

Función de cumplimiento

El artículo 23.IX de la Ley menciona entre los elementos al “... responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad”.

Se trata de un elemento que la Ley no incluye entre los mandatorios. Aun así, en las organizaciones de mayores dimensiones y capacidad económica es prácticamente imposible concebir una adecuada estructuración del Programa sin una persona o equipo con responsabilidad de tiempo completo para su desarrollo, puesta en marcha y funcionamiento.

En organizaciones de menores dimensiones o recursos la función puede ser acumulada a las responsabilidades de un perfil interno que –tanto por las características de sus funciones preexistentes como por sus habilidades personales– exhiba más afinidad con las pautas que se describen a continuación (en tanto sea consistente con la previa evaluación de riesgos). En una organización especialmente pequeña el propio dueño podría encarnar el rol si todos los trabajadores tuvieran acceso directo y cotidiano a él.

La cuestión depende, entre otros factores, de la cantidad de empleados de la persona jurídica, su dispersión geográfica, la variedad de unidades de negocio, el caudal habitual de denuncias y consultas que se genere a partir de la instalación de un canal ético, la complejidad de los reportes y los dilemas, etc.

Dentro de las actividades específicas a cargo de un responsable de integridad se encuentran, entre otras, el diseño y puesta en marcha de políticas y procedimientos de integridad, la gestión del sistema de denuncias, la promoción de investigaciones internas, la supervisión de la adecuación del Programa. Por cierto, sus funciones bien pueden no limitarse a temas de ética y anticorrupción (estas deben estar correctamente incluidas e identificadas, en cualquier caso) y abarcar otras aristas del cumplimiento corporativo.

Las funciones del responsable de integridad

Suelen enumerarse entre las principales funciones de un responsable de integridad:

- Análisis de los riesgos éticos.
- Diseño/adaptación y puesta en marcha de políticas internas.
- Conducción del Programa de Integridad.
- Asesoramiento y resolución de dilemas éticos.
- Gestión del sistema de denuncias.
- Protección de denunciantes.
- Liderazgo en investigaciones internas.
- Apoyo a decisión de alto nivel sobre autodenuncia y cooperación con las autoridades.
- Supervisión del funcionamiento del Programa y mejora continua.
- Participación en la planificación estratégica de la organización.
- Diseño de capacitaciones.
- Análisis de adecuación del código de ética o las políticas a la normativa vigente.

Se trata de responsabilidades que lucirán adecuadas en la medida que la organización las demande y la envergadura del Programa requiera tal nivel de compromiso en su armado o conducción. En organizaciones más pequeñas y de riesgos más bajos puede bastar con el desempeño a tiempo parcial de la función por un perfil interno que la acumule a otras responsabilidades y posea algunas de las funciones mencionadas, en especial las asociadas a la marcha del Programa y la respuesta a consultas sobre el Código de Ética.

En cualquier caso, es importante que la organización que designa un responsable asiente por escrito y con claridad en su contrato, en su descripción de puesto o donde corresponda, las funciones que encomienda a aquel o aquellos llamados a ejercer la responsabilidad. Lo mismo vale para quien la adiciona a las funciones de un perfil preexistente.

Si bien todos los empleados y miembros de la organización son individualmente responsables de cumplir con el Programa, el responsable (o equipo responsable) es la figura que brinda apoyo, asesoramiento y funciona como fuente de consulta permanente ante decisiones difíciles y dilemas éticos. Su aporte es especialmente relevante si no se limita solo al asesoramiento puntual o sobre temas operativos sino que se lo vincula también en la planificación estratégica y se le permite ejercer influencia sobre la mirada de negocios de la organización. Esto último sólo puede

garantizarlo la alta Dirección y constituye un aspecto a tener en cuenta para evaluar el tono ético.

El responsable de integridad debe tener un rol activo en la creación del clima ético, involucrarse activamente y brindar apoyo tanto a los empleados como a la Dirección en la toma de decisiones. El objetivo es lograr la convicción por parte de los trabajadores de que los valores y comportamientos éticos son positivos para la persona jurídica y para cada uno de sus miembros. Para ello es recomendable que, además de la formación propia de su especialidad, el responsable tenga conocimientos del negocio de la organización y habilidades de comunicación y persuasión.

Las competencias del responsable de integridad

Para que las funciones sean llevadas a cabo de un modo adecuado y tengan el impacto deseado es necesario considerar algunas competencias y habilidades decisivas para la idoneidad de responsable de integridad:

- solvencia técnica: debe poseer los conocimientos especializados de la disciplina y saber ponerlos en práctica;
- visión comercial: debe comprender el negocio y sus particularidades;
- capacidad de persuadir: debe convencer principalmente a los mandos altos y medios a través de sus palabras y sus acciones;
- capacidad de comunicar: debe transmitir de modo claro y sencillo las políticas y ser capaz de enlazarlos con la realidad efectiva del negocio;
- capacidad de actuar en red: debe establecer relaciones fluidas con el resto de las áreas y los trabajadores;
- espíritu proactivo: debe involucrarse en los temas, escuchar los dilemas o inquietudes de los miembros de la organización y, a veces, incluso, anticiparse a ellos;
- liderazgo: debe inspirar, guiar y promover confianza y respeto;
- integridad: debe caracterizarse por su honestidad y resultar creíble para todos.

