

Dilema 2

Autores responsables:

Esteban Olivares
Romina Aranda



Caso ficticio, inspirado en sucesos reales.

Banco Santiago

Importancia de la Unidad de Cumplimiento.

Isabel es Gerenta de Cumplimiento Corporativo en el Banco Santiago. Esta empresa cuenta con gran prestigio en el mercado, no sólo por su participación y rentabilidad sino que por su orientación hacia la innovación, calidad y transparencia. Sin embargo, recientemente tanto Isabel como Miguel, Gerente del área de Riesgos, se encuentran muy aporreados frente a la sospecha de prácticas que podrían considerarse antiéticas por parte de un número importante de empleados del banco. Esto a partir de un aumento sustancial en el número de transacciones realizadas durante los últimos días. Lo anterior, coincide con el lanzamiento de una promoción donde se acumulan kilómetros para viajes aéreos cada vez que el cliente realiza un tipo específico de transacción. Ambas gerencias saben que tienen responsabilidad al no haber previsto una situación como esta, pero al mismo tiempo, no saben cómo abordar la situación puesto que al parecer no cuentan con una normativa que los respalde a nivel institucional. ¿Qué deberían hacer Isabel y Miguel frente a esta situación?

Banco Santiago es una institución financiera presente en Chile desde el año 1970. Actualmente, constituye una empresa líder en el país debido a su participación en el mercado y rentabilidad. Lo anterior se debe en gran parte, a una estrategia orientada a la especialización, la innovación constante de sus productos, la calidad del servicio entregado al cliente, el cuidado de los riesgos y una participación activa tanto en la red internacional del

su matriz, como en el mercado local.

En términos declarativos, la compañía aspira a ser líder en la industria financiera, y por esta razón orienta su quehacer en base a tres principios: ofrecer a sus clientes productos atractivos e innovadores; entregar una atención de calidad, a través de un servicio ajustado a las necesidades de cada cliente; y establecer relaciones de confianza, compromiso y respeto de las normas. En

coherencia, para la compañía es de suma importancia promover entre sus trabajadores los valores que se encuentran a la base de su modelo de negocios: Orientación al cliente, Integridad y Transparencia.

La estructura organizacional del Banco se compone de un Directorio que se vincula directamente con la Gerencia de Auditoría Interna y la Gerencia General. A esta última, reportan tanto las Unidades de Apoyo como las Áreas Comerciales¹. Una de las áreas de apoyo que ha adquirido más importancia durante los últimos años, es la de Cumplimiento Corporativo². La Gerenta, Isabel Manchiqueo, cuenta con una amplia trayectoria en el ámbito de asesoría jurídica interna, especializándose con el tiempo en Cumplimiento. Isabel se encuentra a cargo del área desde aproximadamente cinco años, período en el que ha fortalecido los proyectos de compliance³, orientados a prevenir y resolver conflictos derivados de la aplicación del Código de Conducta en el Mercado de Valores. Asimismo, a otras iniciativas asociadas al cumplimiento normativo y las mejores prácticas en integridad y transparencia. Esto ha implicado no sólo tratar con información sensible, sino que también monitorear el potencial uso de información privilegiada y el surgimiento de conflictos de interés dentro de la compañía.

El equipo de Isabel ha sido clave en esta labor, puesto que como unidad responsable de cumplimiento, deben establecer relaciones de compromiso, confianza y respeto hacia las normativas de la empresa y la industria. Ella se encuentra muy satisfecha con su equipo, pues siente que la inversión realizada en un comienzo en términos de capacitaciones sobre las normativas, riesgos, trabajo en equipo y consideraciones éticas, ha traído los resultados esperados. Los altos mandos de la compañía han evaluado positivamente su gestión puesto que el comportamiento ejemplar de sus colaboradores ha impactado positivamente en la imagen corporativa del banco, tanto a nivel nacional como internacional.

Pese a lo anterior, recientemente ha sido informada de un aumento considerable en el número de transacciones de ciertos productos del banco por parte de personal del mismo. Esto se observó luego del lanzamiento de una

promoción especial, en convenio con una importante aerolínea nacional. Específicamente, la oferta consiste en acumular kilómetros de vuelo por cada una de las siguientes transacciones que los clientes realicen: a) Giros con tarjeta de Débito en Cajeros Automáticos de Banco Santiago; b) Transferencias electrónicas emitidas o recibidas en Cuenta Corriente, hacia cuentas cuyos RUTs asociados sean distintos al titular; c) por depósitos recibidos desde cajeros automáticos del banco.

Miguel Gutiérrez, Gerente del área de Riesgo Corporativo es informado por parte de su equipo, que habitualmente monitorea variaciones o cambios relevantes en la operativa de los clientes del banco, que se han incrementado de manera muy importante algunas de las transacciones descritas anteriormente. Por esta razón, se pone en contacto con Isabel, buscando clarificar los hechos y definir lineamientos para abordar esta situación, que sucede por primera vez, pero que le parece irregular. Luego de revisar detalladamente el registro de transacciones y otros documentos, comprueban que efectivamente hay cerca de 300 empleados que han realizado en las últimas dos semanas, 70 transacciones diarias en promedio. Ante esto, Miguel señala: -“No comprendo cómo nuestros trabajadores hacen esto ¿no se dan cuenta que es poco ético?, ¿es que no tenemos normas que permitan detectar y gestionar situaciones como estas? Parece que tu unidad no está funcionando tan bien como pensábamos”. Estas palabras hicieron sentir muy decepcionada a Isabel, sobre todo al notar que precisamente uno de los colaboradores implicados en las “transacciones fantasma”, era miembro de su equipo.

