EL MERCURIO Legal

Versión para imprimir El Mercurio.com

Desafíos de los programas de “E&C”

"...Pareciera evidente que la tarea que suele calificarse de más simple —o 'light'— de promover un liderazgo ético, tiene pleno sentido para la estrategia empresarial y contiene un desafío creciente y de proporciones, particularmente para quienes ejercen roles directivos y deben gestionar y motivar a equipos que tienen necesidades de sentirse informados, escuchados, reconocidos y desafiados en su día a día..."

Miércoles, 29 de octubre de 2025 a las 20:30



A- A+ Imprimir Enviar

Patricio Véliz

Cada vez escuchamos con mayor frecuencia que las empresas desarrollan programas de “Ética y Cumplimiento” (E&C) y para ello crean gerencias o áreas específicas a cargo de su implementación y gestión.

La “E” se enfoca en la promoción de los valores, en su vivencia efectiva, apoyado en planes de difusión y formación que refuerzan la cultura organizacional desde lo más alto de la administración y en toda la línea jerárquica de la compañía.

Este factor, que erradamente suele percibirse como más sencillo y fácil, busca nada menos que generar liderazgos consistentes y ejemplares, que se comprometan genuinamente con la organización y su propósito.

El “hacerse cargo”, “rendir cuentas de lo obrado”, “comprometerse con la organización y su propósito” son frases que reflejan esta aspiración, que no solo tienen sentido ético, sino también valor estratégico para el negocio.

La “C”, en tanto, se vincula al rol de prevención que la ley ha ido consolidando como un deber de las empresas.

El objetivo es anticiparse a hechos que puedan constituir malas prácticas de negocios, o aún delitos, que pueden generar responsabilidades y daños reputacionales para las personas y/o empresas.

Las matrices de riesgos, los procesos de *due diligence*, la gestión de conflictos de interés, entre otras políticas o procedimientos, permiten crear un ambiente de cumplimiento normativo en materias tan

variadas como la protección del medio ambiente, de los derechos de los consumidores, de datos personales, entre muchos otros.

La suma de la "E" y la "C" son parte esencial de la sostenibilidad de las empresas y permiten desarrollar en plenitud la estrategia de negocios y propósito de la organización.

Esta es la parte descriptiva o explicativa de los lineamientos generales y foco de cada una de las partes que conforman el "todo" y dan sentido de unidad y consistencia a estos programas.

Pero ¿cuáles son los desafíos más relevantes que se enfrentan en este camino de implementación y gestión de los programas de E&C?

Mencionaré solo dos, que me parecen cruciales y urgentes de gestionar.

El primero es la creciente brecha entre las percepciones de la alta dirección y de los mandos medios en torno a la vivencia de los valores organizacionales. (Ver aquí).

Esta diferencia, conocida como "*leadership divided*" se explica como una desconexión entre los mensajes éticos y aspiracionales promovidos por la alta dirección y la forma en que estos se traducen —o no— en la práctica diaria de los equipos liderados por mandos medios.

Mientras los ejecutivos suelen tener una visión optimista sobre la cultura ética de la organización, los mandos medios —el puente entre la estrategia definida y su efectiva ejecución— reportan experiencias más matizadas, e incluso contradictorias.

LRN, empresa global de Compliance cuyo estudio cito más arriba, releva que dicho grupo está compuesto por quienes realmente tienen el poder de amplificar o diluir los valores corporativos en el día a día.

Su posición intermedia los convierte en actores clave para traducir los principios éticos y valores en los comportamientos esperados para el despliegue de la estrategia de la organización; pero, a la vez, es este mismo grupo el que enfrenta mayores presiones por cumplir metas de negocio exigentes mientras debe mantener estándares éticos —el qué y el cómo juntos—, lo que puede llevar a priorizar resultados sobre valores.

Denise Lee Yohn, en su libro *Fusion*, denomina a este fenómeno como el "*frozen middle*": una capa organizacional que, sin apoyo ni alineación clara, puede quedar paralizada entre las expectativas de arriba y las realidades de abajo.

Vamos con un segundo y también complejo desafío.

El "Report 2025", "State of the global workplace", de la firma Gallup, muestran cómo el compromiso o "*engagement*" de los empleados con las empresas tiende a ser cada vez más escaso.

La pregunta que busca responder este estudio es qué tan involucrados y entusiasmados están los empleados con su trabajo y para ello define tres categorías o estados, que podríamos traducir y resumir como sigue: i) "*Engaged*": compuesto por los empleados comprometidos que sienten que prosperan en el trabajo, se involucran y entusiasman con su tarea y su entorno laboral, gestionan e impulsan el rendimiento y la innovación, aportando al progreso de la organización; ii) "*Not engaged*": empleados

que no se sienten comprometidos, que han "renunciado en silencio", están psicológicamente desconectados de su trabajo y de la empresa; debido a que sus necesidades de compromiso no se satisfacen plenamente, dedican tiempo, pero no energía ni pasión a su trabajo, y iii) "*Actively disengaged*": en esta tercera y última categoría se encuentran aquellos empleados activamente desconectados de la organización y que renuncian a ella abiertamente, no solo están insatisfechos en el trabajo, sino que se resienten porque perciben que sus necesidades no se satisfacen y expresan su descontento; cada día, estos trabajadores pueden socavar el desempeño de sus compañeros comprometidos.

A nivel global el reporte arroja los siguientes resultados o distribución de los empleados conforme a las categorías antes enunciadas: 21% *engaged*, 62% *not engaged* y 17% *actively disengaged*.

Si nos adentramos más en los datos de este reporte y nos enfocamos únicamente en la región (Latam), el panorama es algo menos desalentador, pero igualmente desafiante: 31% *engaged*, 58% *not engaged* y 11% *actively disengaged*.

De lo indicado pareciera evidente que la tarea que suele calificarse de más simple —o "light"— de promover un liderazgo ético, tiene pleno sentido para la estrategia empresarial y contiene un desafío creciente y de proporciones, particularmente para quienes ejercen roles directivos y deben gestionar y motivar a equipos que tienen necesidades de sentirse informados, escuchados, reconocidos y desafiados en su día a día.

La E más la C, entonces, son potentes en su conjunto y serán exitosas en la medida que con ellas se logre adhesión y compromiso con la estrategia de negocios y propósito de la organización en todos los niveles o roles de liderazgo que intervienen en su gestión.

** Patricio Véliz Moller es abogado de la Universidad Católica y socio de MC Compliance.*

0 Comentarios

Rodrigo Bordachar ▼

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