



Asociación
Española
de Compliance

Cuadernos sobre experiencias de Compliance

Entrenamiento ético y Compliance

Alain Casanovas

04



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



Cuando en 1899 *Teresina Raiola* alumbró a su retoño Alphonse, el doctor que la atendió no le dijo “felicidades Teresina, ha traído usted al mundo al *gangster* más famoso del siglo XX”. A la madre de *Al Capone*, humilde costurera, le hubiera costado creer que el bebé que acunaba encabezaría algún día ese siniestro *ranking*. Como en cualquier otro ser humano, los valores éticos de *Al Capone* no fueron sentenciados en el momento de su nacimiento, sino que se forjaron día a día en las boleras y otros negocios de su Brooklyn natal.

Se ha teorizado sobre las diferentes etapas que atraviesa una persona en cuanto a la **degradación de su conducta ética**, coincidiendo que, salvo supuestos de origen biológico, es un declive progresivo donde juegan un rol importante los comportamientos del entorno del sujeto. Considerando que las personas en edad laboral solemos emplear el porcentaje más elevado de nuestro tiempo en el puesto de trabajo, es obvio que **nos afecta lo que allí vivimos**, del mismo modo que nuestra conducta impacta igualmente en ese entorno. Por ello, el mundo laboral no es sólo una plataforma donde se moldean los **valores éticos** de las personas adultas, sino, probablemente, **la más destacada**.

Se comprenden así las reiteradas recomendaciones dictadas por las Instituciones internacionales acerca de la conveniencia de disponer de códigos éticos y **formación** sobre su contenido, de modo que las personas vinculadas con las organizaciones los conozcan y observen conductas alineadas con sus valores.

Pero, ¿un texto y un curso son garantía suficiente para alcanzar estos objetivos? ¿Podemos incidir efectivamente sobre los valores éticos de las personas impartiendo formación unas pocas horas al año? ¿Podemos ser éticos en el trabajo, y no serlo en otras facetas de nuestra vida?

Desde luego, es mejor desarrollar estas actividades que omitirlas. Sin embargo, el comportamiento ético de las personas **no sólo se enseña** sino que debe **entrenarse**, como cualquier otra competencia. Es más, sólo a través de un entrenamiento constante se alcanza la agilidad precisa para resolver correctamente **dilemas éticos** de manera intuitiva. Quien que no esté acostumbrado a ello, le costará dirimir y defender una posición éticamente correcta sin sucumbir a la presión del entorno.

En este Cuaderno explico las consecuencias de considerar los valores éticos como una cuestión teórica, en lugar de procurar mejorarlos cada día tanto en nuestra conducta como en la de quienes nos rodean.

Alain Casanovas



Índice

Caso 4: La autopista ética

Reflexiones

El comportamiento contrario a la ética no admite diques

No es nada personal

La activación cognitiva

Incumplimientos y apetito de riesgo

¿Defiende Compliance los intereses de terceros en lugar de los de la empresa?



CASO 4

La autopista ética.



Proviene del Cuaderno número 2 de esta Serie (*“La propiedad de los riesgos de Compliance”*)

Aquella mañana José Luís pasó a recoger a Alex por su domicilio. No le apetecía demasiado, pero así ahorran tiempo al dirigirse juntos en automóvil a formalizar la compra de una partida importante de géneros de punto. Después del incidente que se produjo en las Islas Canarias, distribuyendo mercancías irregulares, se había acordado que Alex, el flamante *Compliance Officer* de la organización, acompañaría a algunos responsables de áreas comerciales para comprender mejor y mejorar sus procesos de negocio desde la perspectiva de *Compliance*.

En el trayecto hacia el proveedor, mantenían en el coche una conversación banal.

Alex Me gusta mucho tu coche. Es nuevo ¿verdad?

José Luís Hace un mes que lo tengo y estoy encantado. Es híbrido de nueva generación, por eso arroja mucha potencia y consume poco, que es lo que interesa. Fíjate, nuestra velocidad es de 160 kilómetros hora y ni se nota...

Alex Es verdad... pero quizás deberías moderar la velocidad, pues la máxima permitida en esta vía es de 120 kilómetros por hora.

José Luís No te preocupes. Circulo frecuentemente por aquí y no hay radares escondidos. El otro día batí mi record con este coche: Madrid-Barcelona en poco más de cuatro horas. ¿Qué te parece?

