

TÍTULO: ¿“Nuestro” programa de compliance?				
Nº	FECHA	MEDIO	SECCIÓN	PÁGINA
139549	2021-09-29	Elmercuriolegal.cl	Noticias y Reportajes	SP

Imagen 1/2

¿“Nuestro” programa de compliance?

"...Pareciera ser que cuando el lenguaje que comunica estándares éticos es personal, los empleados tienden a asumir que son parte de una comunidad donde los miembros son amables, serviciales, cooperativos e indulgentes. Por el contrario, cuando es impersonal (...), los empleados sienten que son parte de una relación transaccional en la que los miembros son más formales y distantes, redundando en mejor cumplimiento..."

Martes, 28 de septiembre de 2021 a las 9:40



A⁺ A⁻ Imprimir Enviar

Rodrigo Reyes

Los programas de compliance permiten promover estándares éticos y contar con un marco de conducta común para todos los empleados, permitiendo gestionar los riesgos y adoptar mejores decisiones.

Si examinamos estos programas de compliance, los códigos de ética en los negocios, códigos de conducta, o cómo se les llame, nos encontraremos con un conjunto de normas muy similares. No obstante ello, la evidencia empírica sobre la efectividad de estos programas, para promover el comportamiento ético en las organizaciones, son diversas¹. Las empresas parecen tener normas parecidas, pero comportarse de una manera diferente.

Investigaciones han venido sugiriendo que diferencias, aparentemente sutiles, en el lenguaje utilizado en los programas de compliance y códigos de conducta de las empresas pueden enviar señales importantes a los empleados sobre la tolerancia de la organización a las irregularidades.

En efecto, existen numerosos programas de compliance, programas de capacitación y comunicación que han sido redactados en un lenguaje personal: "Nuestro programa de compliance prohíbe (...), obliga a (...)", "estamos comprometidos con los negocios limpios", "nuestros valores", por citar algunos ejemplos.

Pues bien, ¿conviene realmente utilizar un lenguaje personal en la redacción de estas normas de conducta?

Un estudio² concluyó que el lenguaje impersonal (por ejemplo, utilizar las palabras "empleados" o "miembros") y el lenguaje personal y comunitario (por ejemplo, utilizar el pronombre plural "nosotros") conducen a comportamientos diferentes, porque cambian la forma en que las personas perciben la organización de la que forman parte.

Por ejemplo, advierte el estudio, el código de conducta de Wells Fargo³, titulado "Nuestro código de ética y conducta comercial: viviendo nuestra visión, valores y metas", usa el pronombre plural "nosotros" (por ejemplo, "nunca debemos perder de vista poner a nuestros clientes primero y ayudándoles a tener éxito financiero"). Por el contrario, el código de conducta de 3M⁴ se llama "Cumplimiento y conducta empresarial de 3M: sea 3M", utiliza el término más impersonal "gente de 3M" (por ejemplo, "durante más de un siglo, 3M ha construido una extraordinaria reputación para lograr integridad y hacer negocios de la manera correcta. Todos los días, usted tiene el desafío, la posibilidad y la responsabilidad de mantener y mejorar esa reputación").

La investigación, que incluyó experimentos y datos obtenidos de códigos de conducta de 188 de 210 empresas, pertenecientes a Standard & Poor's 500, demostró que el lenguaje personal y comunitario (en comparación con el lenguaje impersonal) influye en las percepciones de empatía de un grupo, lo que, a su vez, aumenta los niveles de deshonestidad entre sus miembros. Existe evidencia, señala el estudio, de que este tipo de lenguaje en realidad aumenta la mala conducta.

TÍTULO: ¿“Nuestro” programa de compliance?				
Nº	FECHA	MEDIO	SECCIÓN	PÁGINA
139549	2021-09-29	Elmercuriolegal.cl	Noticias y Reportajes	SP

Imagen 2/2

Pareciera ser que cuando el lenguaje que comunica estándares éticos es personal, los empleados tienden a asumir que son parte de una comunidad donde los miembros son amables, serviciales, cooperativos e indulgentes. Por el contrario, cuando el lenguaje es impersonal, por ejemplo, cuando se encabeza con la frase “se espera”, como en “se espera que los miembros de la organización desarrollen negocios limpios”, los empleados sienten que son parte de una relación transaccional en la que los miembros son más formales y distantes, redundando en mejor cumplimiento.

Si “nuestra” empresa es tolerante y empática creemos que es menos probable que seamos castigados por mala conducta. La empresa tolerante es percibida como débil al castigar las malas acciones. O visto de otra forma, la mala conducta es menos costosa ya que la empresa será indulgente, tolerante y difícilmente impondrá sanciones ejemplares.

El estudio también reclutó a estudiantes universitarios de Estados Unidos que participaron en experimentos conductuales para medir su tolerancia a los engaños y trampas una vez que socializaban un programa de compliance redactado en términos personales e impersonales. Los resultados fueron los mismos. Los del grupo del pronombre “nosotros” se mostraron más dispuestos a hacer trampa.

Las investigaciones en ética del comportamiento nos ha ayudado a mejorar los programas de compliance en orden a hacerlos más efectivos a la hora de moldear las conductas de los trabajadores de una empresa y de la comunidad en general.

Sabemos ahora que intervenciones sutiles pueden tener un impacto considerable en el comportamiento ético de las personas, como, por ejemplo, cuando se proporciona un recordatorio moral justo en el momento previo a la toma de una decisión, lo que induce a una pequeña reflexión ética.

Desde este punto de vista, merece la pena utilizar la evidencia conductual para repensar las políticas y programas de integridad. La utilización de un lenguaje menos personal, como lo señala el estudio citado, podría ayudarnos a obtener mejores resultados.

Asimismo, podríamos agregar, pequeños empujones o *nudges*⁵, esto es, cambios sutiles en la forma en que se presenta una decisión, nos pueden ayudar a corregir comportamientos como, por ejemplo, cuando le recordamos a los empleados que el 95% de los colaboradores completó la capacitación o que presentaron ya su declaración de intereses.

Cabe enfatizar también que un error común consiste en centrar los programas de compliance en la auditoría de controles. Esto puede ser un enfoque que no ayuda y más bien dificulta el cumplimiento.

En efecto, se ha estudiado⁶ que los empleadores que monitorean rígidamente las acciones de su personal les mandan la señal de que prevén una conducta ilícita. Ciertamente, el miedo a ser detectado puede inhibir conductas inapropiadas, pero la evidencia destaca el impacto adverso en las motivaciones intrínsecas de los empleados. En otras palabras, la gente se vuelve menos propensa a ser honesta cuando es monitoreada.

En suma, resulta relevante considerar estos temas al elaborar un código de comportamiento y programas de compliance. A fin de cuentas, todos estamos tomando decisiones permanentemente y podemos cometer errores. Esto no se trata de buenas personas versus malas personas, sino que, muchas veces, de incentivos. Si bien no podemos cambiar la naturaleza humana, podemos entenderla mejor para diseñar mejores respuestas, conocer y estar consientes de nuestros sesgos y encontrar luego la mejor forma para tomar decisiones correctas.

* Rodrigo Reyes Duarte es director Jurídico de Prelafit Compliance.