



Retos comunes que enfrenta el Director de Cumplimiento (CCO)

Introducción

Derivado del constante cambio en la legislación y del volumen de regulaciones a las cuales están sujetas las compañías, los(as) Directores(as) de Cumplimiento —en inglés Chief Compliance Officers (CCO)— enfrentan una difícil tarea para dar certeza a los temas de esta naturaleza dentro de una organización.

Considerando las diez dimensiones que componen el Modelo de Madurez de Cumplimiento, elaborado por Deloitte, se puede observar que los(as) CCO enfrentan varios desafíos desde distintos frentes, como los que se muestran en la siguiente figura y que desarrollamos, con mayor detalle, posteriormente:



Figura 1. Modelo de Madurez de Cumplimiento de Deloitte.

1. Gobierno

En esta dimensión, se indica la posibilidad de que las organizaciones no cuenten con el nivel deseado de supervisión, por parte de la alta dirección y de sus órganos de gobierno, sobre los negocios, las personas, las políticas y los procedimientos, entre otros aspectos, para satisfacer las demandas y responsabilidades regulatorias.

Se ha podido apreciar que dichas figuras tienen una participación mínima o nula en el programa de cumplimiento, y/o conocimiento limitado de los problemas, porque reciben informes insuficientes o nulos relacionados con el desempeño de dicho programa; si bien se les proporcionan informes, es posible que no aborden los retos sustanciales, las causas fundamentales o el impacto de los desafíos de cumplimiento que existen en la organización.

También es probable que la interacción de los otros miembros de la alta dirección con el(la) CCO se base, en gran medida, en la aparición de incidentes y que rara vez se reúnan en una sesión ejecutiva (como un comité responsable de la supervisión), sino hasta después de que haya ocurrido un incumplimiento significativo. Esto impide la activa participación de la alta dirección en los problemas clave de cumplimiento que enfrenta la empresa y que se cuente con una visión preventiva ante estas faltas.

Por lo anterior, el(la) CCO tiene el desafío de permear la importancia de establecer un comité dedicado a supervisar y revisar, exclusivamente, temas de cumplimiento para la toma de decisiones, por lo que se ve en la necesidad de incluir dichos temas en otros comités, restando así su relevancia y prioridad.

2. Cultura

Al no contar con el apoyo de un comité especializado, ni con el soporte necesario por parte de la alta dirección o de sus otros comités, es posible que la función de Cumplimiento sea minimizada y marginada por el resto de las áreas de la organización.

También puede ser percibida como un área que solo busca el ejercicio de “marcar la casilla” o como un trabajo adicional a las funciones principales, la cual no genera valor para el crecimiento de la organización. Sin la relevancia adecuada, se pierde la oportunidad de aprovechar una cultura de cumplimiento preventiva, a fin de mitigar el riesgo de que la organización esté sujeta a multas o sanciones por parte de las autoridades, así como incurrir en la materialización de un impacto reputacional y, por ende, exista una pérdida potencial de clientes.

El(la) CCO se enfrenta al desafío de implementar un programa de cumplimiento que sea conocido y acatado por todos

y todas, reforzando con los dueños de proceso el compromiso de respetar las obligaciones y expectativas, para evitar una falta de entendimiento o cumplimiento en toda la organización y preparando, a su vez, al personal para atender las necesidades regulatorias.

Adicionalmente, para poder informar las violaciones a los reguladores de manera proactiva, el(la) CCO requiere que los empleados monitoreen y autoinformen las faltas de cumplimiento a la función. Para ello, este(a) profesional debe lograr que la organización evalúe, de manera periódica, la cultura de cumplimiento y se establezcan acciones, medidas disciplinarias o sanciones, así como aplicaciones constantes y consistentes. Una buena medida para lograr este objetivo es establecer un indicador de cumplimiento en las metas personales de los(as) colaboradores(as) para monitorear su desempeño en los diferentes procesos de evaluación. De igual forma, y para no crear el efecto contrario y crear resistencia por parte de los(as) trabajadores(as), se debe tener claridad sobre la importancia del programa de cumplimiento.

