

Gobernanza que crea valor: del cumplimiento formal a la estrategia empresarial

Por Tamara Agnic ¹

Durante años, en muchas organizaciones, el *compliance* fue entendido principalmente como una respuesta a la norma. Una forma de cumplir exigencias regulatorias, de evitar sanciones, de demostrar que existían políticas, procedimientos y controles. Y, por supuesto, todo eso importa. Cumplir la ley, prevenir riesgos y contar con estructuras formales no solo es necesario, sino indispensable.

Pero hoy sabemos que eso no basta.

Una organización puede tener códigos, matrices, canales de denuncia, comités y reportes, y aun así tomar malas decisiones. Puede exhibir una arquitectura formal impecable, pero carecer de coherencia entre lo que declara, lo que decide y lo que realmente hace. Puede cumplir “en papel” y, sin embargo, mostrar debilidades importantes en su forma de gobernarse.

Ese es, a mi juicio, uno de los desafíos más relevantes de nuestro tiempo: comprender que la verdadera conversación ya no es solo sobre cumplimiento, sino sobre gobernanza. Y no sobre cualquier gobernanza, sino sobre una gobernanza capaz de crear valor.

Cumplir no es lo mismo que gobernar bien

El cumplimiento formal suele partir de preguntas comprensibles: qué exige la norma, qué documento falta, qué control debemos implementar, cómo acreditamos que estamos haciendo lo que corresponde. Ese enfoque puede ser un primer paso valioso, pero se vuelve insuficiente cuando el *compliance* queda reducido a una capa paralela al negocio.

En ese escenario, aparecen situaciones que se repiten con demasiada frecuencia: políticas que existen, pero no orientan decisiones reales; controles diseñados sin suficiente comprensión de la operación; responsabilidades difusas; mucha documentación y poca apropiación; directorios que reciben abundante información, pero no necesariamente la información más útil; y culturas donde el discurso valórico avanza por un carril distinto al de los incentivos y prácticas cotidianas.

Por eso, el punto no es simplemente tener sistemas. El punto es si esos sistemas funcionan. Si influyen en la calidad de las decisiones. Si ayudan a anticipar. Si generan trazabilidad. Si fortalecen la confianza. Si permiten que la organización actúe con coherencia incluso bajo presión.

La prueba del *compliance* no está en el manual. Está en la decisión difícil.

Qué significa que la gobernanza crea valor

¹ Directora académica Diplomado “Implementación y Gestión del Compliance con Perspectiva ESG”

A veces se habla de gobernanza como si se tratara de un concepto abstracto, reservado al mundo de los directorios o de la teoría corporativa. Sin embargo, su valor se expresa en cuestiones muy concretas.

La gobernanza crea valor cuando mejora la calidad de las decisiones. No porque elimine la incertidumbre, sino porque permite decidir con más información, con mejores criterios, con roles más claros y con una comprensión más fina de los riesgos y consecuencias.

Crea valor también cuando fortalece la confianza. Y la confianza, hoy, no es un elemento accesorio. Es un activo estratégico. La confianza de inversionistas, reguladores, colaboradores, clientes, comunidades y otros grupos de interés no se construye con declaraciones; se construye con consistencia.

La gobernanza crea valor, además, cuando logra alinear el control con el propósito. No se trata de multiplicar controles por inercia, sino de identificar qué es lo que realmente debe resguardarse para que la organización pueda cumplir su misión, sostener su legitimidad y proyectarse en el tiempo.

También crea valor porque mejora la capacidad de anticipación. Las organizaciones más frágiles son, muchas veces, las que viven reaccionando. Las más sólidas son aquellas que desarrollan sensibilidad para detectar señales, levantar alertas y corregir antes de que el problema estalle.

Y, finalmente, crea valor porque hace sostenible la estrategia. Una estrategia sin gobernanza puede mostrar resultados en el corto plazo, pero difícilmente se sostiene bien en el tiempo. Gobernar bien es, en definitiva, crear las condiciones para que el crecimiento, la innovación y la transformación no descansen sobre bases débiles.

De la obligación a la capacidad estratégica

La evolución del *compliance* puede entenderse como un tránsito.

Primero aparece como reacción: la organización implementa porque la ley cambió, porque el regulador lo exige, porque hubo un incidente o porque existe temor a la sanción.

Luego se convierte en sistema: surgen políticas, procedimientos, matrices, canales, responsables y capacitaciones. Este paso es importante, pero todavía puede quedar encapsulado si no conversa con la gestión.

Más tarde madura como herramienta de gestión: empieza a integrarse con los riesgos, la operación, los controles y la trazabilidad. Las responsabilidades se aterrizan y el sistema deja de ser solo formal.

