

Tone-at-the-top: el apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia

POR GUSTAVO G. REGNER (*)

Desde su llegada al mundo todo recién nacido comienza a incorporar información, conocimientos, hábitos, conductas. Casi todas por imitación de quien se encuentra a su alrededor, quiera o no éste enseñarle. No existe un gen que determine que una niña tenga determinada tonada en su habla o que un niño camine como su padre. Lo han visto, escuchado, sentido, percibido, imitado, una y otra vez. Así, este aprendizaje por observación o imitación, o “aprendizaje social”, no es por experiencia directa sino a través de lo que los niños observan o escuchan en o de otras personas. Pero, dato no menor, la imitación no es una mera repetición mecánica de la conducta del imitado, conlleva un procesamiento.

Naturalmente, crecemos y nos complejizamos, pero mantenemos esa capacidad de aprender observando. Este proceso tiene, como puede deducirse, dos actores: un observador y un observado (o modelo). Para que el proceso tenga lugar deben darse ciertas condiciones, esto es, que el observador preste atención a las conductas que realiza el modelo y que discrimine los aspectos más relevantes de dichas conductas. Las características del observado (por ejemplo su edad, su estatus, experiencia, etc.) serán influyentes en el observador, quien verá en ellas un estímulo, al identificarlas, observarlas y oírlas.

Es destacable que el modelo no lo es por asumir ese rol o pretender ser un modelador de conductas, lo es porque el observador lo adopta como referencia en virtud de alguna de las características identificadas.

En el ámbito corporativo las personas no se despojan de las características y condiciones descriptas, replicando el mecanismo donde la conducta se aprende, se imita, se retroalimenta, se transmite, se incorpora, se replica, se asume, se percibe, se genera fomentando acciones y valores que solo son entendibles en un determinado contexto, lenguaje y momento, por un específico grupo de personas... o más simple, generando y difundiendo la “Cultura” de una organización.

Crear que la mera existencia de un sistema de leyes y políticas, por avanzadas y completas que sean, podrá por sí mismo generar conductas y culturas es, cuando menos, inocente. El ser humano requiere de pautas para su vida en comunidad, es cierto, pero siempre será un ser social y estará influenciado por su entorno y esquema de formación, cual sea. Ninguna regulación podrá, por sí misma, transformar a nadie en un ser íntegro, honesto, transparente y confiable que sigue “los más altos estándares” como patrón de vida.

Entonces, las organizaciones están formadas por personas y los programas de integridad deberían estar diseñados e implementados centrados en las personas. Las personas no se

(*) *Risk & Compliance Officer* de Syngenta para Latinoamérica Sur.

conducen por lo que diga una ley o una política sino por sus propias motivaciones, las cuales buscan suficientes incentivos para satisfacer esas motivaciones. Estas motivaciones pueden o no estar alineadas con las leyes y las políticas. No es nueva la expresión “los programas de integridad serían perfectos si no tuvieran personas involucradas para ejecutarlos”. Son las personas las que crean cultura, las que llevan adelante los planes, las que logran el éxito o hunden todos los planes en el fracaso. En 2014 Mary Jo White, la por entonces Presidente de la Comisión de Valores de Estados Unidos (*Securities & Exchange Commission*) afirmaba en un discurso que no es el desconocimiento de las leyes sino “culturas corporativas deficientes lo que a menudo causó las más terribles violaciones” a esas mismas leyes.

Ahora bien, esa cultura no se compra, no se construye con un listado de “Iniciativas a Implementar para tener una Cultura Corporativa”. Muchos habrán oído la expresión “aquí las cosas funcionan *de esta* manera”, aun cuando comparen procesos similares dentro de una misma organización. Ese “aquí” y “de esta manera” puede no estar escrito en ningún lado, pero “todos saben” que es la forma en que lleva adelante el negocio quien lidera.

La cultura de una organización está moldeada por sus líderes y replicada por sus equipos. Los líderes establecen el Tono para todos, definen qué está bien y qué es inaceptable, pero son sus acciones las que todos verán y son el reflejo de esas acciones las que, en definitiva, crearán la “cultura organizacional”, sea esta positiva o absolutamente negativa.

