



Asociación
Española
de Compliance

Cuadernos sobre experiencias de Compliance

Aspectos que denotan apoyo a Compliance

Alain Casanovas

07



Instituto de Estudios
de Compliance



Alain Casanovas

Abogado y miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Compliance ASCOM, es socio responsable de los servicios de Legal Compliance en KPMG España. Experto acreditado y Head of Spanish Delegation en los Project Committees 271 y 278 de ISO que produjeron los estándares ISO 19600 sobre Compliance Management Systems e ISO 37001 sobre Anti-Bribery Management Systems. Coordinador y miembro del grupo de trabajo ad-hoc de la Asociación Española de Normalización UNE elaborador de la Norma UNE 19601 sobre sistemas de gestión de Compliance penal.

Codirector de los dos primeros Programas de postgrado de Compliance en España, en la Universidad Carlos III de Madrid y la Universitat Pompeu Fabra (UPF) de Barcelona. Codirector del Programa Enfocado del IESE sobre Compliance, Responsabilidad Social y Buen Gobierno. Director técnico de los congresos nacional e internacional de Compliance organizados por Thomson Reuters y ASCOM.

© 2019

La Serie de *Cuadernos de experiencias de Compliance* es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial del documento o su contenido sin su consentimiento expreso, así como su difusión por cualquier medio, incluyendo, de forma no limitativa, los soportes en papel, magnéticos, ópticos, el acceso telemático o de cualquier otra forma que resulte idónea para su difusión y conocimiento público.

La información contenida en esta publicación constituye, salvo error u omisión involuntarios, la opinión del autor con arreglo a su leal saber y entender, opinión que no constituye en modo alguno asesoramiento y que subordina tanto a los criterios que la jurisprudencia establezca, como a cualquier otro criterio mejor fundado. Los comentarios planteados sólo recogen algunas cuestiones de índole general, que pueden ser de utilidad a meros efectos informativos. Pero los contenidos de dichos comentarios no pretenden ser exhaustivos y sólo reflejan el entendimiento del autor de los aspectos que considera más relevantes respecto de las materias tratadas. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

Presentación



Una característica común de los grandes líderes es su capacidad de rodearse de personas dotadas de **cualidades excepcionales**, que les han ayudado a alcanzar sus metas. Esto lo constatamos en los ámbitos religioso, político y empresarial. Sin embargo, esta habilidad es inútil cuando no lleva aparejada una actitud muy escasa: **escuchar** activamente a las personas cualificadas y reconocer el sentido de sus aportaciones. De ahí que los líderes más queridos y que dejaron impronta más profunda en la historia de la Humanidad tengan en común esa **humildad**. Es una cualidad contrapuesta al liderazgo agresivo e individualista que impera en algunos ámbitos.

Ya decía *Dale Carnegie* que si hay un secreto del éxito, reside en la capacidad para apreciar el punto de vista del prójimo y ver las cosas desde esa perspectiva. Es un modo inteligente de **multiplicar las capacidades individuales** incorporando las ajenas, de enriquecerse para incrementar la probabilidad de acierto en las decisiones.

En el ámbito del *Compliance*, una de las contradicciones más llamativas consiste en designar una persona para desarrollar ese cometido, pero **ignorar** sus propuestas. En lugar de una manifestación del “*tone at the top*”, deviene una muestra de la irracionalidad humana, tan presente en otras conductas cotidianas: desde comprar libros para no leerlos hasta inscribirse en un gimnasio y no hacer uso de él. Del mismo modo que no se adquiere cultura mediante la compra de obras de arte, tampoco se consigue el respeto hacia las normas y los valores éticos designando un *Compliance Officer*. Es necesaria la **voluntad real** de alcanzar ese objetivo estratégico, respecto del cual dicha figura es instrumental. Reconocer la importancia de *Compliance* adoptando decisiones alineadas con sus sugerencias, forma parte del **compromiso** del órgano de gobierno y máxima dirección con generar, mantener o mejorar la **cultura de la organización**. Y esto atraviesa por dejarse aconsejar por quienes disponen de formación y experiencia en este campo.