Alex José Luís, deberías circular con más prudencia. No estamos en un circuito de competición y el problema real no es la sanción que te puedan imponer, sino el daño que nos podemos hacernos nosotros y, sobre todo, causar a los demás si provocamos un accidente.

José Luís Hablas como mi suegra. Nunca he tenido un accidente y, además, ir a 160 kilómetros por hora con este coche no es nada. Fíjate...

Y soltó el volante por unos instantes.

José Luís ¿Lo ves? No se aparta un solo milímetro de la ruta. Nada.

Alex No seas imprudente José Luís. ¿Piensas que los coches que hemos adelantado no podían circular también a esta misma velocidad? Si no lo hacen no es porque no puedan, ni porque sean menos audaces, sino porque son conscientes del daño que pueden ocasionar. Por eso, si la norma establece una limitación de 120 kilómetros hora de velocidad, es algo que nos beneficia a todos, siempre que todos lo cumplamos.

José Luís calló, pensando que había sido una mala idea recoger a Alex. Era temprano y ya le había dictado la primera disertación ética. Disminuyó la velocidad y puso en marcha el sistema de música de su automóvil, con la esperanza de no escuchar más sermones.

Y así llegaron al proveedor de géneros de punto, donde José Luís negoció hábilmente la compra de una partida muy importante destinada a la Zona centro.

De regreso a las oficinas en el coche, comentaban la reunión.

José Luís Aprende Alex. ¿A que no has visto una compra mejor negociada? ¿Qué tienes que decirme del precio que he conseguido?

Alex Me ha sorprendido el volumen de la operación. Pensé que íbamos a comprar veinte mil unidades en total, no las treinta mil a las que te has comprometido.

José Luís Le acabaremos comprando las veinte mil, y las otras diez mil ya veremos...

Alex Pero el descuento que te han concedido corresponde a treinta mil... y en el contrato de compra figura esta cantidad así como el *rappe* asociado con ella.

José Luís ¿Lo ves? Es ahí donde entra en juego la experiencia. Da igual lo que hayamos firmado. Cuando llegue el momento de recibir las diez mil unidades finales renegociaremos las condiciones económicas en su conjunto, ¿en qué situación piensas que estará el proveedor?, ¿crees que estará a tiempo de venderlas a alguna empresa que no sea la nuestra y que va a reclamarnos algo? Lo que va a suceder es que renegociaremos con él y conseguiremos unas condiciones igualmente ventajosas para nosotros: veinte mil unidades con un descuento equivalente a treinta mil y, además, diez mil unidades adicionales a precio reducido. Le prometeremos un contrato para la temporada siguiente y compensar sus pérdidas. Así, además, lo mantendremos fidelizado para la próxima temporada. Te habla la voz de la experiencia, Alex.

Alex La verdad, José Luís, es que no considero que esta estrategia sea correcta. No está alineada con los valores de nuestro Código Ético y, además, nos puede reportar perjuicios económicos y de imagen. Cuando lleguemos, deberíamos hablarlo con Asesoría jurídica, pues acabas de firmar un compromiso a sabiendas de que no vamos a cumplirlo; has condicionado la voluntad del proveedor con unas expectativas falsas.

José Luís Lo hablamos ahora al llegar. Pero nunca ha pasado nada.

Al llegar a la oficina, ambos se desplazaron al despacho de Enrique, responsable de la Asesoría jurídica interna de la empresa. Alex le explicó someramente la reunión y su parecer sobre las técnicas que había utilizado José Luís.

Enrique Entiendo lo que dices, Alex. Soy abogado y no necesito que me expliques las consecuencias de un incumplimiento de contrato.

Alex No es sólo un incumplimiento contractual, es el planteamiento de una operación de forma dolosa. No soy abogado, pero es un comportamiento contrario a lo que expone nuestro Código Ético y próximo a la estafa.

Enrique Yo lo considero una cuestión de apetito de riesgo. José Luís ha negociado situaciones como estas en otras ocasiones y nunca ha pasado nada. El riesgo real que asumimos, tanto económico como de imagen, es muy inferior al beneficio que nos viene reportando.

José Luís ¿Lo ves, Alex?, ya te lo decía.

Alex No comparto vuestra opinión. Crear falsas expectativas contraviniendo lo dispuesto en el Código Ético de la empresa no es una cuestión de apetito de riesgo. Lo hablaré con el Director General, pues no estamos siendo consistentes con los valores que difundimos públicamente.