Tal como vimos en la figura del recién nacido, los empleados estarán prestando atención, de modo consciente o no, a las acciones y palabras del equipo de liderazgo, sean éstos conscientes o no. Los empleados sabrán cuando la CEO tiene ese brillo en los ojos indicando que le encanta la idea o cuando su jefe simplemente está siendo corporativamente correcto aunque preferiría estar haciendo absolutamente cualquier otra cosa excepto teniendo esa conversación sobre una preocupación ética. Los empleados conocen, ven y perciben la cultura, aun cuando no pueda ponerse en palabras. Ellos saben si las pequeñas transgresiones tienen consecuencias o si los líderes miran para otro lado en tanto se

logren los objetivos de ventas. Saben si la conversación sobre buenas prácticas comerciales va en serio o es solo una puesta en escena para que el *compliance officer* se vaya feliz a casa.

Una actitud displicente en cuestiones éticas será la base para el fracaso en la generación de una cultura de transparencia e integridad.

Hay quien todavía considera que un CEO se encontrará en grandes aprietos si quiere dirigir una compañía con una fuerte cultura ética y, al mismo tiempo, que sea exitosa y rentable. Ética y negocios no son incompatibles. De hecho, van de la mano. Que un directivo incorpore el lenguaje y mensaje de transparencia y ética en cada charla que da, cuando presenta los resultados, cuando desafía los planes de negocio, cuando se discute el presupuesto o se reúne con un proveedor, un socio, accionista o funcionario, genera un ambiente de confianza y responsabilidad difícil de soslayar. Eso lo verán los demás miembros del equipo de liderazgo y lo replicarán. Sus reportes lo observarán y lo imitarán, sin esperar a que esté escrito en una política, generando así lo que la teoría llama el “*Tone from the Top*”.

Será el “Tono” que demuestren los líderes lo que determinará la manera en que “la empresa” (su gente) toma decisiones y resuelve sus problemas. Una cultura saludable puede ser un valioso activo y una fuerte ventaja competitiva. Por el contrario, y como señala un informe del 2016 hecho por Instituto de Auditores Internos, una cultura tóxica genera empleados desmotivados, no hay incentivos para la toma de decisiones éticas, nadie se hace responsable porque nadie asume que debe rendir cuentas, la productividad cae y podría ser el principio de una cadena de sucesos que lleven al fracaso de la organización.

Pero demos un paso para atrás y veamos el cuadro con mayor amplitud: Un buen programa de integridad, de ética, o simplemente de *compliance*, no está exento a esa cultura. Ese programa tiene requisitos básicos que numerosas guías y regulaciones de todo el mundo reconoce. Así, debe contar con seis elementos de base y bien identificables, a saber:

1. *Políticas escritas* que demuestren un claro compromiso con las conductas éticas y trans-

parentes. El Código de Conducta sigue siendo la nave insignia en este rubro y el entramado de políticas y regulaciones deben estar en línea con el mismo. Es importante que esté escrito y disponible para todos los empleados y terceros que operan con la compañía para que puedan tener una aproximación formal a lo que se pretende de su accionar en el ámbito laboral. Normalmente, todo Código invita (cuando no impone) a que todos dejen de lado sus propias opiniones y adhieran a la manera en que se plantea que deben hacerse los negocios.

2. *Programas de entrenamiento* en esas políticas, asegurando que el universo de personas alcanzadas conozcan cabalmente (o al menos tengan conciencia) lo que se espera de ellas, estén o no de acuerdo con las mismas. Como varios autores remarcan, es difícil imaginar un entrenamiento en ética, siendo que entrenar es adiestrar a una persona para una determinada práctica. En general el entrenamiento consiste en repetir una acción una y otra vez hasta lograr mecanizarla y perfeccionarla, ¿cómo lograr eso con la ética? Tal vez sea recomendable hablar de programas de educación, donde lo que se pretende es cambiar y consensuar conductas y la manera en que se dirimen dilemas éticos.

3. *Mecanismos para evaluar riesgos*, donde puedan detectarse alertas y situaciones que puedan poner en peligro la reputación de la empresa y la continuidad de su negocio para poder anticiparse y responder adecuadamente. Pero ¿qué parámetro emplear si una situación que el sentido común estaría señalando como no recomendable se ve avalada por un comité de dirección con dudosos escrúpulos? ¿Sería un riesgo, una oportunidad o una pequeñez en la que no se pierden ni cinco minutos?

4. *Sistemas confidenciales y/o anónimos* donde el personal o los terceros puedan reportar situaciones que eventualmente violen (o aparenten violar) las políticas y regulaciones de la empresa. Siendo una excelente herramienta para detectar alertas o conocer flagrantes irregularidades, choca de frente con un factor básico: la confianza que él o la eventual denunciante pueda tener en el sistema. Gran número de mitos y (tristes) realidades se ponen en juego al momento en que alguien por fin piensa en que sería buena idea asentar una denuncia.