En este Cuaderno comentaré algunos elementos clave que dotan de valor al modelo de *Compliance*, vinculados con el **respeto** al cometido de esta función y **respaldo visible** a sus cometidos.

Alain Casanovas



Índice

Caso 7: Corregir es de sabios

Reflexiones

Los demás también lo hacen

Definición de experto: cualquiera de fuera

Intereses de negocio

¿Recursos?, ¿para qué?

Algunos quick wins para revisar el modelo

El cometido fundamental de los administradores



impossible

CASO 7

Corregir es de sabios.



Proviene del Cuaderno número 1 de esta Serie, (*“El nombramiento”*).

Habían transcurrido unos días desde que Joachim y Ana conversaron. Durante este tiempo, cada uno de ellos se había informado por distintas fuentes de los cometidos propios de la función *Compliance*. En esencia, Joachim había conversado con varios responsables de unidades de negocio, con los que tenía una especial afinidad. Ana, sin embargo, había consultado a un especialista sobre la materia y también mantenido varias conversaciones telefónicas con Christiane, la *Compliance Officer* del grupo en Hamburgo. Ambos ignoraban que habían alcanzado conclusiones divergentes y eso se iba a notar en su próxima conversación.

Los responsables de unidades de negocio le habían trasladado a Joachim la importancia de que alguien les ayudase a cumplir con las normas del modo más “flexible” posible, para que pudieran dirigirse al mercado con prácticas similares a las que, según ellos, desarrollaban sus competidores. Compartían la sensación de que la empresa era más estricta que el resto de sus competidores en cuanto al cumplimiento de las normas, y temían que el nombramiento de un *Compliance Officer* en España fuera a acentuar esta tendencia. De modo que era un buen momento para adoptar una orientación más comercial, y que *Compliance* pusiera las cosas fáciles.

Ana había alcanzado unas conclusiones distintas. Todas las personas consultadas, incluida la *Compliance Officer* del grupo, ratificaron que sólo podría desempeñar adecuadamente sus funciones si tenía garantizada autonomía operativa e independencia de juicio, es decir, la capacidad de emitir

su opinión libre de influencias, especialmente de negocio. Para ello precisaba, principalmente, distanciarse lo máximo posible de los intereses de negocio en el corto plazo, disponer de un acceso fácil y fluido a la máxima dirección, y estar dotada de legitimidad suficiente para operar proactivamente, sin necesidad de solicitar autorización constante para el desempeño de sus labores. Un factor relevante para todo ello era una dotación razonable de recursos—incluidos los de naturaleza económica— para desarrollar las actividades necesarias.

Joachim acababa de regresar de viaje y, mientras dejaba su maleta en un rincón del despacho, su secretaria, Helga, le informó que Ana había preguntado por él en un par de ocasiones. De modo que la hizo llamar. Se imaginaba perfectamente por qué tenía interés en conversar con él.

Ana entró en el despacho de Joachim, donde todavía estaban, por aquí y por allí, algunas bolsas y carpetas que había traído consigo desde el aeropuerto.

Ana Buenos días Joachim, ¿qué tal tu reunión de Londres?

Joachim El negocio está cerrado. Ha merecido la pena el viaje. En el último momento, me dijeron que iba a ser necesario que firmásemos una cláusula de buenas prácticas bastante extensa. Están muy pesados con esto, desde que entró en vigor en Reino Unido cierta normativa en el año 2011.

Ana Precisamente esto guarda relación con mi interés en hablar contigo. Habrás visto que cada vez tienen más importancia los cometidos de *Compliance*, no sólo desde un punto de vista puramente interno, sino porque nuestros clientes y grupos de interés también reclaman una gestión ética y, por lo tanto, respetuosa con la normativa.

Joachim Tienes razón Ana. Esto enlaza con lo que estuvimos hablando, antes de mi viaje, sobre la función de *Compliance* en nuestra organización. Tengo unas cuantas ideas que quiero compartir contigo...

