responder a un público enojado que seguirá ofendido hasta que la compañía comience a demostrar que está haciendo esfuerzos sinceros para alinear mejor su ética con su marca”, continúa el trabajo.

Por si faltaran razones, la imperiosa necesidad de diferenciación de productos y servicios, en momentos en que la tecnología

Alto impacto del *compliance officer*

El 73% de las grandes compañías del país cree que las políticas de *compliance* son un elemento importante para competir dentro de sus industrias, según un estudio cuantitativo sobre “Prácticas de Transparencia y *Compliance*” en empresas líderes de la Argentina preparado por Ipsos-Mora y Araujo para el Centro de Gobernabilidad y Transparencia del IAE.

El relevamiento de datos se realizó entre el 23 de noviembre de 2009 y el 12 de febrero del actual, teniendo como universo a las 300 empresas de más facturación del país. El tamaño de la muestra fue de 104 casos y el cuestionario se implementó de manera online y telefónica.

Del trabajo surge que el 100% de las empresas consultadas está trabajando e interesada en el tema, en tanto que el 74% usa un código de conducta en su práctica de negocios.

Los datos corroboran que en los últimos años la sensibilización hacia el tema ha crecido en forma considerable ya que tres de cada diez firmas han implementado un programa de este tipo entre 2005 y 2009.

Entre las herramientas que se han adoptado para asegurar el cumplimiento de los códigos de conducta figuran capacitaciones (64%), auditorías específicas (61%), hotlines para denuncias (56%), existencia de un programa de *compliance* formalizado (48%) y existencia de un *compliance officer* (38%).

De las compañías que han designado una persona en el rol de *compliance officer*, en el 90% de los casos se considera que su labor tiene impacto (mucho impacto, 59%; algo de impacto, 31%), en tanto que el 10% considera que tiene poco impacto, mientras que en ninguna se cree que su trabajo posee un impacto nulo.

Finalmente, dos datos para resaltar son que el *compliance officer* reporta al CEO en el 49% de los casos, y que el comportamiento indebido forma parte de la gestión de riesgo en el 76% de las compañías.

Para saber más: <http://www.iae.edu.ar/pi/centros/Governance/>

todo lo iguala, es otro elemento a tener en cuenta a la hora de hablar de *compliance*. “La reputación es la forma de diferenciarse. Dudo que el consumidor pague más por el comportamiento socialmente responsable pero, a igualdad de condiciones de precio, seguramente prefiere una marca con reputación positiva”, añade el director del Centro de Transparencia del IAE.

Más allá de todas estas zanahorias, la madre de toda política de *compliance* debería nacer de un pronunciamiento virtuoso. “Sin duda el riesgo económico y de reputación referido a un potencial incumplimiento con los Principios Generales del Negocio es siempre tenido en cuenta – observa Lozada–, no obstante, las decisiones relacionadas con la forma de hacer negocios no se basan en estos riesgos sino en los valores éticos de la compañía. A su vez, se debe tener en cuenta que, a largo plazo, el valor económico de cumplir con estos valores tiene un efecto sustancial en cuanto

a la atracción de inversores y talentos”.

DESAFÍOS

¿Qué novedades traerá en el futuro el enmarañado marco regulatorio internacional? ¿Podremos competir en un mercado donde abundan los jugadores que cultivan la informalidad? ¿Avanzará Latinoamérica en los registros de transparencia? ¿Lograremos involucrar adecuadamente a nuestros empleados con los principios de la compañía?

Estas son algunas de las preguntas que pueblan la cabeza de los guardianes de la reputación corporativa. Su tarea, en la cresta de la ola, involucra algo sencillamente complejo: lograr que todos los días se haga lo correcto.

Para saber más:

www.clorox.com.ar

www.philips.com.ar

www.interbrand.com

www.ge.com/ar