

# BAJO LA LUPA

## Del Compliance



Nº 1

**C**onversamos con Olenka Lahoud, Gerente de Compliance en Canvia, sobre su perspectiva respecto a la cultura de una organización y los retos que afronta un compliance officer.

### **¿A que hace referencia la cultura de una organización y cuál es el beneficio para el modelo de prevención?**

La cultura es el conjunto de valores y creencias compartidas por los colaboradores de una empresa, la puedes sentir, la puedes oler, desde el momento mismo en que ingresas a sus oficinas: sus colores, su vestimenta, el tono de la comunicación que manejan sus líderes, los temas de conversación en los pasillos, los asuntos que prioriza su Directorio en la agenda y el estilo de Gerencia (un poco más firme o un poco más tibio) ¿Qué relación tiene con el Compliance? Yo diría que si hacemos un Pareto es el 80% que explica el 20% de las causas que generan los fraudes en una compañía. ¿Por qué? La teoría del triángulo del fraude, creada por Donald Cressey y muy bien explicada en distintos papers por la Asociación de Examinadores de Fraude (ACFE) refiere que éste (1) nace de una necesidad / motivación que tiene la persona, (2) facilitada por la oportunidad que encuentra (ante la ausencia de controles), y (3) que finalmente se materializa, porque la persona encuentra pensamientos (para ella misma aceptables) que lo autojustifican.



Los típicos razonamientos de autojustificación son “sólo estoy tomando prestado el dinero”, “no me pagan lo suficiente por el trabajo que hago”, entre otros; entonces, si la organización tiene unos valores claramente definidos (Ej.: “No se perdona el soborno”, “No se perdona el robo”), acompañados de medidas disciplinarias inmediatas cuando se requieren y recompensas del buen desempeño para reforzar las conductas deseadas (entre otros elementos), la posibilidad del fraude o del incumplimiento normativo, se reduce. ¿Y cómo le llamamos a estas medidas mitigadoras que acabamos de descri-

bir? ¡cultura! ¡sí, cultura!

Cultura como antídoto clave contra la autojustificación: Veamos un caso, Sofía está a punto de tomar dinero de la Caja Chica. 2 escenarios: (1) uno en el que la cultura de integridad de su empresa es muy tibia, no hay valores claros y las personas no asumen las consecuencias de sus actos (ella sabe que si la descubren le pedirán devolver el dinero y a lo sumo le harán una amonestación escrita, pero nunca despedirla y menos denunciarla, porque ya antes 1 compañero hizo lo mismo y no le pasó nada) ¿Sofía logrará autojustificarse? Por supuesto que sí, incluso ya tiene

pensada su respuesta de defensa “lo hice por mi mamá, que estaba muy enferma”. Pero ¿qué sucedería en un escenario (2) donde constantemente le refuerzan a Sofía que el hurto no se perdona, se denuncia y que su imagen quedará severamente dañada, etc, etc, el resultado será el mismo? ¿Sofía igualmente se autojustificará? Posiblemente ya no. Como vemos, la cultura tiene un rol clave en un Programa de Prevención, en mi experiencia es la que termina gatillando que una determinada conducta se produzca o no. Y si bien es tarea de todos, Compliance por definición, tiene que ser su principal sponsor y gerenciador.

**Desde tu posición de Compliance officer, ¿qué tipo de capacitaciones recomiendas y a quiénes va dirigida? ¿Recomiendas segmentación de capacitación?**

Lo primero que debes hacer cuando ingresas como Compliance Officer a una organización es conocerla, hacer un diagnóstico (cómo funciona, cuáles son sus procesos, quién es responsable de qué, qué le han observado anteriormente auditores o reguladores, que denuncias penales o procesos judiciales / administrativos tiene en su contra y cuáles son los principales riesgos a los que está expuesta).

En tanto terminas de levantar su información (traje a medida), debes mirar la regulación porque ya te indica de modo general (traje estándar) qué áreas son consideradas críticas o sensibles por estar expuestas a mayores riesgos de incumplimiento.

Por ejemplo, si tu tarea es implementar un Modelo de prevención o Programa de Cumplimiento Penal (que es un tipo de Compliance), a nivel local,

podrás apoyarte en el artículo 5° del Reglamento de la Ley 30424, porque ya te guía (lista enunciativa) señalando como tales a: las áreas de Compras, Operaciones, Ventas, Comercial y Recursos Humanos. Una vez identificados tus distintos públicos objetivos, porque tienen diferentes riesgos y necesidades (segmentación) deberás organizar 2 tipos de capacitación: la general a todos los empleados (sin excepción) y la especializada, que como mínimo incluya a las áreas antes mencionadas.

Te preguntarán ¿Y el Directorio, Olenka? Sí, por supuesto que al



“*Lo que sí siento es que existe en el Perú una gran necesidad de capacitación, aún no cubierta.*”

Directorio también, recuerda que los casos icónicos de corrupción en el Perú fueron negociados desde arriba, no necesariamente por un espíritu delincuente de sus protagonistas sino también, muchas veces, por una subestimación o desconocimiento del riesgo en la decisión.

**¿Piensas que el cargo de Compliance officer debería estar más regulado en la legislación peruana?**

Dado que los Programas de Cumplimiento ya se comienzan a regular en el Perú (el penal, el de prácticas anticompetitivas, el de protección al consumidor, etc) y quien vela por su adecuada implementación y ejecución es el Compliance Officer, al regular lo primero se ha regulado también lo segundo. Por ello, me atrevería a decir que por el momento no lo veo imprescindible. Lo que sí siento es que existe en el Perú una gran necesidad de capacitación, aún no cubierta. Y por eso invito a las Universidades e institutos interesados en el tema a conocer más de Ethics, Asociación de Ética y Compliance avalada por IFCA (Federación Internacional de Asociaciones de Compliance) para colaborar conjuntamente en su profesionalización.

Entrevista por:  
Marco Ruiz Martínez  
Director de Asuntos  
Corporativos de Ethics



Asociación Peruana de  
Ética y Compliance