Joachim era un ejecutivo experimentado, dotado, además, de una capacidad innata para hacer discurrir las conversaciones a su conveniencia.

Joachim He tenido ocasión de reflexionar sobre tu nombramiento como *Compliance Officer* con varias personas en la organización, y todas ellas coinciden en que es un gran acierto. Tu designación se plantea, además, en un momento especialmente importante para todos nosotros...

A Ana sólo le cabía esperar que Joachim terminase la exposición de sus ideas...

Joachim Verás Ana. Los responsables de nuestras diferentes áreas de negocio están convencidos que les puedes ayudar mucho en su día a día, y tienen especial interés en que el *Compliance Officer* sea una figura próxima a ellos. Ana, ellos te necesitan y seguro que agradecerán el soporte que puedas proporcionarles. Por eso he pensado en que sea un cargo muy vinculado con ellos y que el negocio pueda, en definitiva, valorar esa utilidad.

Ana Las personas a las que he consultado, incluida Christiane, tienen una visión distinta. Todas ellas coinciden en indicar que la función de *Compliance* puede verse obligada a emitir opiniones que impacten negativamente sobre determinadas iniciativas comerciales. Si paso a depender directamente de negocio me será difícil emitir estas recomendaciones, especialmente si ellos evalúan mi desempeño e incluso influyen en la determinación de mi retribución.

Joachim ¿De quién depende Christiane en Hamburgo?

Ana Directamente de la Comisión de Control. No depende de negocio y ni éste juzga su *performance*. No tendría sentido que en España hiciéramos algo distinto, aunque sólo sea para mantener la consistencia con el enfoque de nuestro *headquarters*.

Joachim era audaz, pero no temerario. Por eso el mensaje de Ana le estaba calando.

Joachim Tiene sentido lo que dices. Es cierto que entre nuestros responsables de negocio existe algún perfil excesivamente agresivo, y le irá bien que introduzcas un poco de racionalidad.

Ana Ayudar a negocio no consiste en ser complaciente con todas sus peticiones, sino analizarlas y evitar que supongan un riesgo para la organización.

Joachim Me parece lógico...

Ana Si quieres que yo desarrolle este cometido, necesitaré que la función de *Compliance* en España esté dotada de autonomía e independencia, lo que también implica, a los efectos que estamos hablando, disponer de una adecuada ubicación jerárquica y de los recursos necesarios para desarrollar los cometidos que se esperan de mí.

Joachim ¿A qué recursos te refieres?

Ana A recursos materiales, incluyendo una asignación presupuestaria; pero también a tiempo para dedicarme a ello. Francamente Joachim, la labor que desempeña Christiane en Hamburgo, es sustancialmente distinta de lo que yo vengo desarrollando en Asesoría Jurídica y, sin esos recursos que te pido, me resultará muy difícil ejecutarla correctamente. Sin ellos, preferiría continuar en Asesoría Jurídica.

Joachim Veo Ana que te tomas en serio el cargo y eso me agrada. Aunque la iniciativa de disponer de una función de *Compliance* surgió en Alemania, debemos esforzarnos en que vaya en beneficio de la organización española. Y todo lo que comentas tiene sentido. Cuenta con mi apoyo y adelante.

La aproximación de Joachim en relación con la función de *Compliance* había variado drásticamente en el transcurso de la conversación, gracias a que Ana expuso de manera clara y honesta su entendimiento. El interés de ambos en procurar un enfoque correcto de *Compliance* fue decisivo para reconducir una situación que comenzó mal.



Reflexiones.



El presente caso ilustra que todo enfoque inicialmente erróneo puede reconducirse cuando existe voluntad de disponer de una función de *Compliance* eficaz. Sin embargo, en su desarrollo han surgido algunas cuestiones que concurren frecuentemente en los debates sobre dicha función.