Asimismo, con el objetivo de fortalecer las líneas de comunicación y fomentar el escalamiento de reporte de incidentes, es importante abrir canales anónimos de denuncia como una herramienta de apoyo a los temas de incumplimiento.

3. Evaluación de riesgos

Si bien la organización puede tener clara la importancia de identificar los riesgos que enfrenta, es importante reconocer que no basta con saber que existe un riesgo de cumplimiento, también es necesario mapear e identificar todas las áreas de exposición de la empresa e implementar mecanismos de mitigación.

Esta tarea puede cubrirse realizando evaluaciones y priorizaciones de riesgos relacionados con las diversas obligaciones de cumplimiento normativo y relevantes para la empresa. No obstante, lograr que todos los miembros de la organización comprendan la importancia de realizar el ejercicio de identificación de riesgos de cumplimiento normativo no es sencillo, dado que se puede percibir como una actividad que no forma parte central del proceso de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM, por sus siglas en inglés), el cual ya es percibido como una tarea adicional a sus funciones.

Para ello, es fundamental que la alta dirección demuestre su compromiso con el proceso de gestión de riesgos de cumplimiento, buscando que éste sea adoptado por todos(as) en la compañía.

4. Organización de cumplimiento

Buscar la integración de la supervisión del cumplimiento, por medio del fortalecimiento de la función, con un equipo especializado, tampoco resulta una actividad menor, dado que esto puede generar silos entre las distintas áreas, y por ende, dificultar el alcance del programa.

El(la) CCO debe asegurar la correcta definición y asignación de roles y responsabilidades de gestión de cumplimiento en toda la organización, dejando clara la distinción entre los roles de habilitar, delegar, reportar y aprobar, a lo largo de las tres líneas de defensa: 1) las áreas de negocio que son responsables de dar cumplimiento; 2) el área de Cumplimiento, la cual da soporte a la gestión de cumplimiento; y 3) la auditoría interna, que provee un aseguramiento independiente. De la misma forma, el(la) CCO debe comunicar las expectativas

para cada función, buscando que el cumplimiento no sea tratado como una responsabilidad secundaria por el resto de las áreas.

El(la) CCO también necesita contar con cierto nivel de influencia para poder desempeñar su cargo, por lo que es importante separar el departamento de Cumplimiento del área legal, con el propósito de tener dependencias separadas e independientes. Aquí, es aconsejable considerar que la separación de las responsabilidades entre los departamentos puede generar un ambiente de competencia y rivalidad, impidiendo o dificultando la comunicación abierta y bidireccional, así como una interacción no integral para el cumplimiento efectivo. Por lo anterior, es necesario tomar acciones para transmitir los beneficios de dicha reestructura.

Otro reto que puede presentarse es la resistencia o la incertidumbre, por parte de la alta dirección, al momento de destinar recursos económicos para la contratación de un equipo de Cumplimiento. Normalmente, las áreas tienen una limitada disponibilidad de recursos y se da prioridad a aquellos procesos clave del negocio, por lo que el(la) CCO deberá presentar los argumentos suficientes para persuadir a la alta dirección sobre la importancia que este tema merece.

5. Políticas y procedimientos

No solo el área de cumplimiento debe contar con un estatuto formal o una descripción de responsabilidades. De manera general, es necesario desarrollar un manual y una política que describa el programa de cumplimiento en su totalidad, así como sus componentes clave y las interacciones esperadas.

Si bien generar un manual representa un reto, dado su nivel de detalle, así como el grado de conocimiento y experiencia que requiere el talento que lo desarrolla (ya que necesita capacidad de análisis para asegurar la completa cobertura en materia de Cumplimiento), el(la) CCO se enfrenta, asimismo, a la tarea de darlo a conocer a toda la organización y de asegurar que

se cumpla y actualice con la frecuencia necesaria para mantenerlo vigente. En este punto, es fundamental que busque evitar la dependencia en las personas, documentando el conocimiento en políticas y procedimientos.