“Me van a despedir si hago esto”, “No puedo denunciar a fulano, es muy amigo de mi jefa”, “Bueno, no es tan grave, todos lo hacen”, “Voy a aparecer en los reportes como un soplón”, “me olvido de una promoción, mi carrera se muere aquí si hablo”, “Mi jefe siempre dice que quiere que hablemos con franqueza y digamos la verdad, pero cuando le digo la verdad se enoja, así que mejor le digo lo que quiere escuchar”, “me pagan por trabajar, no por ver lo que hacen otros”. Los factores culturales, la experiencia previa del denunciante, los mitos del entorno, la presión de los pares, el estilo de liderazgo y una larga lista de elementos son los que facilitarán o no que alguien pueda usar este recurso, independientemente de lo sofisticado que sea o la tecnología que use.

5. *Procesos formales de disciplina*, cuando una investigación compruebe que una denuncia es cierta. Nada como la justicia (y no nos referimos a fueros judiciales) que llega de manera certera y oportuna, donde se percibe que al fin se pone orden en el desorden y se puede respirar un ambiente de paz. Contar con un conjunto de normas que reflejan los Valores e indican el deber ser y alguien que detecta una conducta en flagrante oposición a las mismas se anima a hablar, es tomado en serio, se investiga y se obtienen todos los elementos probatorios que lo confirman y soportan una sanción ejemplificadora... ¡El mundo perfecto! Sin embargo, entran a circular nuevamente un sinnúmero de elementos: “Esa persona no puede salir, es un talento”, “Es el protegido de fulana, es intocable”, “El despido va a ser carísimo, mejor lo dejamos”, “Se corta por el más débil, pero esto viene de arriba”. Así, se dinamita una oportunidad de oro, donde un círculo vicioso hace que nadie quiera hablar porque “es inútil, la empresa no va a hacer nada.”

6. Llegamos finalmente al sexto elemento: *Tone from the Top*. Si es tan importante, ¿por qué no está primero en la lista? Pues porque se perdería el suspenso, pero claramente es la base para que todo lo anterior funcione. Si un CEO, su equipo de Vicepresidentes, los Directores y la Alta Gerencia no solo *dicen* que las cosas son de determinada manera, sino que se los ve y oye de manera natural, no impostada, actuar de esa manera, escuchar de esa manera, responder de esa manera, alentar de esa manera, pues será

entonces que las cosas bonitas que están escritas *son* de esa manera.

Así, el “Tono” que marque la Dirección de una empresa será *el* factor determinante para la generación de la cultura de una organización. Como decía Jorge Etkin en su libro *La Doble Moral de las Organizaciones* allá por 1993 (una “eternidad” antes de que se hablara de programas de *Compliance*) “... no es correcto minimizar los procesos culturales como si fueran una patología impuesta desde afuera, y tampoco como una decisión propia y relativa a cada organización. Los códigos y convenciones sociales vigentes en las organizaciones no resultan de simples determinismos externos o internos sino de una compleja interacción en un concreto marco político, social e histórico”.

Por un momento imaginemos que estamos por escribir el Código de Conducta para la empresa en la que trabajamos, una empresa que se dedica al comercio internacional mediante la compra-venta de mercadería, con negocios en Europa, las Américas, África y, eventualmente, Asia. Su sede está en los alrededores de Richmond, Virginia, en los Estados Unidos y el presidente y CEO es un afamado y respetado hombre de negocios de origen británico. Cuenta con numerosos buques y acceso a puertos del todo el mundo y sus productos son de una calidad sin comparación. Usted tiene la misión de generar e implementar un Código de Conducta que marque el pensamiento ético y altruista del CEO, donde la palabra es un valor innegociable y el honor se defiende con la vida. Un detalle: es el año 1845, usted es blanco, la mercadería son esclavos africanos y el negocio es la provisión de mano de obra a las colonias y países nacientes o establecidos. En ese momento y contexto ¿sería ético el negocio? ¿Sería legal? ¿Le plantearíamos al CEO qué es lo correcto y qué no? ¿Sería válido hablar de los derechos humanos y de la igualdad, la diversidad y la inclusión de las personas? Pues hubo quien sí se animó en aquel momento, no porque se fijara en las prácticas, en lo que “todos hacían” o lo que establecía la ley, sino que apeló a los “Valores”. Es justamente cuando se apela a los Valores donde la conversación se vuelve sustancial. La Verdad, la Justicia, el Respeto, la Libertad, la Responsabilidad, y un largo etcétera, trascienden los tiempos y

las circunstancias. Y quienes los defienden trascienden junto con ellos.