Los demás también lo hacen

Algunas personas potencialmente afectadas por las decisiones de *Compliance* muestran propensión a generar **leyendas**. Una bastante generalizada es que un determinado comportamiento, contrario a las normas o los valores éticos, es habitual en el mercado. Bajo este entendimiento, suelen acusar a *Compliance* de defender una **posición exagerada**. Es un mito especialmente recurrido en el contexto de las actividades comerciales o promocionales. De hecho, en el Cuaderno número 3 de esta Serie (*“Urgencias en Compliance”*) expongo una de sus variantes: amenazar con que la competencia hará aquello que la empresa no sea capaz de hacer.

Este tipo de argumentos, habitualmente **huérfanos de fundamento**, explotan la incomodidad atávica del ser humano de sentirse distinto o aislado de sus congéneres, especialmente cuando de ello se derivan consecuencias negativas.

En nuestro caso, los responsables de las unidades de negocio piden **“flexibilidad”** en el cumplimiento de las normas, al creer que los competidores las están interpretando de forma más laxa. Normalmente, estas percepciones se basan en meras creencias o en comparaciones alejadas de las circunstancias

Cuando las organizaciones están comprometidas con el Compliance, cumplir con las normas y estándares éticos constituye un objetivo estratégico para ellas.

concretas de la organización. No obstante, el *Compliance Officer* no las ignorará por dos motivos: (i) no debe jamás despreciar las inquietudes de sus compañeros, especialmente cuando guardan relación con los cometidos de *Compliance*, y (ii) aunque la probabilidad sea aparentemente remota, tal vez los comentarios recibidos obedezcan a la realidad -total o parcialmente-, y proceda adoptar algún tipo de medida al respecto, incluyendo denunciar a los competidores que desarrollan o toleran conductas ilegales.

Sin perjuicio de lo anterior, no olvides que cumplir con las normas y estándares éticos constituye un **objetivo estratégico** de las organizaciones cuando están comprometidas con el *Compliance*. Por consiguiente, tal meta **trasciende al *Compliance Officer*** y escapa de sus capacidades de decisión. En algunos casos, el personal de la empresa pretende que el *Compliance Officer* autorice determinadas iniciativas que atentan contra los valores manifestados por la organización, cuando, en verdad, no dispone de esa competencia. El *Compliance Officer* normalmente **carece de autoridad para otorgar ninguna suerte de bula sobre los objetivos de *Compliance* determinados por su organización** y, cuando percibe que tal es la finalidad de una petición, deberá redirigirla al órgano societario que realmente esté facultado para atenderla.

Definición de experto: cualquiera de fuera

Normalmente, el *Compliance Officer* es una de las personas más convencidas de la trascendencia de su función y desea, por lo tanto, construir un entorno adecuado para desenvolverse. Sin embargo, no siempre sus peticiones al respecto son escuchadas, por diferentes razones. Dice la locución bíblica que nadie es profeta en su tierra y, tal vez por ello, los planteamientos del *Compliance Officer* necesiten, de vez en cuando, algún tipo de **refrendo** que los **avalen**. Fíjate que existe un momento de la conversación entre Joachim y Ana donde el primero comienza a inclinarse hacia la posición de la segunda: es cuando pregunta qué se está haciendo en la casa matriz en Hamburgo, y comprueba que Ana quiere adoptar un enfoque análogo en España. Desde el momento en que la línea argumental de Ana asume la posición del *headquarters* de su empresa, su discurso gana puntos, dejando de percibirse como una opinión particular para convertirse

en una interpretación contrastada. Es una estrategia muy inteligente por parte de Ana, pues, al carecer de la experiencia que respalde sus comentarios, consigue **afianzarlos sobre una base solvente**: la que proporciona su casa matriz o la que le puedan brindar expertos independientes.

Es paradójico que, para algunas personas, parece que tenga más valor la visión de un tercero que los razonamientos de profesionales de la propia organización. Este fenómeno lo observarás también en diversas actividades de *Compliance*, cuando las conductas de terceros se conviertan en comparativa obligada para la organización, con independencia de lo equivocadas que puedan estar. Recuerda que, en bastantes ocasiones, antes de adoptar una decisión de *Compliance*, te preguntarán: “¿qué hacen nuestros competidores?”, ignorando que **el error colectivo no justifica nunca el individual**.