El Cuaderno número 6 de esta Serie (*“Convertirse en la conciencia de la empresa”*) veremos las fuertes presiones que recibe Alex, cuando la mayor parte de personas de su entorno consideran irrelevante una conducta claramente contraria a la normativa y a los valores que él debe salvaguardar.



Reflexiones.



Cuando el comportamiento ético y de respeto a las normas no está verdaderamente **interiorizado**, no es raro que se manifiesten conductas irregulares de manera espontánea, sin que se tenga conciencia de estar obrando incorrectamente.

La cuestión es que los incumplimientos normativos o éticos terminan formando una **espiral**: frecuentemente, los protagonistas de este tipo de situaciones han participado también en episodios anteriores, normalmente menores, pero que han evolucionado *in crescendo*. *Lawrence Sherman* estudió en 1985 las **desviaciones de conducta** en funcionarios de policía y llegó a establecer seis estadios de corrupción consecutivos, cada uno de ellos más grave que el inmediatamente anterior.

De ahí la conveniencia de evitar incumplimientos poco relevantes, pues pueden ser la antesala de otros mayores. La función del *Compliance Officer* en esta faceta es clave, pues **su capacidad de evitar males mayores comienza mucho antes de que se produzcan**, cuando se detectan las primeras evidencias de desviaciones de conducta.

El presente caso nos ilustra cómo una persona puede percibir normal una conducta contraria a la ética, y el modo en que otros compañeros de la organización pueden compartir su visión o justificarla como una legítima opción de negocio. Es en estas situaciones cuando al *Compliance Officer* le llega la difícil tarea de alzar la voz para contextualizar correctamente la situación, recurriendo para ello, si es preciso, a los **máximos niveles de gobierno** de la organización.

El comportamiento contrario a la ética no admite diques

Es raro encontrar personas cuyo **comportamiento ético** es sustancialmente **distinto** en las distintas facetas de su vida. La forma en que reaccionamos frente al entorno y sus dilemas éticos

El comportamiento individual del Compliance Officer es mucho más importante de lo que aparenta, pues su propia conducta se convierte en referente para los demás.

no es tan distinto en la empresa y fuera de ella. José Luis es un claro ejemplo: si es capaz de superar con mucho el límite legal de velocidad circulando por una autopista, poniendo en riesgo su vida y la de los demás, ¿qué no va a hacer al negociar un acuerdo comercial para obtener condiciones económicas ventajosas?

La aproximación de las personas respecto del cumplimiento de las normas y estándares éticos termina afectando a todas las esferas donde se desenvuelve y, además, como he señalado al principio, **los incumplimientos terminan generando una espiral** en su magnitud susceptible de terminar corrompiendo gravemente al sujeto.

Se habla mucho de la formación como uno de los pilares de un Sistema de Gestión de *Compliance* (CMS). Sin restarle el valor que indudablemente tiene, una organización no puede confiar en que una actividad formativa de algunas horas al año vaya a alterar drásticamente la conducta de las personas. Por eso, se precisan otras acciones tanto de **incentivo de las conductas adecuadas** como de **corrección de aquellas que no lo son**. Dedico el Cuaderno número 10 de esta Serie (*“Modelos de compensación que destruyen la cultura ética”*) a tratar este tema.

En cualquier caso, el comportamiento individual del *Compliance Officer* es mucho más importante de lo que aparenta, pues no sólo está en disposición de frenar conductas inadecuadas en su estadio incipiente, sino que **su propia actitud constituye un referente para el resto de personas en la organización**.

A riesgo de parecer pesado, Alex actúa correctamente cuando trata de enmendar los hábitos de las personas de su entorno en materia ética y respeto a las normas. Con ello no sólo consigue evitar su progresión, con independencia del contexto en que se manifiesten, sino que apuntala su posición como referente en esta faceta. ¿Tendría en adelante Alex la misma legitimidad frente a José Luis si le hubiese comentado que él realiza el trayecto Madrid-Barcelona en un tiempo todavía menor? **El Compliance Officer no puede dar lecciones de cumplimiento e integridad si carece de autoridad moral para ello**. Tal vez pueda imponer su criterio por motivo de jerarquía, pero las personas que le rodean verán en ello un acto de hipocresía. Las indulgencias del *Compliance Officer* consigo mismo son un *boomerang* que regresará en el momento menos oportuno para él.