Sin embargo, tenía muy claro que la responsabilidad de esta situación no era solamente de su unidad, por lo que argumentó enfáticamente: -“Cuando se decidió crear el área de Cumplimiento, el acuerdo fue que no nos ocuparíamos de la elaboración de políticas ni del establecimiento de medidas de vigilancia y control, pues estas ya se encontraban en otras áreas de la organización. Ahora, me preocupa que al lanzar esta oferta, la unidad de riesgos no haya proyectado en su mapa de riesgos una situación como esta. Si lo piensas, no sorprende que algo así haya ocurrido”.

1 Anexo 1: Organigrama de Banco Santiago.

2 Anexo 2: Riesgos abordados por el área de Cumplimiento.

3 La función de Compliance está encargada de velar por el cumplimiento de las leyes y normas más relevantes por parte de la empresa y además fomentar el comportamiento ético y transparente de los empleados. Asimismo establece códigos de conducta y manuales de comportamiento para las áreas más expuestas, monitoreando su adecuado cumplimiento.

Miguel trató de poner paños fríos a la situación, proponiendo buscar una solución en conjunto, más que responsables. Isabel se mostró receptiva, sin embargo, ambos sabían que estas transacciones no estaban prohibidas explícitamente. Era una promoción para clientes y la mayoría de los empleados del banco lo son, pues tienen no solo cuentas corrientes sino que muchos otros productos. No obstante, a ambos no les parecía correcto que los empleados “inventaran” tantas transacciones para ganar más kilómetros aprovechando esta promoción (dentro de los 100 clientes con más kilómetros ganados, 80 eran del banco).

La empresa no disponía de una política formal capaz de amparar y estructurar procesos de investigación interna para este tipo de situaciones, ni tampoco recursos informáticos que facilitarían una búsqueda más minuciosa. Además, cualquier acción que se tomará como

represalia, podría ser interpretada como una vulneración de los derechos fundamentales de los trabajadores. Sin saber qué hacer y un poco más calmados, ambos profesionales deciden suspender la reunión con el compromiso de mantener la confidencialidad sobre esta situación, y volver a reunirse el día siguiente para tomar una decisión. Según muchos gerentes esta situación es poco ética y por lo tanto las personas involucradas deberían ser desvinculadas.

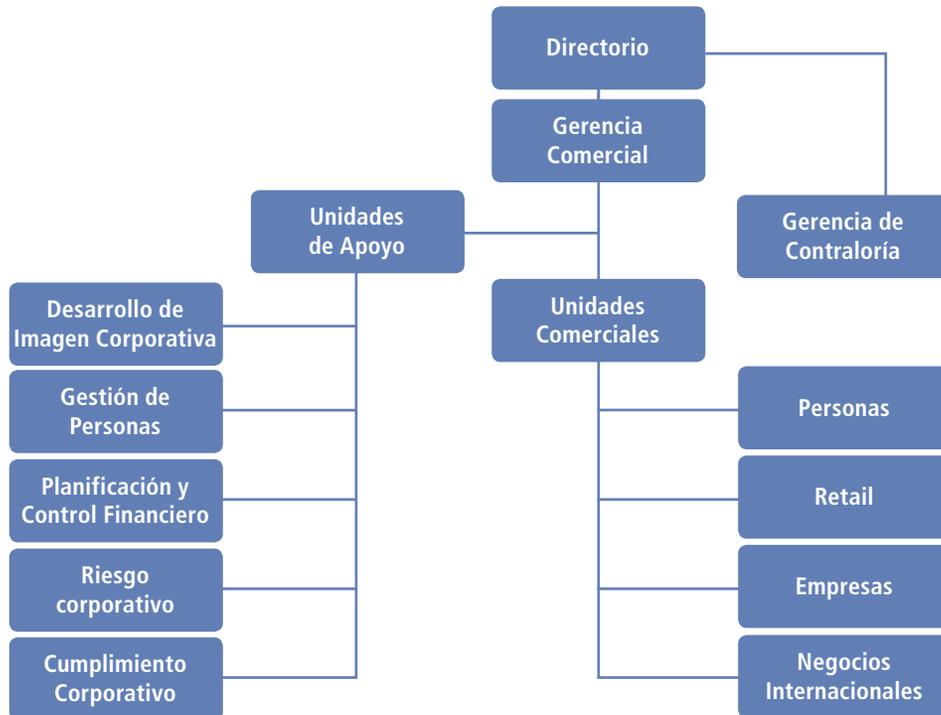
¿Qué le parece esto?

¿Qué debe hacer el banco frente a esta situación?

¿Podría considerarse una causal de despido lo que están haciendo algunos empleados del banco?

Anexos

Anexo 1: Estructura Organizacional Banco Santiago



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Riesgos abordados por el área de Cumplimiento

El área debe encargarse de gestionar principalmente dos tipos de riesgo:

- a) De cumplimiento: alude a la posibilidad de que la compañía o alguno de sus colaboradores, incumpla disposiciones legales, normas, códigos de conducta establecidos por la institución, que implican sanciones.
- b) Reputacional: alude a la posibilidad de que diversos grupos de interés proyecten una percepción negativa del banco en el desarrollo de su actividad, causando un impacto negativo en los resultados, capital o expectativas de los negocios de la compañía.
- c) Uso de información privilegiada: alude a la posibilidad de que algún colaborador que por sus funciones, obtenga información sensible al mercado, la utilice para obtener beneficios personales en los mercados de valores.

Fuente: Elaboración propia.