Dependencia de negocio

Muchos marcos de referencia sobre *Compliance* contemplan tanto la **autonomía** como la **independencia** de la función. **Autonomía** implica la capacidad de desarrollar sus contenidos sin necesidad de ser mandado para ello, y se consigue con una delegación amplia y conocida de facultades: el *Compliance Officer* puede así dirigirse a todas las personas de la organización y solicitar informaciones o documentos que guarden relación con su cometido. Por otra parte, se asocia la **independencia** con la neutralidad en el proceso de toma de decisiones, de modo que el *Compliance Officer* no vea amenazado su criterio por condicionantes de negocio o por miedo a represalias. Los estándares más modernos sobre *Compliance* son especialmente claros al respecto, posiblemente para evitar las disfunciones ocasionadas en los últimos años por modelos de **incentivos extremadamente agresivos**, capaces de erradicar cualquier asomo de prudencia incluso en la función de *Compliance*. Sólo cuando tiene garantizada su **independencia**, puede luchar contra viento y marea para introducir racionalidad ante decisiones erróneas pero económicamente atractivas. En caso contrario, sucumbirá al primer envite.

Existen diferentes aspectos que contribuyen a conformar un entorno de **independencia** para la función de *Compliance*. Suele decirse que uno de ellos es **distanciarse de las áreas que gestionan directamente el negocio**, como medida de

**El “animus
lucrandi”
de las
organizaciones
no justifica
cualquier
decisión de
negocio.**

asepsia ante sus planteamientos. Esto provoca múltiples consecuencias, como aplicar a *Compliance* un esquema retributivo que no conculque su libertad de juicio, garantizar la inmunidad respecto de aquellos colectivos que puedan verse afectados por sus decisiones, etc. Ana lo sabe perfectamente y, por eso, señala: “necesitaré que la función de *Compliance* en España esté dotada de autonomía e independencia, lo que también significa, a los efectos que estamos hablando, disponer de una adecuada ubicación jerárquica y de los recursos necesarios para desarrollar los cometidos que se esperan de mí”. Ana se refiere a una **ubicación jerárquica de alto nivel** que dote de **perspectiva y neutralidad** a su cometido. Es cierto que la independencia absoluta puede constituir un objetivo difícil de alcanzar, pues incluso los máximos órganos de gestión social de las sociedades mercantiles pretenden el lucro, y eso condiciona sus decisiones. Pero una **gestión responsable** no ampara conseguirlo a cualquier precio. Esto lo saben bien los **consejeros independientes**, para quienes el *animus lucrandi* no justifica cualquier decisión de negocio, especialmente cuando puede traducirse en su responsabilidad personal. La incorporación de este tipo de consejeros ayuda a reconducir escenarios de riesgo y contribuye a profesionalizar la empresa, siendo una **práctica de buen gobierno corporativo** recomendada en numerosos textos. Trato esta materia en el Cuaderno número 11 de esta Serie (“*Los intereses que defiende Compliance*”).

Intereses de negocio

En pequeñas y medianas organizaciones puede resultar difícil alcanzar un nivel razonable de **independencia** pues, cuanto más pequeño es su tamaño, más complejo resulta distanciarse del personal de negocio potencialmente afectado a las decisiones de *Compliance*.

En un ejercicio de simplificación, suele decirse que la función de *Compliance* debe mantenerse alejada de los **intereses de negocio**, lo que, verdaderamente, es una interpretación incorrecta.

Los **intereses de negocio** no pueden considerarse separados de los de *Compliance*, como si fueran dos universos distintos y eventualmente en conflicto. Las operaciones de negocio sólo pueden desarrollarse **en el marco de las normas** establecidas por las comunidades donde operan las organizaciones, u aquellas otras a las que adicionalmente se

someten de manera voluntaria. Cuando no se opera así, se entra en la **ilegalidad** o en la **falta de ética**.

