
Los 8 pilares del Compliance

Matthias Kleinhempel

Buenos Aires – Editorial Temas, 2021

ISBN: 9789878387284

La cultura corporativa declamada por las organizaciones alrededor del mundo no es menos que el conjunto de valores compartidos por todas las áreas de una compañía, desde la directiva hasta la operativa. Es, de alguna manera, la forma en la que se hacen las cosas dentro de cada organización y lo que determina su identidad. Ahora bien, existen muchas formas de hacer las cosas cuando existen beneficios económicos: están los procedimientos y están los «atajos». El Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América exige a las compañías estadounidenses y a las compañías extranjeras que operan en la Bolsa de Valores de los Estados Unidos de América, que elaboren programas de *compliance* y mapeos de riesgos a los que se enfrentan las organizaciones con el objetivo de mitigar sanciones en caso de incidentes y prevenir esos «atajos» o actos contrarios a las normas. Suena lógico: los programas de *compliance* están ahí para prevenir actos ilícitos y mitigar los riesgos, pero: ¿y qué hay de los valores? Sin dudas estos programas de *compliance*, según lo exigido por el Departamento de Justicia ya mencionado y por la SEC (Securities and Exchange Commission) requieren que el plan se base en valores éticos para ser más eficientes. Es más, se incentiva el uso exagerado de palabras como «integridad» y «ética» para que sean mejor recibidos por los colaboradores. Sin embargo, ¿es posible que las organizaciones promuevan una cultura ética de forma voluntaria? ¿O es la cultura ética solo el resultado de una exigencia regulatoria?

El libro de Matthias Kleinhempel, *Los 8 Pilares del Compliance*, aborda muy claramente el tema de la cultura ética y el cumplimiento corporativo y describe los elementos esenciales con los que debe contar una organización para ser *compliant*. Lo hace a lo largo de ocho capítulos, cada uno un pilar, en los que se pueden distinguir dos tipos de enfoque: un análisis de elementos operativos y otro de elementos blandos. Los elementos operativos los trata en los pilares uno, *Mapeo de riesgos*, donde explica qué son los riesgos corporativos, y qué es y cómo se elabora un mapeo de esos riesgos; en el cinco, *Políticas y procedimientos*, donde enumera taxativamente cuáles son las políticas más relevantes y, finalmente, en el siete, *Evaluación, monitoreo y auditoría*, y el ocho, *Investigación, sanciones y remediación*, en los que detalla, paso a paso, el proceso de auditoría que es, si se quiere, la columna vertebral del *compliance* técnico. Los elementos blandos los analiza en los pilares tres, *Compliance Officers*, con una descripción sobre el rol de

los *officers* y su labor en la construcción de la cultura ética; en el cuatro, *Comunicación, educación y entrenamiento*, donde se acentúa la importancia de la comunicación asertiva y de la capacitación constante para el desarrollo exitoso de los colaboradores; en el seis, *Líneas de reporte*, donde nos introduce los conceptos del *speaking up* y del *whistleblower* en los procesos de denuncia dentro de una compañía y, por último, en el pilar dos, *Cultura Ética*, que es el pilar sobre el que quisiera detenerme especialmente.

En la primera parte del capítulo, el autor comienza afirmando que una cultura ética adecuada se logra con la elaboración de un programa de *compliance* eficiente. A grandes rasgos, un plan de *compliance* debe contener, entre otros: una breve presentación de la compañía, su alcance y objeto, los valores pretendidos, en qué consiste la operación del negocio y los mapeos de riesgos e informes de auditorías y mejoras. Como ya se mencionó antes, estos programas son exigidos por los reguladores externos para, principalmente, mitigar riesgos y prevenir actos ilícitos. No obstante, esa idea del programa de *compliance* como una mera exigencia pone al autor en tensión con su propia visión. Las compañías realmente comprometidas con el *compliance* deberían abordar los programas a conciencia, de forma que sirvan para propiciar un ambiente sano y limpio para que se puedan desempeñar las tareas y se logre cumplir, finalmente, el objeto de la organización. De nada sirven los programas enlatados e ineficientes, o como se los conoce en la jerga corporativa, programas del *check-the-box*, que solo sirven al directorio de pantalla para salvaguardar sus propios intereses. Y, está bien, ningún programa es infalible. Por más completo que sea, no elimina los riesgos. Pero un programa bien elaborado e implementado, argumenta el autor, demuestra el compromiso del directorio con los colaboradores y los ayuda a tomar las mejores decisiones en momentos difíciles. Es por eso que es más útil que los programas miren menos a los reguladores y más a los colaboradores, que son, después de todo, los que construirán la identidad de marca de la organización.

En una segunda parte del capítulo, el autor pone el foco de lleno en los dueños de las compañías y en su directorio (o su equivalente) como los máximos responsables de la cultura corporativa y nos introduce el concepto del *tone at the top* como elemento preponderante en el camino hacia la cultura ética. Es justo decir que la cultura corporativa la construyen todos los miembros de una organización. Sin embargo, también es muy cierto que son quienes se encuentran arriba quienes deben escuchar lo que sucede abajo (y por fuera). En este punto, Kleinhempel nos comparte un caso de Wells Fargo, uno de los bancos más importantes de los Estados Unidos de América, que en 2016 debió pagar una multa de miles de millones de dólares por haber abierto alrededor de dos millones de cuentas falsas, es decir, a nombre de individuos que no las habían solicitado. Paradójicamente, el