El nivel más desafiante, sin embargo, es cuando el *compliance* pasa a formar parte de la estrategia. Es ahí cuando la organización comprende que la ética, la integridad, la sostenibilidad y el buen gobierno no son elementos decorativos ni conversaciones periféricas. Son parte de las condiciones que permiten que el negocio sea viable, confiable y sostenible.

En ese punto, el *compliance* deja de verse como un freno y empieza a ser entendido como una capacidad organizacional. Una capacidad para crecer mejor, decidir mejor y sostener mejor la confianza.

Los errores que debilitan la gobernanza

Muchas veces el problema no es la ausencia de instrumentos, sino la forma en que se entienden.

Uno de los errores más frecuentes es confundir estructura con gobernanza. Tener directorio, comités o políticas no equivale automáticamente a gobernar bien. La buena gobernanza no se acredita por la existencia de la estructura, sino por su funcionamiento real.

Otro error habitual es encapsular el *compliance* en especialistas, como si fuera responsabilidad exclusiva de un área. Cuando eso ocurre, el sistema no permea la primera línea ni la toma de decisiones cotidiana.

También es común diseñar controles desconectados del negocio. Y los controles que no entienden la operación suelen volverse irrelevantes, resistidos o puramente formales. Para que un sistema funcione, debe dialogar con la realidad de la organización, con sus tensiones, incentivos y riesgos concretos.

A esto se suma la creencia de que más controles siempre significan mejor control. No necesariamente. A veces lo que se necesita no es más, sino mejores controles: pertinentes, comprendidos, aplicables y efectivamente usados.

Y, por supuesto, está la cultura. La cultura organizacional siempre termina mostrando cuál es la gobernanza real. Porque, al final, la organización opera según lo que tolera, premia, corrige o decide no ver.

El rol del directorio y de la administración

Una gobernanza que crea valor requiere liderazgo.

El directorio agrega valor cuando hace buenas preguntas, cuando comprende suficientemente el negocio, cuando desafía supuestos, cuando exige información útil y oportuna, cuando no pierde de vista el largo plazo y cuando entiende que ética, riesgo, sostenibilidad y estrategia forman parte de una misma conversación.

La alta administración, por su parte, es la que traduce principios en operación. La que convierte definiciones en prácticas. La que aterriza responsabilidades, integra control y gestión, y evita que el cumplimiento quede reducido a un trámite posterior.

Cuando directorio y administración hablan lenguajes distintos, la organización se fragmenta. Pero cuando logran alinear criterios, expectativas y prioridades, la gobernanza se fortalece de manera muy significativa.

Ese es uno de los desafíos más relevantes hoy: evitar que estrategia, *compliance*, sostenibilidad, auditoría, riesgos y cultura vivan en compartimentos estancos.

La G de ESG no es una letra más

En la conversación ESG, la gobernanza no debiera entenderse como un componente accesorio o una dimensión más del reporte. La G es la que permite que lo ambiental y lo social no queden en el plano declarativo.

Es la gobernanza la que prioriza, asigna responsabilidades, supervisa, corrige y sostiene compromisos. Sin buena gobernanza, la sostenibilidad corre el riesgo de convertirse en relato. Sin buena gobernanza, el *compliance* puede quedar en formalidad. Sin buena gobernanza, la estrategia puede desconectarse de la realidad organizacional.

Por eso, más que verla como una letra dentro de un acrónimo, conviene entender la gobernanza como la condición habilitante para que el resto de las promesas empresariales sea gobernable.

La pregunta de fondo

La verdadera pregunta para una organización no es si tiene *compliance*.

La pregunta es si su forma de gobernarse le permite sostener su estrategia, anticipar riesgos, cuidar la confianza y actuar con coherencia incluso en escenarios complejos.

Porque la gobernanza real se revela cuando hay tensión entre resultados y criterio. Cuando surge una alerta. Cuando aparece un conflicto. Cuando toca decidir sin una respuesta obvia. Cuando nadie está mirando.

Es ahí donde se ve si el sistema era solo una estructura que se exhibía o una capacidad que efectivamente se ejercía.

Reflexión final

La gobernanza crea valor cuando deja de ser una arquitectura formal y pasa a ser una capacidad viva de la organización. Una capacidad para decidir mejor, anticipar mejor, aprender mejor y sostener mejor su legitimidad.

En ese camino, el *compliance* no debiera ser entendido como un apéndice ni como una carga. Puede y debe ser parte central del modo en que una organización se ordena, se cuida y se proyecta.

Porque al final, más que preguntarnos si una organización cumple, deberíamos preguntarnos si su gobernanza le permite hacer lo correcto, hacerlo bien y hacerlo de manera sostenible en el tiempo.