Tanto el comportamiento ético del *Compliance Officer* como el de cualquier persona puede entrenarse de manera continua, a través de las múltiples oportunidades que nos brinda la vida, sea cuando circulamos en vehículo de forma responsable o cuando le devolvemos a un vendedor el exceso de cambio que erróneamente nos facilitó. Cuando dejamos de observar esos detalles no sólo nos volvemos insensibles a ellos y toleramos conductas análogas en nuestro entorno, sino que también ponemos las bases para empeorar ligeramente nuestra conducta en adelante. El entrenamiento ético

consiste precisamente en evitar eso, y no se desarrolla en un aula teórica sino, como decía *Benjamin Franklin*, en una escuela informal a tiempo completo llamada vida.

No es nada personal

Es un error considerar que el *Compliance Officer* mantiene una cruzada personal contra las conductas éticamente reprochables. En realidad, su comportamiento no deriva necesariamente de una inquietud interior, sino del **mandato explícito** que emana de la organización donde trabaja.

La propia existencia de la figura de un *Compliance Officer* demuestra el compromiso de una organización con respetar las normas y observar una conducta ética. En bastantes ocasiones, esta voluntad empresarial viene expresamente recogida en manifestaciones públicas, como puedan ser su **Código Ético**, **Código de Conducta**, o textos equivalentes, por ejemplo. A partir de ahí, los esfuerzos del *Compliance Officer* para contribuir a que las personas vinculadas con la organización muestren comportamientos alineados con esa voluntad, dejan de obedecer a un sesgo personal.

Fíjate que existen dos momentos en los cuales Alex se distancia personalmente del conflicto, ubicándolo a un nivel que trasciende a las personas involucradas en él: en primer lugar, cuando, regresando de la reunión, le señala a José Luis “...no soy abogado, pero es un comportamiento contrario a lo que expone nuestro Código Ético...”, y nuevamente cuando subraya ante Enrique que “...crear falsas expectativas contraviniendo lo dispuesto en el Código Ético no es una cuestión de apetito de riesgo... no estamos siendo consistentes con los valores que difundimos públicamente”. Con ello, Alex evita que el debate caiga en la arena de las opiniones personales, enmarcándolo en un contexto que **no puede desoír ninguna persona en la organización**. Cuando alguien contraviene las normas o los valores éticos a los que se sujeta la empresa, está desarrollando una conducta contraria a su estrategia, con independencia de la opinión personal que pueda albergar el *Compliance Officer*.

La activación cognitiva

Las manifestaciones de la empresa respecto de su voluntad de sujetarse a las normas y estándares éticos son necesarias para que el *Compliance Officer* enmarque su actividad. Sin embargo, aunque contribuyen a generar una **cultura de cumplimiento**, suelen ser insuficientes si no van acompañadas de medidas para dotarlas de efectividad. Una de ellas es la denominada “activación cognitiva”, consistente en recordar la existencia de determinadas normas o estándares en el momento preciso.

Existen irregularidades que se materializan sin que los causantes tengan conciencia de obrar mal, a pesar de haber recibido formación

Localizar los momentos de riesgo es importante para fijar mecanismos de activación cognitiva, es decir, recordar entonces la existencia de determinadas normas a observar.

al respecto. Localizar los momentos de riesgo es importante para fijar mecanismos de **activación cognitiva**, esto es, **recordar** en ellos la existencia de determinadas normas a observar. Un buen conocimiento de los procesos y procedimientos de negocio es clave, pues la **activación cognitiva** debería aflorar en el momento idóneo dentro de ellos.

Sin perjuicio de lo anterior, existen multitud de ocasiones para propiciar la **activación cognitiva** desvinculadas de procesos y procedimientos concretos de negocio, pudiendo recurrirse a la cartelería, a los mensajes a través del ordenador o cualquier otro medio de difusión idóneo. Son las **actividades de concienciación** a que se refieren los estándares modernos sobre *Compliance*. En el caso que hemos visto, Alex no desaprovecha la oportunidad para recordar a José Luís y Enrique que existe un Código Ético que condiciona sus conductas.

Incumplimientos y apetito de riesgo

¿Incumplir con la Ley o los estándares éticos es realmente una opción de negocio, como señala Enrique? ¿Cabe el incumplimiento dentro del apetito de riesgo de una organización? En tal caso, ¿dónde está el límite?

