

# Stakeholders

Sostenibilidad

## MAURICIO OLAYA NOHRA

Socio principal y Director del Área de Derecho Corporativo y de Fusiones y Adquisiciones del Estudio Muñiz

“El *compliance* corporativo es realmente fundamental en la valoración de una empresa”

ESPECIAL

GOBIERNO  
CORPORATIVO  
Y COMPLIANCE

# “EL GOBIERNO CORPORATIVO CONTRIBUYE CON LA CREDIBILIDAD, ESTABILIDAD Y CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN”

Liliana Calderón, profesora del área de Derecho corporativo de ESAN Graduate School of Business, señala que, durante la pandemia de COVID-19, las empresas se han visto en la necesidad de establecer políticas y procedimientos adecuados, para garantizar que la alta dirección, sus trabajadores y contrapartes cumplan con el marco normativo aplicable.

POR DAVID RODRÍGUEZ ANDARA  
drodriguez@stakeholders.com.pe

## ¿Cuáles son los pilares sobre los cuales se fundamenta el Gobierno corporativo en las empresas?

El gobierno corporativo es el conjunto de procedimientos, principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son: los Accionistas, el Directorio y la Alta Administración. El Gobierno Corporativo establece las reglas para el proceso de toma de decisiones y es la base para el funcionamiento de los mercados, toda vez que contribuye con la credibilidad, estabilidad y crecimiento de la organización.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), emitió en mayo de 1999 y actualizó en el año 2004, el documento: “Principios de Gobierno Corporativo”. Este documento, utilizado por los países miembros y algunos en proceso de serlo, desarrolla los principios sobre los cuales se sustenta el Gobierno Corporativo:

- i) proteger el derecho de los accionistas,
- ii) asegurar el tratamiento equitativo de los accionistas,
- iii) reconocer los derechos de terceras partes interesadas,
- iv) revelación adecuada de la información y situación financiera de la empresa y
- v) monitoreo efectivo del equipo de dirección.



**Liliana Calderón**  
Profesora del área de Derecho corporativo de ESAN Graduate School of Business

## ¿Cómo considera usted que se ha manejado la estrategia de Gobierno corporativo de las empresas, durante la pandemia de COVID-19?

Por el terrible momento que estamos atravesando, a causa de la pandemia de COVID19, la prioridad de las empresas, ha estado enfocada en desarrollar acciones y estrategias dirigidas a salvar la continuidad de

sus negocios y su permanencia en el mercado. Y, en este contexto, es un reto para los organos de gobierno, adaptarse a la nueva normalidad, no dejando de mantener una visión de largo plazo y una supervisión constante de sus operaciones.

Lo primero implicará redefinir la estrategia de negocios de la organización, que tome en cuenta la innovación y flexibilidad para adaptarse a nuevas formas de relacionamiento con terceros y sus contrapartes. Lo segundo, debe ir de la mano con la necesidad de un mayor control y escrutinio que demandaran los *stakeholders* y, en contra partida, las organizaciones deberán robustecer la confianza en ellos para darle continuidad al negocio.

## En medio de la ansiedad, limitación de operaciones e incertidumbre que produce una crisis como la actual, ¿cómo han logrado tomar las decisiones adecuadas las empresas en materia de Gobierno Corporativo?

En un escenario de incertidumbre, ansiedad y limitación de operaciones, la clave para la toma de decisiones adecuadas, viene dada por dos factores muy importantes: una dirección estratégica y una adecuada comunicación con los *stakeholders*.

Lo primero es gravitante si consideramos que las organizaciones deben ser permeables a la adaptación, lo que implica que puedan innovar, diversificar sus operaciones pero también, desarrollar un plan de continuidad del negocio, en base a las experiencias y lecciones aprendidas.

Lo segundo implicará que las organizaciones, asuman un rol proactivo en la transmisión y comunicación de la información a todos sus stakeholders, no sólo para darles la tranquilidad necesaria sino sobretodo en aras de la transparencia, asegurando así la reputación de la empresa.

trabajadores y contrapartes cumplan con el marco normativo aplicable.

Recordemos que, una de las primeras medidas que el gobierno dictó, en este contexto de confinamiento y restricción de la libertad de tránsito, fue la incorporación de los protocolos sanitarios a sus actividades, con el fin de evitar el contagio de COVID19 y garantizar el desarrollo del trabajo en condiciones sanitarias adecuadas.

No perdamos de vista que, uno de los elementos esenciales de cualquier Programa de *Compliance* es la supervisión y monitoreo continuo.

acciones correctivas realizadas; iv) Eficacia de las medidas adoptadas, y v) Oportunidades de mejora.

Además, no perdamos de vista la necesaria adopción de políticas y procedimientos de **debida diligencia**, piedra angular del Programa de Compliance, y que, permite a las organizaciones conocer adecuadamente a aquellas personas o empresas con las que interactúa, comprender la naturaleza de sus actividades y evaluar los riesgos legales a los que puede exponerse por su vinculación (presente o futura) con éstos.

Este contexto ha sido, contrario a lo que algunas voces manifestaron al inicio, un incentivo positivo para que las empresas que no tenían implementado un Programa de Compliance, lo hagan y, para aquellas que si lo tenían, lo robustezcan

**¿Cuál es el principal aprendizaje que está dejando esta crisis de COVID-19 a las empresas en materia de Gobierno corporativo?**

Todo apunta a que esta nueva normalidad se va a prolongar por algún tiempo más, y, por ende, las organizaciones deben continuar en su camino a la adaptación.

Son varias las lecciones que esta dejando esta crisis sanitaria en materia de Gobierno corporativo. Primero, la necesidad de mejorar los canales de comunicación de las organizaciones, garantizando que todos los *stakeholders* puedan recibir la información relevante para tener tranquilidad y tomar decisiones. Segundo, desarrollar un plan de continuidad del negocio para definir las estrategias comerciales y el relacionamiento con actores relevantes. Tercero, robustecer los Programas de *Compliance* atendiendo a los nuevos riesgos identificados y la evaluación de los controles existentes.

Finalmente, no perdamos de vista la importancia de la reputación de la compañía como elemento imprescindible para garantizar la sostenibilidad del negocio.

**¿Están las empresas en el Perú aplicando o han aplicado los fundamentos de Compliance? ¿Cuáles han sido sus resultados?**

Este contexto ha sido, contrario a lo que algunas voces manifestaron al inicio, un incentivo positivo para que las empresas que no tenían implementado un Programa de *Compliance*, lo hagan y, para aquellas que si lo tenían, lo robustezcan.

Las empresas se han visto en la necesidad de establecer políticas y procedimientos adecuados, para garantizar que la alta dirección, sus

Este elemento, acompañado de una adecuada división de competencias y funciones a la interna de la organización, permite medir su nivel de cumplimiento.

El órgano de gobierno y/o administración de las empresas debe monitorear y revisar las mejoras que sean necesarias al Programa de *Compliance*, debiendo evaluar como mínimo, los siguientes aspectos:

- i) Funcionamiento del Programa de Compliance, ii) Fallas y/o debilidades encontradas; iii) Detalle de las