Es crítico entonces que el “Tono” inequívocamente apele a los Valores donde todos podamos vernos reflejados y donde nuestras motivaciones encuentren una referencia y guía. Si eso viene acompañado por políticas que las refrenden, tanto mejor.

Este claro *Tone from the Top* debe, como se expuso, replicarse en la organización, pasando a los mandos medios y generarse el que algunos denominan “*Tone from the Middle*”, que no es más ni menos que la interpretación y aplicación que las gerencias medias y jefaturas dan al mensaje de la alta dirección. Es donde en numerosas ocasiones el mensaje se distorsiona y un empleado percibe contradicciones entre el video que acaba de ver en “el entrenamiento de *Compliance*”, donde un CEO o un VP con aires de prócer de bronce dicta pautas de altos estándares éticos, y las acciones que todos los días ve en su jefe y en el jefe de su jefe, donde no solo quien no vive de acuerdo a esos supuestos estándares no es llamado al orden sino que, por el contrario, es premiado y promovido.

Así, cada vez más, se hace necesario que el Tono haga énfasis en las conductas, no solo en lo discursivo sino, fundamentalmente, en lo actitudinal de quien genera ese Tono. Volvamos al inicio, son las acciones lo que imitarán los otros, no lo que simplemente pueda decirse.

Entonces, ¿qué factores concretos podemos identificar para determinar que algo no está funcionando bien al evaluar el *Tone from the Top*? Si bien no es posible el armado de una lista que incluya todos los eventuales escenarios y situaciones que indiquen un problema en este ámbito, algunos aspectos pueden identificarse claramente, como por ejemplo:

- El líder genera un ambiente de inestabilidad psicológica para quien quiere plantear una preocupación ética, planteando dudas y creando incertidumbres sobre la veracidad de los hechos, el entendimiento del preocupado, la exageración de los miedos, y varios etcétera.

- Se aplica una enorme, excesiva presión sobre los equipos de trabajo para que alcancen

objetivos de desempeño absurdos o alejados de la realidad. Surgen las expresiones sobre lograr las metas “como sea”, “caiga quien caiga”, “si no cumplen los despidos a todos” o “si no lo logramos, ustedes van a ir a dar las explicaciones”.

— No se incorpora el lenguaje ético a la conversación diaria, apelando al doble sentido, a las interpretaciones ambiguas, a ridiculizar a quien plantea sus preocupaciones o minimizando los postulados de otros líderes. Así, cuando ese mismo líder pretende hablar sobre cuestiones de transparencia no resulta creíble en absoluto, pues su día a día destruye su discurso

— No se lidera por el ejemplo, teniendo un discurso impecable pero demostrando con acciones que está en las antípodas de las palabras. No se observan liderazgos consecuentes con el discurso pronunciado.

— Estructuras de jerarquías verticales, donde la visión del líder no se cuestiona ni hay espacio para el disenso o la construcción en conjunto.

— La comunicación y la retroalimentación es políticamente correcta pero no hay un diálogo abierto y directo, donde se dice lo que se quiere escuchar pero nunca jamás lo que *debe* ser dicho, abordado y solucionado.

— Miedo a hablar por temor a las represalias y donde los errores se esconden porque hay intolerancia al fallo. Así, se construye un ambiente de mentiras mutuas permanentes.

— Finalmente, un ambiente donde el desánimo reina y no vale la pena siquiera intentar cambiar porque “nada va a cambiar”.

¿Entonces? ¿Nos quedamos lamentando lo triste de la situación o un equipo directivo tiene herramientas para trabajar sobre esta problemática?

Resulta hasta obvio, pero el primer paso es que el equipo de liderazgo quiera cambiar la situación y esté comprometido con los Valores en los que alguna vez dijo creer. Luego será oportuno hacer una revisión de esos Valores, analizando si efectivamente es aquello en lo que cree y llevar adelante un profundo proceso de reorganización.

Pero es muy probable que la organización en cuestión no se encuentre en una crisis de valores y aun así quiere evaluar cómo está instalado el Tono correcto en la organización, más allá de las variables de las que pueda formalmente disponer. En ese caso, será valioso realizar un análisis a conciencia y algunas acciones concretas, como puede ser:

— Un profundo análisis de riesgos éticos, poniendo en tela de juicio todos y cada uno de los postulados del Código de Conducta, así como el estilo de liderazgo que se vive en la empresa, pasando por aquellos aspectos que la organización premia y castiga, las metas que impone o la libertad para hablar que genera.

