



UNIVERSIDAD AUSTRAL

Compliance Officers entre la teoría y la realidad

Taller de Compliance Officers

10.8.2011

Centro de Gobernabilidad y Transparencia, IAE

La teoría (generalidades 1)

- **La literatura académica:**

- Normas vs. Principios
- Enfoque tiene impacto:
 - Valores atrás del programa más importantes que características específicas/formales.
 - Consistencia entre políticas y acciones
 - Expresión de cultura corporativa: liderazgo, justicia interna, discusión abierta de dilemas
- Objetivo básico para los COs:
 - Mejorar el proceso de Toma de Decisiones en la compañía
- Desafíos más importante para el CO:
 - Sensibilizar empleados para temas éticos y legales.
 - Conseguir que empleados buscan ayuda y guía.
 - Conseguir que empleados dan malas noticias a los jefes.
 - Balance entre imposiciones regulatorias y enfoque de valores

La teoría - generalidades(2)

- Conocimiento sin aptitudes no sirve:
 - Ejecutivos de todos los niveles deben tener responsabilidad para comunicar valores
 - Tienen que ser entrenados en las aptitudes para ser efectivos en esto.
 - Deben fijar el estándar con su propio comportamiento y en condiciones de hablar de los valores en su propia manera.
- Comunicando valores aparecen problemas:
 - No se presentan como ingredientes necesarios para el éxito.
 - Se discuten en forma abstracta
 - y/o con ejemplos.

La teoría - generalidades (2)

- COs como «puente hacia un mundo mejor»
 - No son policías
 - Son Chief Coaches
 - No deben intentar entrenar en Ética
- COs son entrenadores en toma de decisiones
- COs son responsables de un proceso básico de negocio

- **Objetivos:**
 - **Proteger contra sanciones** en el caso de dificultades legales y regulatorias
 - Asistir a otros ejecutivos a **prevenir actos ilegales** y tratarlos efectivamente cuando ocurren
 - Contribuir a establecer una **cultura ética duradera**
 - Proveer demostración pública del **compromiso** de la organización con la **integridad**
- **Necesita:**
 - Rol definido claramente
 - Recursos adecuados

- Responsable frente al Directorio por cumplir con las **responsabilidades fiduciarias** que le fueron delegados
- Responsabilidad para promover y mantener los **estándares** de la organización
- Responsabilidad por el **programa de compliance**
- **Guía y consejero** para ejecutivos y directorio en ética y compliance
- **Apoyo** para el CEO y el Directorio para **la creación** y promoción de **valores y estándares** de la organización
- Coach del CEO y del Directorio para elaborar el adecuado **tone at the top**
- **Parte de las decisiones importantes** que afectan a personas
- **Parte del Senior Management Team**

Lo que puede y lo que debe

- **Conducir el programa de compliance** de la organización
- **Conexión con las operaciones** de la compañía para construir una cultura ética
- Establecer **objetivos** organizacionales para **compliance**
- Supervisar la **evaluación del riesgo** organizacional de actos ilegales
- Implementar **iniciativas** para mejorar la cultura ética
- **Independencia** para **levantar temas** sin miedo a conflictos de interés o castigo
- Supervisar **evaluaciones** de la **efectividad** del programa
- Implementar medición para **monitorear la performance del programa**
- **Informar** al Directorio y al Senior Management sobre riesgos, incidentes, y avance del programa de compliance