Nadie en la empresa debería pretender operar ilegalmente, salvo en **organizaciones criminales** o en escenarios particulares de **activismo empresarial**, que trato en el Cuaderno número 4 de esta Serie (*“Entrenamiento ético y Compliance”*). De ahí que el **interés de negocio** sea necesariamente parejo con el de **Compliance**, siendo una incongruencia enfrentar ambas esferas.

Puesto que en la vida real existe un elenco infinito de matices, en ocasiones, puede ser difícil discernir sobre la aceptabilidad de determinadas iniciativas de negocio desde la perspectiva de **Compliance**. Pero a esta dificultad no debería añadirse un factor adicional de distorsión: que quien evalúa su razonabilidad mantenga cierto interés con la iniciativa analizada, pues ello le restará **objetividad** y **neutralidad** en su evaluación. Por eso, se recomienda que la función de **Compliance** se distancie de las áreas de negocio, pero **no porque tenga intereses divergentes con ellas**.

¿Recursos?, ¿para qué?

Bastantes marcos de referencia sobre **Compliance** se refieren a los **“recursos”**, utilizando terminología ambigua susceptible de interpretaciones diversas. Esto justifica decir que la función de **Compliance** dispone de ellos en presencia de casi cualquier cosa. Normalmente se utilizan referencias genéricas, distinguiendo entre recursos **humanos** y **materiales**, pero, dentro de esta segunda categoría, son pocos los textos que se refieren **explícitamente** a un modelo de **financiación** (asignación presupuestaria), y todavía son menos aquellos que contemplan el **tiempo** como uno de los recursos indispensables para desempeñarse correctamente. Y es curioso que así sea, pues **los recursos económicos y el tiempo son factores clave** que condicionan la eficacia del modelo, e indicadores clarísimos de apoyo a la función.

Así, una función de **Compliance** desarrollada por las mismas personas que venían ocupándose de otros cometidos, sin que hayan sido **liberadas** de algunas de sus tareas previas o **reforzadas** convenientemente, será siempre sospechosa de superficialidad, salvo que dicho equipo se hallase previamente sobredimensionado.

Los recursos económicos y el tiempo de dedicación son factores clave que condicionan la eficacia de un modelo de Compliance, e indicadores clarísimos de apoyo a la función.

En cuanto a los recursos económicos, uno de los primeros textos monográficos sobre cumplimiento, el emitido por el Comité de Basilea sobre supervisión bancaria en el año 2005, señalaba la necesidad de un **presupuesto propio**, como factor estrechamente vinculado con su independencia. Lamentablemente, esta claridad no se trasladó a otros textos posteriores fuera de la banca o sectores regulados.

Una función de *Compliance* que no esté dotada de una asignación presupuestaria queda abocada a solicitar recursos continuamente, lo que genera una situación de **falta de autonomía** poco acorde con la importancia de sus cometidos, susceptible, además, de producirle asfixia en cualquier momento.

Por poner algunos ejemplos, la función de *Compliance* requerirá recursos económicos para procurar su propia **formación y asesoramiento**, para la suscripción a **bases de datos** (técnicas o sobre integridad de personas según información pública), para el diseño de **ciclos formativos** y campañas de **concienciación**, para programación de **aplicativos** o parametrización de los existentes y un largo etcétera. La ausencia de un presupuesto dedicado a estas y otras actividades normalmente delata un compromiso débil respecto de sus cometidos.

Algunos *quick wins* para revisar un modelo

Los “*quick wins*” o “triumfos fáciles” son logros sencillos de alcanzar para la consecución de los objetivos. Si un tercero independiente quiere obtener indicadores de compromiso con *Compliance*, se fijará en su nivel de **autonomía** e **independencia**, y atenderá también a su dotación de recursos. El Departamento de Justicia (DoJ) de los Estados Unidos se fija tanto en la **dotación presupuestaria** de *Compliance* como en la **retribución** de su personal como elementos que denotan el compromiso de las organizaciones con sus objetivos.