— Una evaluación, con brutal honestidad y para la que ayudaría una mirada objetiva y ajena, sobre cuán creíbles resultan los líderes al universo de los empleados. Encuestas anónimas y análisis culturales son buenos aliados en esta tarea.

— Considerar qué aspectos del liderazgo promueven y cuáles refrenan la libertad para hablar de los empleados y terceros que actúan con la empresa, incluyendo las interacciones informales. Los miedos, mitos y verdades respecto de represalias o inacciones pueden ser discutidos o percibidos por la alta gerencia.

— Promover la diversidad en los equipos de liderazgo y cuerpos directivos, en el amplio sentido de la iniciativa. Que los empleados se sientan representados permite trabajar mejor los mensajes que cuando son impuestos por culturas foráneas.

— Establecer y difundir la tolerancia cero para quienes conscientemente violen los puntos de acuerdo básico, normalmente reflejados en los códigos y políticas.

— Alentar y apoyar la justicia interna, donde los empleados vean que reciben un trato justo y equitativo, donde se premia al que hace bien las cosas y se disciplina al que no.

En el día a día, todo directivo y miembro de la alta gerencia, no sólo debe estar firmemente convencido de los Valores que la organización ha tomado, sino que puede realizar acciones

simples que reforzarán ese Tono que se pretende instalar:

— Declarar públicamente que la ética y la integridad son objetivos clave de la empresa.

— Asumirse y ser un modelador de conductas éticas.

— Discutir dilemas éticos en las reuniones de equipo y con empleados de otras áreas.

— Conversar sobre dilemas éticos en el ámbito personal.

— Interesarse sobre los dilemas éticos que preocupan a su propia gente.

— Incorporar la ética e integridad al definir objetivos, planes de compensación o presupuestos financieros.

— Liderar o participar de programas de educación ética.

— Asegurarse que se toman las medidas necesarias con quienes violen las pautas, especialmente si son líderes quienes las violaron.

— Animar a los empleados a hablar si tienen preocupaciones éticas o saben de una conducta que no lo estaría siendo.

— Compartir lecciones aprendidas sobre casos reales.

— Reconocer y premiar públicamente las conductas éticas.

— Obtener la visión y percepción de los terceros que trabajan con la empresa, como ser proveedores y clientes, respecto de la integridad y ética que ellos ven en su trato diario.

En síntesis, más allá de los numerosos estudios que lo avalan, las conductas éticas y honestas pueden claramente ser mejoradas en las organizaciones cuando sus líderes consistentemente promueven, apoyan y viven esos comportamientos. No hay dudas sobre que la Dirección y la Alta Gerencia establecen el *Tone from the Top* en sus organizaciones, en igual sentido, los equipos gerenciales en todos los niveles son críticos para reforzar las conductas positivas y

siendo excelentes modelos de las conductas de sus empleados. Liderando con el ejemplo en una manera positiva será siempre la forma más efectiva de asegurar que *Tone from the Top* se traduzca en una cultura ética y transparente.

“Quien anda en integridad, anda seguro y vivirá tranquilo sin temor de malas noticias”.

(La Biblia)

Bibliografía

1. BIEGELMAN, Martín T., “*Building a World-Class Compliance Program*”, 2008.
2. ETKIN, Jorge R., “*La Doble Moral de las Organizaciones*”, 1993.
3. “*Ethics and Compliance Handbook*” (ECOA).
4. Centro de Gobernabilidad y Transparencia, “*Compliance Officers más allá del Compliance*”, <http://www.gobernabilidadytransparencia.com/2018/02/08/compliance-officers-mas-alla-del-compliance/> (abril 2018).
5. Reuters, “*Safeguarding financial-firm cultures: five focus factors for directors*”, <https://www.reuters.com/article/bc-finreg-financial-firm-culture/commentary-safeguarding-financial-firm-cultures-five-focus-factors-for-directors-idUSKCN1HB2JQ> (abril 2018).
6. LRN, “*Business Leaders Don’t Meet Their Employees’ Ethical Standards*”, <https://globenewswire.com/news-release/2018/03/26/1453016/0/en/Business-Leaders-Don-t-Meet-Their-Employees-Ethical-Standards-Survey-of-U-S-Employees-Shows.html> (abril 2018).
7. FCPABlog, *Compliance could be perfect if it didn’t involve people*, http://www.fcpa-blog.com/blog/2018/4/25/alison-taylor-compliance-could-be-perfect-if-it-didnt-involve.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+fc+pablog%2FsLbh+%28The+FCPA+Blog%29&utm_content=Yahoo%21+Mail.
8. “*Tone from the Top*”, www.theiia.org/toner (abril 2018).