Fuente: Ethics Resource Center 2007

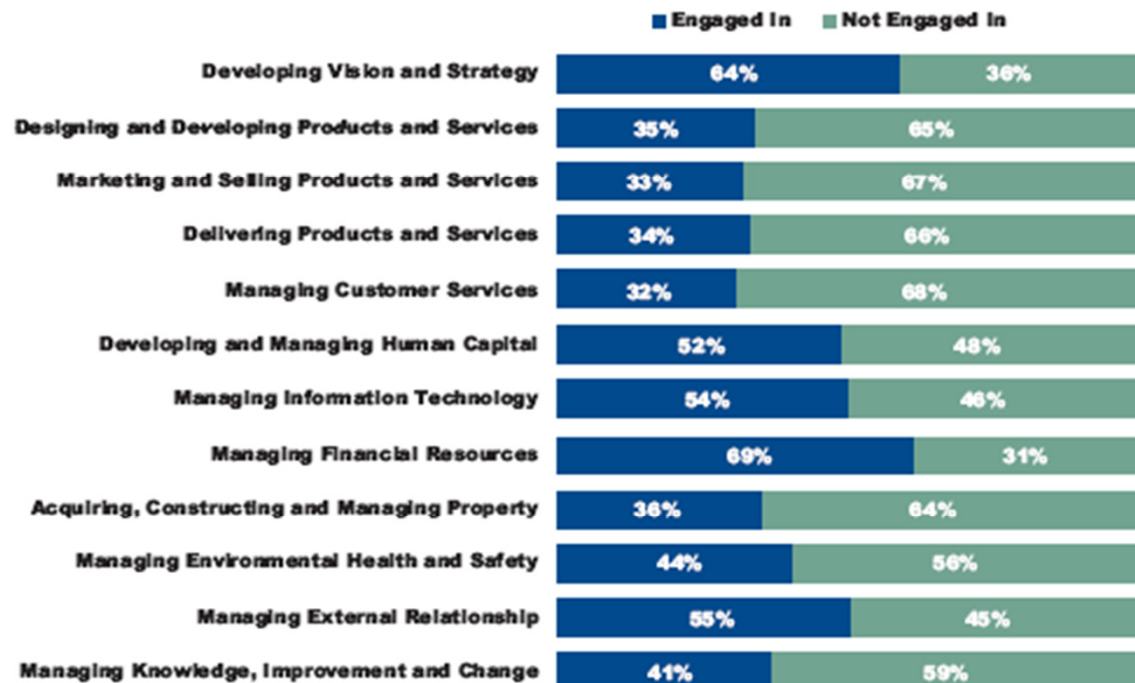
Integration of Processes

171

To what extent does your organization currently engage personnel accountable for **Compliance** in the following business processes?

N= 151

This question refers to the APQC's Process Classification Framework. For a full copy of the framework go to www.apqc.org.



SPONSORED BY   Deloitte

With the support of 

Source: Open Compliance and Ethics Group (2007). OCEG Governance, Risk & Compliance Strategy Study

- Solo el Directorio decide sobre su **empleo y despido**
- Línea directa de **reporting al CEO o al Directorio**
- Acceso directo y **sin filtros al Directorio**
- **Directorio y CEO** definen sus **objetivos** y parámetros de evaluación

- Experiencia en Management
- Aptitudes para trabajar a nivel del Senior Management
- Conocimientos del negocio
- Conocimiento de y pasión por conducta ética y compliance
- Carácter fuerte y compromiso con la integridad
- Cuestión abierta:
 - ¿Proveniencia desde adentro o de afuera de la organización?
 - ¿Abogado, Auditor, HR, Management?

- Enfoque conceptual del CO:
 - The Message **to** the Top:
 - Asesor/guía **y** control
 - Ex ante control «auditoría inversa» y **advertencia a tiempo**
 - **Trend Spotter**
 - **Coordinador de gestión de riesgo**
 - «**Sustainability Officer**»
 - Ayuda al CEO a cumplir con sus compromisos
 - Menos piloto para mal tiempo, más meteorólogo a bordo.

EIF: European Investment Fund

– Message **to** the **Peers**:

- Compliance es control y reporting **adicional**
- Compliance es **accesible**
- **Guía** a través de la jungla de las **soft laws**
- **Guía** independiente en **ética** en los negocios
- **Asesoramiento individual** independiente en temas de **conducta**
- Whistleblowing: Confianza en **follow up** neutral
- Posicionamiento firme en la estructura del **Gobierno Corporativo**
- Delicado **balanceo** de intereses

- El **RoI** del CO
 - Parte del **Risk Avoidance Team**
 - Acompaña pero **no lidera**
 - **Cooperación** con Legales y Risk Management esencial
 - **Advierte** pero **no decide**: prepara las red flags para la decisión del Mgmt
 - Da el **ejemplo**. Condición: **Libertad de pensamiento**
 - Control vs. Asesoramiento: Carácter híbrido fomenta la eficiencia: «**forward looking advisory control**»

- Rol del CO
 - **Ayudar** a los líderes de la organización a construir la cultura y adueñarse de compliance
 - **Facilitador**
 - **Proveedor** de herramientas (y discursos)
 - Presencia visible y en el fondo, ayudando a los líderes a ser personalmente comprometidos con compliance
 - **Parte esencial del grupo que lidera** la organización con suficiente seniority e independencia del management de línea
 - **Crear** junto con el **CEO** de una **cultura de transparencia**
 - **NO implementar mecánicamente** los elementos de un programa de compliance reduciendo el proceso a un «**checking the boxes**»

3 prioridades más importantes en la actividad diaria del CO:

- Cultivar la concientización (awareness) **de control e integridad** en todos los niveles de la organización: 50%
- Conocimiento y actualización permanente en la materia, en particular **nuevas leyes y regulaciones**: 30%
- Actuar como el enlace entre los organismos reguladores y las unidades de negocio de la entidad: 20%

3 mayores obstáculos en actividad diaria de COs:

- **Cultura de no compliance** y corrupción extendida a nivel local y regional (en mercado, sector, cadena de valor, sector público, etc.): 60%
- **Falta de recursos** humanos y materiales: 30%
- **Dinámica/complejidad del negocio vs procesos de compliance** (regulativos, control, contables, etc.): 10%