Es deseable que en la búsqueda (interna o externa) de un responsable para la posición se tomen en cuenta esos aspectos. Más allá de la formación profesional que tenga (siendo deseable que posea alguna) es de especial importancia que tenga o sea capaz de adquirir las habilidades blandas que permiten ejercer la tarea cotidiana.

Con relación a su formación específica, existen alternativas de formación que brindan a profesionales de variadas extracciones el marco de competencias requerido. Para las organizaciones es tanto una opción formar un recurso interno como reclutar en el mercado laboral a un profesional que exhiba dichas competencias o pueda demostrar una trayectoria o experiencia práctica equiparable.

Cuando por las características de la organización la exigencia de la función sea de mayor intensidad y complejidad, será importante dotar al responsable interno de acceso directo y expedito al apoyo de profesionales con competencias diversas a las que él mismo exhibe (por ejemplo, consejo de abogados, contadores, ingenieros según cual no sea su campo de experticia profesional).

Es importante que el responsable cuente con suficiente autoridad, autonomía y recursos para el desempeño de su función. Cada persona jurídica es libre para organizar y dotar la función como prefiera, siempre que se aseguren esos factores.

El nivel jerárquico del responsable puede variar en función de las características de la organización en la que se inserta la función y las tareas con las que ésta se integra. Con independencia de ello debe ser posible vislumbrarla, en el contexto, como una jerarquía alta. En aquella organización pequeña en la que se encomiende como función añadida, debe recaer sobre un perfil con suficiente capacidad de influencia en la toma de decisiones. En una organización de medianas a grandes dimensiones la jerarquía debe ser asimilable al nivel gerencial. En definitiva: equivale a posiciones tales como las del gerente legal, financiero, auditor o similar en remuneración, reporte, evaluación de desempeño, acceso al Directorio.

En cuanto al reporte, es necesario que esté garantizado el acceso directo a la gerencia general o el órgano de administración. Esto, por supuesto, también puede variar en función de las dimensiones y el gobierno de la organización. Pero en la práctica sólo estarán dadas las garantías suficientes de un ejercicio independiente si puede decirse que el responsable, siempre que la ocasión lo requiera, puede comunicarse sin mediación con quienes toman las decisiones de administración y gobierno. También si, a la inversa, es responsabilidad de la Gerencia general y/o el Directorio la supervisión y seguimiento del Programa.

Las cuestiones antedichas pueden presentar matices significativos en función de muchos factores, entre los que cabe destacar especialmente la antigüedad de la posición en la organización. Puede admitirse especialmente que cuando ésta es novedosa o ha sido recientemente incorporada, su actividad comience a desarrollarse bajo la órbita de una Gerencia preexistente (especialmente aquella que asistió al Directorio en la creación del Programa desde cero). Aun así, el incremento de su autonomía y jerarquía debe ser una perspectiva posible en el plan de mejora continua.

En la organización de la función de cumplimiento dentro de la persona jurídica no solo será clave la definición de la posición y las funciones del responsable sino de las demás áreas que deben contribuir al control interno y la generación de un ecosistema de integridad. Será de especial importancia que la función compliance esté adecuadamente sincronizada con otras tales como auditoría, legales, recursos humanos, gestión de riesgos, etc., evitando solapamientos o puntos ciegos de responsabilidad.

En ciertos casos, la organización de la responsabilidad puede requerir la integración de un Comité de Integridad (por caso con el propio responsable, un

integrante de las áreas de control y un representante de la alta Dirección o cualquier otra conformación similar, pudiendo integrar, por ejemplo, un vocal externo). Tal comité será de gran apoyo para el monitoreo del Programa (ver próximo apartado), el tratamiento de los reportes que ingresen al canal de denuncias (al menos los más complejos o relevantes), el seguimiento de las investigaciones internas u otras tareas que no puedan descansar únicamente en el responsable. De existir tal Comité es deseable que sus funciones estén definidas por escrito, posea una agenda de trabajo regular y se lleve registro de la actividad que realiza.

Responsable interno. Cuestionario de corroboración:

- i) ¿Posee la organización un responsable de integridad, de cumplimiento, compliance officer o denominación similar? ¿Sus funciones son consistentes con el Programa y con la dimensión, capacidad económica y riesgos de la organización?
- ii) ¿Posee suficiente autonomía y recursos? ¿Su jerarquía es adecuada para influir en las decisiones de sus pares organizacionales? ¿Su reporte es adecuado para influir en las decisiones de alta Dirección?
- iii) ¿Posee la posibilidad de interrumpir o vetar un curso de acción si lo considera contrario a las políticas de integridad de la persona jurídica?
- iv) ¿Ha sido dotado de suficientes recursos? ¿Son proporcionados a las funciones que deben cumplir y a la agenda de trabajo que se le encomendó o acordó con él?
- v) ¿Cómo se asegura su independencia de criterio? ¿Posee un reporte alternativo para casos críticos o en los que pueda estar implicada la responsabilidad de un superior? ¿Posee una garantía de estabilidad laboral diferenciada?
- vi) ¿El profesional a cargo posee formación y experiencia comprobable? ¿Fue reclutado a través de un proceso de selección solvente y cuidadoso? ¿Fue objeto de entrenamiento?
- vii) ¿Existe evidencia de que el responsable participe en la planificación estratégica de la organización? ¿De qué manera? ¿Cómo se lo involucra? ¿Cuál es su aporte?