6. Comunicaciones y capacitación

El(la) CCO debe tener claridad sobre qué comunicar, a quién comunicarlo y cuándo hacerlo, para asegurar que su mensaje permee, de manera adecuada, a toda la organización. Es importante mantener una comunicación activa acerca de los temas de cumplimiento por parte de los(as) empleados(as), como lo son las nuevas leyes, los reglamentos, las políticas internas relevantes y los cambios asociados.

Definir el contenido, la frecuencia y la distribución de las comunicaciones relacionadas es un factor crucial que se debe tomar en cuenta al momento de definir el programa de cumplimiento. De igual forma, debe considerarse el envío de comunicaciones al personal con respecto al compromiso de la compañía para realizar las obligaciones de cumplimiento: como aquellas que corresponden a cada posición o cargo; las del rol que tiene cada individuo respecto al cumplimiento; las de interacción con terceros; y aquellas de su comprensión general de las políticas y procedimientos de cumplimiento interno definidos por la empresa.

Por su parte, es imprescindible acompañar las comunicaciones con un programa de capacitación formal sobre cumplimiento, para transmitir, de manera eficiente y efectiva, la información correspondiente. Todos(as) los(as) colaboradores(as) de la organización deben participar en una formación adecuada en la materia, para garantizar un entendimiento robusto de sus tareas y obligaciones dentro del proceso de cumplimiento.

El programa de capacitación debe abarcar, como mínimo, todas las políticas y procedimientos relacionados, buscando dar a los(as) trabajadores(as) los elementos necesarios para que puedan desempeñar su rol. El(la) CCO debe revisar el programa

de capacitación al menos anualmente, con el apoyo de otros departamentos (como Recursos Humanos), y definir un proceso para solicitar comentarios de los(as) empleados(as), así como sugerencias de mejora.

7. Supervisión

Si bien es primordial buscar el apoyo de los(as) supervisores(as) de las unidades y áreas de negocio, es necesario, de igual forma, conseguir que asuman sus responsabilidades de cumplimiento y que las lleven a cabo de forma eficaz. No basta solo con definir las dentro del programa de cumplimiento, sino que hay que asegurarse de que los(as) supervisores(as) tengan claridad de sus funciones y exista una completa apertura en los canales de comunicación entre este personal y el departamento de Cumplimiento. Si lo anterior no se cumple, será imposible que el(la) CCO tenga visibilidad del estatus de cumplimiento en toda la compañía y presente la información correspondiente a la alta dirección.

Para poder alcanzar el nivel deseado de supervisión, también es necesario destinar recursos y prestar particular atención a que los(as) supervisores(as) estén calificados(as) y tengan con un nivel apropiado de capacitación; cuenten con un conocimiento sólido de las leyes, regulaciones, estándares y políticas; y tengan la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo y brindar orientación en temas de cumplimiento al personal a su cargo.

Adicionalmente, es recomendable evitar un enfoque reactivo de identificación de problemas de cumplimiento (a través de procesos manuales), así como abordar dichos problemas una vez presentados.

Se debe buscar identificar los problemas de cumplimiento de manera rápida y proactiva, por medio de un sistema de informes y seguimiento, incluso previo a que surjan, con el apoyo del personal de cumplimiento, auditoría interna o reguladores, y tomando medidas para corregir y fortalecer los controles de manera oportuna. Para conseguir lo anterior, el personal apropiado

(administración comercial, cumplimiento, supervisión) debe mantener contacto frecuente con los reguladores, los pares de la industria y otros empleados internos, a fin de comprender las expectativas de cumplimiento e identificar/compartir las mejores prácticas de administración y monitoreo de las obligaciones de cumplimiento.

De la misma forma, es esencial conformar un Comité de Cumplimiento, o al menos incorporar el tema de cumplimiento de manera rutinaria dentro de la agenda de los comités existentes de la organización, para asegurar su correcta supervisión y atención.