Todos ellos son elementos estrechamente vinculados con el “*tone at the top*” relativamente fáciles de comprobar, que dicen mucho acerca de la seriedad de las estructuras de *Compliance*. Son *quick wins* susceptibles de fundamentar una primera opinión o incluso derivar en recomendaciones de mejora inmediatas. Su ausencia pondrá en duda la razonabilidad del

modelo y hará caer, como naipes, una serie de factores clave de eficacia adicionales, estrechamente vinculados con ellos. Fíjate que la mayor parte de componentes o principios que aparecen en los textos sobre Compliance guardan relación con la **autonomía** e **independencia**.

Adicionalmente, podríamos decir que **autonomía** e **independencia**, por una parte, y **recursos**, por la otra, constituyen el anverso y reverso de una misma moneda. De ahí que Ana hilvane estos conceptos de manera natural en su discurso. Su ausencia pone de manifiesto graves deficiencias, pues una función de Compliance falta de **autonomía** e **independencia** difícilmente podrá contener decisiones de riesgo; pero la ausencia de **recursos** le impedirá ejecutar actividades clave para desarrollar su cometido, como las que he apuntado en apartado anterior. Dedica unos segundos a reflexionar sobre un modelo de Compliance privado de esas inversiones, y pregúntate si podría así ejercer **eficazmente** sus competencias.

Cuando quieras analizar de manera crítica un modelo de Compliance ya conoces unos pocos aspectos que, por su importancia, dicen mucho sobre él. Posiblemente, confirmarás tu visión preliminar con otras evidencias posteriores.

Cuaderno 1

Serie Cuadernos sobre experiencias de *Compliance*

El nombramiento

Dada la importancia de la función de *Compliance* en las organizaciones, la definición de sus estructuras y designación de sus responsables debería ser fruto de un proceso de reflexión patente en diversos momentos, incluyendo la primera conversación con quien deberá asumir tales roles. Analicemos un proceso plagado de errores de planificación, concepto y comunicación, así como el modo de evitarlos.

Cuaderno 2

La propiedad de los riesgos de *Compliance*

La puesta en marcha de una función de *Compliance* puede llegar a interpretarse como una liberación para muchas áreas de negocio, al entender que, desde ese momento, la gestión de todos los incidentes de *Compliance* pasan a ser patrimonio exclusivo de ella. Trataré un supuesto que, en fondo y en forma, obedece a esta concepción errónea, así como el modo encauzar estos escenarios.

Cuaderno 3

Urgencias en *Compliance*

Dada la gravedad que pueden alcanzar los incidentes de *Compliance*, su correcta gestión exige un análisis detallado que evite su materialización o mitigue sus consecuencias. Con excesiva frecuencia, la función de *Compliance* es requerida a actuar urgentemente, lo que socava sus capacidades de planificación y perjudica la efectividad de su labor. Mostraré las consecuencias que se pueden derivar de una aproximación precipitada y el modo en que se podría haber evitado.

Cuaderno 4

Entrenamiento ético y *Compliance*

Velar por el cumplimiento de normas y estándares éticos forma parte de las responsabilidades de la función de *Compliance*. Bajo este entendimiento, es habitual que se organicen ciclos formativos orientados a que el personal afronte los dilemas éticos de su día a día. Sin embargo, en ocasiones se olvida que las conductas éticas no sólo se consiguen mediante acciones formativas puntuales, sino gracias al entrenamiento constante del personal en sus labores diarias. Explicaré cómo la ausencia de este entrenamiento constante deriva en aproximaciones éticas artificiales y poco sólidas, así como sus consecuencias.

Cuaderno 5

Coordinación con funciones sinérgicas

La función de *Compliance* debe hallarse adecuadamente coordinada con otras funciones que asumen roles relevantes y, además, muy sinérgicos con sus objetivos. Cuando los modelos de *Compliance* no delimitan las interacciones entre estas áreas se puede generar un espacio muy proclive a los malos entendidos entre sus responsables y competencias. Trataré un ejemplo para abordar el modo de evitar situaciones indeseadas de esta naturaleza.

