

Lunes, 23 de febrero de 2026 | 15:21

Compliance de emergencia

La emergencia y el compliance tienen una relación rara. Parecen hermanos, pero en realidad son primos lejanos. La emergencia vive del minuto a minuto. El compliance, si es serio, vive del antes.



Eduardo Sboccia

Abogado y asesor de empresas

Chile está enamorado de una palabra: emergencia. Emergencia de seguridad. Emergencia carcelaria. Emergencia fiscal. Emergencia climática. Emergencia presupuestaria.

Emergencia institucional, con tribunales en crisis y la confianza pública en modo “batería baja”. Y, como remate, un gobierno electo que decidió transformar esa palabra en su marca: “gobierno de emergencia”.

La palabra sirve. Ordena prioridades. Justifica decisiones rápidas. Pero también tiene un lado peligroso donde la tentación es obvia: si todo es emergencia, todo se resuelve en emergencia. Rápido. Directo. Con atajos. Con excepcionalidad. Con ese tono de “después vemos”. Y ahí aparece un candidato perfecto para un mal uso

elegante: el compliance.

Porque en Chile, cuando hay una crisis, siempre aparece alguien diciendo: “Ahora sí que necesitamos compliance”. Y uno aplaude... hasta que entiende el truco. Compliance para apagar incendios es como comprar el extintor cuando ya suenan las sirenas.

La emergencia y el compliance tienen una relación rara. Parecen hermanos, pero en realidad son primos lejanos. La emergencia vive del minuto a minuto. El compliance, si es serio, vive del antes. De la anticipación. De la disciplina. De entrenar cuando no hay cámaras. De dejar evidencia cuando todavía no hay titulares. Es lo que se construye cuando no pasa nada, para no improvisar cuando pasa todo.

Eso no significa que el compliance no tenga una capa reactiva. Claro que la tiene: investigación interna, sanción, práctica forense, remediación, decisiones bajo presión, contención del daño frente a cada stakeholder. Pero esa parte —la que se ve— no puede nacer del pánico ni de la improvisación. Solo funciona si está anclada en algo previo. Si tu reacción no calza con lo que venías diciendo, haciendo y entrenando, no es reacción: es teatro. Y el teatro, ante la Fiscalía o ante la opinión pública, dura menos que un gas en un canasto.

Este punto no es teórico. Lo estamos viendo con el país “en emergencia”, por ejemplo, a propósito de los mega incendios en la Región de Valparaíso, Contraloría publicó duros informes sobre desorden, falta de control e irregularidades en la gestión posterior: pagos sin respaldo, sobrepagos, prestaciones no acreditadas, ausencia de actas. ¿Emergencia? Por supuesto que la hubo. Pero con la billetera abierta y con la trazabilidad cerrada.

Entonces la pregunta incómoda es otra: ¿de qué serviría hablar de “gobierno de emergencia” si el Estado —y el mundo privado que lo rodea— no se comportan con estándares adecuados?

Porque la emergencia no suspende el estándar ético. Al revés: lo pone a prueba. En emergencia no se trata de correr más rápido, sino de correr derecho. Con controles mínimos funcionando. Con decisiones registradas y trazabilidad. Con conflictos de interés declarados. Con abstenciones cuando corresponde. Con reuniones transparentes —las formales y las “informales”, que en Chile son las más peligrosas porque se disfrazan de café.

Por eso, más que hablar de compliance para la emergencia, habría que decirlo al revés: sin compliance previo, la emergencia se transforma en excusa para el atajo y para la excepción permanente.

De ahí que, en tiempos de emergencia, la mejor política de compliance no sea “hacer más”, sino hacer distinto: entrenar la toma de decisiones bajo presión, asegurar trazabilidad, cuidar la coherencia entre propósito y conducta, practicar full transparencia, y generar evidencia viva mucho antes de que llegue la crisis. No para verse mejor. Para sobrevivir. Para responder. Para no improvisar la ética cuando ya estás en la portada.

La emergencia está “de moda”. Pero el compliance no puede estarlo. Si lo transformamos en maquillaje de crisis, solo será gasto. En cambio, si lo entendemos como disciplina anticipativa y estratégica —tanto en empresas como en gobierno— puede ser una de las pocas herramientas serias que nos quedan para que el país no se acostumbre a vivir apagando incendios... con bencina.