El Código Ético y las normas internas que derivan de él **no son meras manifestaciones programáticas sino normativas**. Cuando una organización se compromete públicamente a observar las normas y valores éticos, está generando una **obligación auto-impuesta** y alentando expectativas legítimas en sus grupos de interés o *stakeholders*. Por eso, es difícil de comprender que una organización que declare públicamente su voluntad de acatar las leyes, considere seriamente que su incumplimiento forma parte de los riesgos que está dispuesta a asumir. Además, aceptar planteamientos de este tipo abre la puerta a escenarios inquietantes, pues a partir del momento en que el incumplimiento se considera una opción viable de apetito de riesgo, ¿dónde está el límite? Sucede con las organizaciones lo mismo que con las personas: pequeñas irregularidades se convierten la antesala de otras mayores, que se desencadenarán cuando las primeras formen parte de la normalidad.

En el sentido que estoy explicando, incumplir normas no puede formar parte del apetito de riesgo, salvo en casos de **activismo empresarial**. Del mismo modo que las personas físicas podemos manifestarnos contrarias al contenido de determinadas normas y mantener una postura beligerante respecto de las mismas, es razonable que las personas jurídicas puedan también hacerlo. Ahora bien, esa decisión no cambia la calificación última de su conducta –incumplimiento– ni el riesgo implícito que conlleva. Por ello, no se debería frivolar el activismo empresarial ni utilizarlo para justificar cualquier incumplimiento, pues entraña un **riesgo tanto para la organización** como para las personas vinculadas con ella

(*stakeholders*): éstas deberían ser conscientes de ese activismo para adoptar sus decisiones al respecto. Tal vez existirán empleados o entidades financieras que compartirán el posicionamiento de la empresa, sin que ello altere su vinculación con ella. Pero pueden existir otras personas y entidades que no compartan su visión o, simplemente, no quieran verse afectadas por los riesgos que entraña. De ahí que el activismo empresarial deba ir necesariamente acompañado de **transparencia**, y no pueda ser una mera excusa oportunista para incumplir las normas.

En el caso que estamos tratando, Enrique muestra un **entendimiento erróneo del apetito de riesgo**, cuando considera que una negociación contractual dolosa, que abocará a un incumplimiento cierto y expondrá a una eventual reclamación, constituye una decisión tolerable dentro del apetito de riesgo de la empresa. El cometido de Alex será rebatir este razonamiento ante el Director general, dejando que concluya lo que considere oportuno, con el debido conocimiento de causa.

¿Defiende Compliance los intereses de terceros en lugar de los de la empresa?

No es correcto pensar en estos términos. Según he comentado, la función de *Compliance* se centra en hacer cumplir la **voluntad de la organización**, normalmente plasmada en su Código Ético, de Conducta o textos similares. El interés del *Compliance Officer* en desarrollar su cometido no proviene del mandato de los *stakeholders*, sino **de la propia organización**, salvo casos excepcionales donde su nombramiento se gesta fuera de ella (*Compliance Officer* designado por las autoridades, por ejemplo). Es cierto, sin embargo, que el interés manifestado por la empresa buscará un **equilibrio** entre los propios y los de sus grupos de interés. Dada la importancia de esta materia, dedico el Cuaderno número 11 de esta Serie (*“Los intereses que defiende Compliance”*) a hablar de ella.

Ante las acusaciones veladas de no defender los intereses de la empresa, el *Compliance Officer* debe referirse a los textos de aquélla donde figuran tanto sus **valores** como el mandato a las personas de la organización para observarlos.

La aproximación sobre el particular de un abogado interno de empresa puede ser distinta. Su cometido consiste normalmente en ejercer la defensa en el sentido del término anglosajón *“advocacy”*, tratando así de salvaguardar a ultranza la posición de su empresa aunque haya incurrido en incumplimientos flagrantes. Esta diferente aproximación, explica que en las *“World Most Ethical Companies”* listadas por el centro de investigación independiente *Ethisphere Institute* se constata, desde 2011, la segregación de la función de *Compliance* respecto del *General Counsel*.

Ante las acusaciones veladas de no defender los intereses de la empresa, el Compliance Officer debe referirse a los textos aprobados por aquella donde figuran los valores con los que se ha comprometido.

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