8. Controles y monitoreo

Para contar con un programa de cumplimiento fuerte, una de las principales tareas del CCO es asegurar el correcto mapeo de las leyes y regulaciones aplicables, de acuerdo con el giro empresarial de la compañía. Esta tarea requiere una constante actualización, para asegurar una completa cobertura, por lo que es necesaria la documentación de procesos, así como controles de cumplimiento adecuados (con la frecuencia óptima y coherentes en toda la organización).

A medida que cambian las regulaciones y/o las prácticas comerciales, la falta de un proceso de revisión y actualización periódica de la documentación que satisfaga las necesidades de la organización podría ocasionar un incumplimiento ante los órganos reguladores, lo cual puede provocar un daño irreparable a la compañía.

Es fundamental evaluar los controles de forma periódica, para determinar si el diseño y la eficacia son adecuados, modificarlos en función de las deficiencias identificadas y definir un proceso formal y proactivo que actualice rápidamente los controles cuando haya cambios en los requisitos o procesos de cumplimiento.

El(la) CCO debe definir procesos y controles de cumplimiento y asegurarse de que funcionen de manera eficaz, para garantizar que se minimicen y aborden los posibles riesgos desde varios ángulos, incluido el

diseño organizacional, los procedimientos aceptados y los sistemas de información. Al mismo tiempo, tendrá que optimizar los procesos y controles de cumplimiento, haciéndolos flexibles y adaptables, mediante la automatización electrónica.

9. Informes

Si bien los informes de cumplimiento interno son un componente integral para poder comprender y administrar el negocio, el(la) CCO debe definir qué información e indicadores utilizar para satisfacer las distintas necesidades de los diferentes niveles de gestión que requieren estos reportes.

En estos documentos, no solo se tendrá que incorporar información clave del nivel de riesgo asociado con el problema, la regulación afectada, el impacto en la organización y el estado de resolución, sino que se deberá garantizar que dichos datos brinden la visibilidad suficiente a la alta dirección sobre el estatus de cumplimiento de la compañía, en el momento y la frecuencia adecuados, permitiendo así la correcta toma de decisiones.

10. Sistemas y gestión de la información

Para mejorar el grado de madurez del programa de cumplimiento, es fundamental implementar un sistema de gestión de cumplimiento integrado y centralizado, con el propósito de gestionar estos datos en toda la empresa.

De esta manera, es posible consolidar y administrar la información de cumplimiento, con el apoyo de la generación de informes en todas las unidades de negocio; sin embargo, el(la) CCO deberá evaluar y determinar cuándo es el momento indicado para la adquisición e implementación de este sistema, dado que, para ello, se debe tener la madurez suficiente y contar con la información necesaria y correctamente clasificada, ordenada y archivada. Asimismo, hay que asegurar una integración de los sistemas de cumplimiento y riesgo, de modo que exista coherencia en el marco y la terminología que se utilizan para gestionar los riesgos empresariales y de cumplimiento.

Conclusión

Para alcanzar el grado de madurez de cumplimiento óptimo dentro de una organización, es recomendable que el(la) CCO realice una evaluación de madurez en la materia, considerando las distintas dimensiones abordadas en este documento y, de preferencia, con el apoyo de un experto o especialista en la materia.

El ejercicio de madurez sobre el cumplimiento, indudablemente, brindará un panorama general que permitirá identificar y priorizar las áreas de oportunidad en las que se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la organización, cerrando así las brechas y riesgos de exposición identificados y aminorando los retos que enfrenta el(la) Director(a) de Cumplimiento, dando certeza a la compañía sobre la cobertura de sus obligaciones.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Strategy & Brand

Tel: +52 55 5080 6000

daguinaga@deloittemx.com

René Nájera

Socio de Strategy & Brand

Tel: +52 55 5080 6000

rnajera@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, consultoría, asesoría financiera, asesoría de riesgo, impuestos y servicios relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 411,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.