

RESPONSABILIDADES FRENTE A UNA CONDUCTA DESHONESTA

El oficial de cumplimiento desde una perspectiva global

La agenda de acciones implica para el autor del artículo enfocarse en la prevención de riesgos mediante la generación de confianza dentro de la empresa.



**SERGIO
MATTOS**

ASOCIADO SENIOR DEL ESTUDIO REBAZA, ALCÁZAR & DE LAS CASAS. BECARIO CHEVENING, LL.M. POR LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE, REINO UNIDO

Bob Dylan dijo: “siempre se puede regresar, pero no se puede regresar del todo”. Esta frase me invita a pensar en una visión tradicional del *compliance*, tal como viene siendo implementado tanto en el Perú como en algunos países de la región. En concreto, normalmente las responsabilidades del oficial de cumplimiento se intensifican dentro de un empresa cuando, una vez producida una conducta deshonesto o contraria al marco legal, se activa una crisis corporativa para la organización. Incluso, cuando es posible efectuar correcciones o remediar los efectos del evento acaecido es imposible retroceder en el tiempo para borrar la conducta que ya ha causado daños financieros, legales y reputacionales.

Si un oficial de cumplimiento desea estar a la altura de lo que implica desenvolverse en un mundo corporativo globalizado, debe procurar superar el paradigma antes descrito y enfocarse en la prevención de riesgos a

través de la generación de confianza dentro de la empresa. Esto comprende dos componentes. Primero, adelantarse a las situaciones y convertir la función de cumplimiento en un centro de rentabilidad para la empresa, no en un centro de costos. Así, el oficial de cumplimiento no será un inhibidor del negocio; al contrario, promoviendo una mayor transparencia empresarial, impulsará un mejor rendimiento del negocio. Segundo, las dificultades generadas por la pandemia obligan al oficial de cumplimiento a adoptar un enfoque de *coach* o asesor, no el de una autoridad dentro de la empresa. Convertirse en un socio para todos los colaboradores le permitirá garantizar el cumplimiento de altos estándares de integridad empresarial.

Los objetivos antes descritos pueden alcanzarse a través de diferentes acciones. Empezando por lo más general, verificando periódicamente el cumplimiento del marco normativo aplicable a cada uno de los países abarcados por su posición, incluyendo cues-

tiones anticorrupción, protección de datos personales y libre competencia.

Asimismo, el oficial de cumplimiento debe procurar que los negocios de su organización no vulneren el Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) de EE. UU. y el UK Bribery Act, entre otros lineamientos internacionales relevantes. En este sentido, la tendencia es que las empresas persigan que sus actividades cumplan con estándares relacionados a la protección del medio ambiente, la sociedad y buen gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés); así como la diversidad e inclusión. También, si la empresa en la cual ocupas el rol de oficial de cumplimiento tiene algún punto de contacto con EE. UU., es necesario comprobar si tus proveedores, clientes, socios comerciales y sus beneficiarios finales están incluidos en la lista actualizada de OFAC sobre personas especialmente designadas y bloqueadas (SDN, por sus siglas en inglés).

Por otro lado, se deben priorizar acciones

a implementar con base en criterios tales como negocios en países con un nivel de interacción mayor con funcionarios, importancia del mercado para la empresa, y datos sobre riesgo de corrupción y otros factores extraídos de fuentes públicas fiables, como el Índice de Percepción de Transparencia Internacional y el estudio Doing Business del Banco Mundial.

Un oficial de cumplimiento que busque anticiparse a los eventos que pongan en riesgo a su organización debe integrar el *data science* a su programa de *compliance*. Esto significa implementar la Inteligencia Artificial en las operaciones empresariales diarias para identificar patrones de conducta y así prevenir comportamientos deshonestos, posibles fraudes y corrupción. Además, el sistema de *machine learning* podría recibir como insumo la información obtenida del canal de denuncias y de los reportes finales de investigaciones internas pasadas.

La nueva normalidad

No solo ello, debemos adoptar un nuevo enfoque en las capacitaciones en materia de *compliance*. Con la nueva normalidad provocada por el covid-19, pedir a un empleado que asista a una larga sesión de capacitación o que lea un extenso correo electrónico sobre cuestiones de cumplimiento no serán medidas eficaces. Por ello, debemos asegurarnos de que la formación y las comunicaciones tengan un impacto en los comportamientos de los colaboradores, dando lugar al aprendizaje y al compromiso. Por tanto, debemos encontrar formas de ayudar a que el *compliance* sea relevante para cada empleado, en particular para los millennials y la generación Z. La mayoría de los empleados entienden que el cumplimiento es esencial, pero suelen tener dificultades para entender lo que esto significa en términos prácticos. A manera de ilustración, en lugar de reprender a aquel que no asiste a estas charlas, se debería felicitar al individuo o al equipo que hace más por afianzar la cultura de integridad corporativa dentro de la empresa. Además, se pueden designar embajadores o campeones de *compliance* en las diferentes áreas, convirtiéndolos en “socios” del oficial de cumplimiento.

Como recomendación final, quien cumpla este rol debe estar atento a las transacciones de M&A realizadas por la empresa, identificando organizaciones absorbidas o incorporadas dentro del *holding* de la compañía. Si ello fuese así, se deben implementar en la empresa adquirida las políticas de *compliance* del comprador, por ejemplo, el código de conducta, la política anticorrupción, entre otros. También, se debe evaluar si es necesario conducir un *due diligence* posterior a la adquisición.

Nótese que en el Perú y en otros países de la región se permite investigar y sancionar penalmente a las empresas adquirentes por delitos cometidos en la empresa adquirida previamente a la transacción.