Cuaderno 6

Convertirse en la conciencia de la empresa

Se ha dicho que la función de *Compliance* termina por convertirse en la conciencia de la organización, la última voz que trata de evitar comportamientos no alineados con la normativa o los estándares éticos que le afectan. Pero no es fácil desarrollar este cometido. Explicaré, en este caso, cómo la presión del entorno termina derribando el último dique que retenía una decisión inadecuada, y cómo podría haberse evitado.

Cuaderno 7

Aspectos que denotan apoyo hacia *Compliance*

Aunque existen múltiples aspectos que denotan el grado de compromiso de una organización con la función de *Compliance*, algunos de ellos son especialmente importantes y fáciles de observar: su nivel de autonomía, independencia y recursos. A través de este caso trataré cómo la puesta en marcha de una función de *Compliance* se convierte en una apuesta meramente estética, al carecer de dichos elementos clave.

Cuaderno 8

Seguridad razonable en *Compliance*

Hace décadas que se acuñó el principio de seguridad razonable, en contraposición al de seguridad absoluta ligado a la infalibilidad de los mecanismos de supervisión y control. La función de *Compliance* no es una excepción a este axioma, aunque algunas instancias pueden poner en duda su eficacia cuando se materializa un incidente. Mostraré una concatenación de errores conceptuales alrededor del nivel de seguridad que brinda la función de *Compliance*.

Cuaderno 9

Efectividad *versus* formalidad

No es casual que una buena parte de marcos de referencia de *Compliance* recurran al término *effective* para calificar sus respectivos modelos. Los cometidos de *Compliance* no son una mera formalidad administrativa, aunque así pueden ser percibidos por quienes ven ellos barreras a ciertos objetivos de negocio cortoplacistas. Mostraré errores que derivan de una interpretación así de equivocada, que pretende hacer prevalecer la forma sobre el fondo.

Cuaderno 10

Modelos de compensación que destruyen la cultura ética

Los objetivos de *Compliance* deben formar parte de la estrategia de la organización y, por lo tanto, afectar a todas sus personas. Por ello, las expectativas depositadas sobre cada una de ellas en materia de *Compliance* deberían individualizarse. No obstante, en ocasiones, los modelos de incentivos no contribuyen a alinear su conducta con esos objetivos. Explicaré cómo un modelo de incentivos inadecuados socava gravemente la cultura ética y de respeto a las normas.

Cuaderno 11

Los intereses que defiende *Compliance*

Hay quien erróneamente piensa que la función de *Compliance* no defiende el interés de la empresa, sino los de terceros. Sin embargo, cada organización establece libremente sus objetivos estratégicos y los valores que prevalecerán para alcanzarlos, siendo *Compliance* una función instrumental a tales efectos. En este sentido, vela por que se respete el marco de principios dispuestos por cada organización. Mostraré algunos debates que ilustran el desacierto de algunos argumentos o concepciones erróneas acerca de la finalidad de la función de *Compliance*.

Cuaderno 12

Modelos de compensación que destruyen la cultura ética

Ante la complejidad normativa que afecta al entorno de los negocios, se percibe que la función de *Compliance* tenderá a gestionarse por órganos colegiados, aglutinando así conocimiento diverso pero sinérgico. Los estándares modernos sobre la materia ya reflejan esta realidad. No es un objetivo simple, pues en los órganos colegiados confluyen perfiles variados, dando lugar a interesantes debates sobre sus respectivos roles, que en ocasiones encierran errores conceptuales que conviene prevenir.

Bibliografía del autor.

Compliance Penal Normalizado – El estándar UNE 19601

Alain Casanovas

Prólogo de *José Manuel Maza* Martín

Coedición: Thomson Reuters Aranzadi, AENOR Publicaciones.
Madrid 2017

Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados

Alain Casanovas

Prólogo de *José Manuel Maza*, Magistrado del Tribunal Supremo

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

Control Legal Interno

Alain Casanovas

Prólogo de Pedro Miroso, Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Facultad de Derecho

Editor, Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

Control de Riesgos Legales en la empresa

Alain Casanovas

Prólogo de Lord *Daniel Brennan* Q.C., former President of the Bar of England and Wales

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008





Asociación
Española
de Compliance



Instituto de Estudios
de Compliance