

Legal |
Opinión | Artículo 2 de 2

Los roles del directorio: ¿nuevas normas, nuevos riesgos?

"...Parece razonable concluir que no se requiere recordar una y otra vez a ejecutivos y empleados la infinita lista de conductas incorrectas en que pueden incurrir y ser penalizados por ello, lo verdaderamente prioritario es que conozcan y actúen conforme a los principios y valores que guían a la organización y a quienes lealmente desean ser parte de ella..."

Miércoles, 29 de noviembre de 2023 a las 12:45



A⁻ A⁺ Imprimir Enviar

Patricio Véliz

Con motivo de la dictación de la Ley de Delitos Económicos y Ambientales (Ley N°21.595), hoy más que nunca se hace necesario entender muy bien la relación entre los roles del directorio y *Compliance*, y, naturalmente, las tareas o responsabilidades que de ello derivan.

Para intentar avanzar en una explicación sobre esto revisaremos algo de la visión clásica de estos roles y, también, acerca de cómo, paulatinamente, va cobrando relevancia la ética y la cultura organizacional como parte de aquellos.

Sobre los roles clásicos del directorio, pareciera haber consenso en lo que planteó Robert Tricker, en los 90, que los agrupa en cuatro grandes temáticas: definición de la estrategia, fijación de políticas, supervisión de la gestión y rendición de cuentas (ante reguladores, accionistas, etc.).



Ahora bien, estos roles “clásicos” del directorio, recogidos en el denominado “Modelo de Tricker”, fueron posteriormente desafiados para reforzar la idea de que un rol muy relevante del directorio es promover liderazgos que permitan gestionar una cultura organizacional basada en valores.

A Peter Drucker, reconocido profesor de negocios y referente indiscutido en la materia, se le atribuye la frase: “La cultura se come a la estrategia al desayuno” (“*Culture eats strategy for breakfast*”).

Con esto, Drucker pretende enfatizar que para el éxito de las organizaciones resulta fundamental generar la “cultura adecuada”, basada en liderazgos correctos. Si ello no se logra, plantea, los objetivos estratégicos estarán en riesgo.

Sabemos que es clave la planificación estratégica dentro de las empresas y que ello supone definir el plan, gestionar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de la estrategia, contar con un equipo sólido y confiable, pero también— y ese es el valor de lo que plantea Drucker —resulta crucial focalizarse en la cultura organizacional, la cual se gestiona, o debería gestionarse, a través de programas de Ética y Compliance o “E&C”, impulsados desde la alta administración.

¿Por qué? Porque promover una cultura ética de negocios aporta al desarrollo de la estrategia y la sostenibilidad de la empresa.

A partir de estas visiones, netamente de negocios, y esto es lo relevante, se van ampliando los roles del directorio para acercarlos a temas de ética y cultura, responsabilidad ambiental y social y gobernanza.

La siguiente fórmula muestra la combinación de factores que permitirían crear la cultura adecuada para el éxito de la estrategia:

Cumplimiento de los Roles clásicos (la visión de R. Tricker)

+ Liderazgo Ético (hacer lo correcto)

= Cultura organizacional “adecuada” (P. Drucker)

Se trata, según lo postula Drucker, no solo de hacer las cosas bien, sino de hacer lo correcto, lo primero es gestión, lo segundo, y más relevante, es el liderazgo, atributo que permite construir la cultura que requiere la estrategia (“*Doing the right things ... not just things right*”).

De esta forma, podemos concluir que los roles más técnicos del directorio (el Modelo de R. Tricker) requieren integrarse con una visión ética de negocios, cuya promoción es también un deber de la mesa directiva.

Ahora, ¿cuáles son los estándares de los programas de E&C y las herramientas centrales para trabajar y lograr la “cultura adecuada” que propone Peter Drucker? O, mejor aún, para ser más concretos y responder así a la inquietud creciente de directores y directoras de empresas, ¿de qué procesos debiera “ocuparse” el directorio para promover una cultura organizacional funcional a la estrategia, especialmente a partir del cambio normativo introducido a la responsabilidad penal empresarial por la Ley de Delitos Económicos y Ambientales?

Basado en los lineamientos de la *Organization for Economic Cooperation and Development* (OCDE) y la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), más las directrices entregadas por el Departamento de Justicia de Estados (DOJ), la *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* (FSGO) de la *US Sentencing Commission*, y las prácticamente nulas referencias a estándares de compliance de la legislación local, mencionaría estos seis elementos, como cruciales para estructurar un programa de E&C efectivo y que debieran estar en la línea de “supervigilancia” del directorio, para asegurarse de que “ocurran”:

- Gobernanza, que supone roles y compromisos del directorio y del *compliance officer*.
- Gestión de Riesgos “integral”, que efectivamente sea una herramienta de gestión que permita trazabilidad de los controles frente a eventuales escenarios de mayor exposición judicial esperables con la nueva normativa.
- Normas y procedimientos, que se cumplan y sancionen sus desviaciones (siguiendo a Kelsen) para crear una cultura de cumplimiento.
- Código de conducta, que promueva los valores organizacionales tanto del personal interno como de los terceros que se relacionan con la empresa.
- Capacitaciones, que apunten a perfilar los comportamientos esperados como forma práctica de integrar la ética a la gestión de negocios.
- Líneas de denuncias, siempre como último recurso, para reforzar el necesario y adecuado rol de los líderes y, mejor aún, como líneas de ayuda para resolver eventuales consultas sobre dilemas éticos.

Por fin, entonces, lograr la cultura adecuada y funcional a la estrategia, misión y propósito de la empresa es tarea de toda la organización, pero su mayor impulso y foco —en esta visión ética y valórica que se espera de la empresa— proviene y es parte de los crecientes roles y responsabilidades exigibles hoy a los directorios y que se materializan a través de los programas de E&C.

El desafío ahora es abarcar con estos programas —su metodología base y el necesario sistema de gestión integral de riesgos en que debieran sustentarse— los cambios normativos en curso.

En esta línea, y para decirlo en modo muy simple, parece razonable concluir que no se requiere recordar una y otra vez a ejecutivos y empleados la infinita lista de conductas incorrectas en que pueden incurrir y ser penalizados por ello, lo verdaderamente prioritario es que conozcan y actúen conforme a los principios y valores que guían a la organización y a quienes lealmente desean ser parte de ella. Esto es cultura. Lo primero, una suerte de gestión policial en la empresa.

** Patricio Véliz Möller es abogado de la Universidad Católica y director académico de los diplomados de Compliance y ESG de Thomson Reuters para Latinoamérica.*

0 Comentarios

 **Gonzalo Morales** ▼

G

Sé el primero en comentar...



Comparte

Mejores Más recientes Más antiguos

Sé el primero en comentar.

Suscríbete

Política de Privacidad

No vendan mis datos

EL MERCURIO

Términos y condiciones de la Información © 2002 El Mercurio Online