programa de *compliance* de Wells Fargo se encontraba al día. Es más, era de los más completos, según estudios realizados en el momento. Pero, evidentemente, la cultura ética solo se manifestaba en papel. Luego de las investigaciones pertinentes, se determinó que este comportamiento de parte de los colaboradores se debió a que gran parte de su remuneración era variable. Esto último no es un dato menor. Cuando el sueldo de un empleado está tan ligado a objetivos variables se genera una gran presión por resultados y esto, indefectiblemente, termina siendo una invitación al «atajo». Es en este punto a donde el autor sostiene que el *tone at the top* se convierte en el incorrecto, se convierte en el «vender como sea». Y esto no quiere decir que no se esperen resultados; solo que deben ser consistentes con los valores declamados y que la remuneración debe estar menos ligada a objetivos variables. Así es como este caso de Wells Fargo, luego de una multa multimillonaria, más de 5300 despidos y una reputación tremendamente dañada, pone en evidencia la realidad de muchas compañías: la intención de hacer las cosas bien mas no la acción. El correcto *tone at the top* demuestra que los altos ejecutivos están 100 % comprometidos y son receptivos y sensibles ante la necesidad de una cultura ética. Es una suerte de cascada: los dueños junto con el directorio (o su equivalente) transmiten desde arriba los valores y lo hacen a través de ciertos mecanismos: liderazgo como herramienta blanda esencial; justicia interna, es decir, no ser abusivos con las sanciones y las premiaciones, los aumentos de sueldo y las promociones; integridad; tolerancia a la cultura del *speaking up* y sistemas de incentivos adecuados. Ningún sistema de *compliance*, por más sofisticado que sea, puede ser eficiente si no es consistente con un buen sistema de evaluación de desempeño y remuneración de los empleados. El alto ejecutivo, esencialmente, debe demostrar que valora al colaborador y que los resultados económicos no son más importantes que la cultura de la compañía. También, que los colaboradores tienen la posibilidad de alzar la mano para reportar comportamientos inadecuados sin miedo a las represalias (*speaking up*). Algo muy importante a destacar, también, es el *tone at the middle*. Este es similar al *tone at the top*, solo que surge de la gerencia de una compañía y no del directorio. Kleinhempel lo fundamenta muy claramente: uno trabaja y observa mucho más a sus jefes directos. En muchas organizaciones grandes el directorio y el área operativa están muy lejos entre sí, por lo que la operación del negocio queda totalmente en manos del *management*. De cualquier manera, ambos, el *top* y el *middle*, son fundamentales.

Finalmente, Kleinhempel se centra fuera de la compañía. Unos párrafos más arriba, se mencionó que el directorio además de mirar qué sucede abajo debe prestar especial atención a lo que pasa afuera de la compañía. Uno de los mayores riesgos a los que se enfrenta la reputación de una compañía es el entorno en el que se mueve y los terceros con los que inicia lazos, ya sean comerciales o no. En este punto, vale la pena mencionar brevemente un caso de KPMG, una de las

consultoras más importantes del mundo, sin ir más lejos, una *big four*, con cientos de clientes en cartera a nivel mundial. En 2016, KPMG se vio envuelta en un escándalo de corrupción luego de que se descubriera, según investigaciones pertinentes, la participación de uno de sus clientes de auditoría (su línea de negocio principal y, básicamente, por lo que son reconocidos en el mundo) en casos de evasión impositiva y lavado de dinero. Este ejemplo ilumina una de las problemáticas actuales de las organizaciones hoy: su cadena de valor. No solo resulta necesario construir la cultura ética dentro, sino que es necesario fortalecer el sistema hacia afuera. Para ello, esencialmente, se deben cubrir dos ejes: conocer al tercero y comunicarle el programa de *compliance*. Al primero se lo conoce como *due diligence* o *KYC (know your customer)* dependiendo de la industria y del procedimiento. Son mecanismos de investigación corporativa a través de los cuales se obtiene información preliminar del tercero, de su actividad y de su entorno para entender los riesgos de *compliance* a los que se enfrentaría la compañía. Los cuestionarios de *due diligence* o de *KYC* suelen incluir preguntas sobre la localización geográfica del tercero, la situación política del país a donde se encuentra, la moneda en la que opera y sobre el funcionamiento del negocio. Al segundo se lo conoce como *flow down* y es el mecanismo por medio del cual las organizaciones comunican sus programas de *compliance* a todos los integrantes de su cadena de valor, les exigen el debido consentimiento e implementan la continua capacitación sobre el programa en lo que dure la relación entre ambos.

Habiendo analizado el camino hacia la cultura ética corporativa, el libro nos invita a la siguiente reflexión: ¿es posible, entonces, promoverla voluntariamente? Es decir, ¿es posible cultivar la ética corporativa más allá de las exigencias regulatorias y de los detrimentos reputacionales? En mi opinión, no solo posible, sino necesario. Además de evitar riesgos y cuidar su reputación, las compañías necesitan un orden. Si pensamos a las organizaciones como micro sociedades entendemos que, así como en la vida en general para que las cosas funcionen debidamente debemos hacer lo correcto, en la vida corporativa también, tanto hacia adentro como hacia afuera. La ética, finalmente, es como el derecho: si no existiera viviríamos en un completo caos. Permanece en constante cambio. La propuesta de Kleinhempel nos invita a repensar la dinámica corporativa y a pensar en la ética como una parte esencial del mecanismo laboral, como un dispositivo ordenador que sigue desarrollándose y evolucionando todos los días.

María Verónica Nunes
veronicanunes@uca.edu.ar