

**AS
COM**
EXPERTOS EN
COMPLIANCE

Asociación
Española
de Compliance

Cuadernos de Compliance

Autonomía e independencia en Compliance

Alain Casanovas

05



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.

© 2018

La Serie de *Cuadernos 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



Las prácticas de **buen gobierno corporativo** abogan por la integración de perfiles **diversos e independientes** en la administración de las organizaciones. Esto brinda una valiosa **perspectiva** que ayuda a mejorar la **estrategia**, hasta el punto de exigirse en determinados tipos de entidades. Las ventajas de incorporar **consejeros independientes** es poco discutida, hasta el punto de aparecer nuevas figuras, como el **Lead independent director**, llamado a representar y garantizar las aportaciones de este colectivo frente al resto de consejeros.

En otros campos específicos, se ha venido considerando igualmente necesario mantener **distancia** respecto de la gestión operativa: los escándalos financieros de inicio de siglo, provocados por déficits de control interno y falta de fiabilidad de la información financiera, supusieron un impulso notable a la función de **auditoría interna**. La regulación aparecida en diferentes jurisdicciones hizo énfasis en un factor determinante de su eficacia: su **independencia**. Así concebida, la función de **auditoría interna** asegura que el **entorno de control** fijado por la organización opera de manera razonable, brindando confort razonable sobre la **fiabilidad** de las informaciones reportadas.

Los medios de comunicación nos recuerdan a diario la importancia de desarrollar la actividad empresarial observando **conductas éticas alineadas con la Ley**. En este contexto, se aprecia la necesidad de una **función de Compliance** robusta, que ayude a prevenir irregularidades mediante prácticas generalmente aceptadas en la comunidad internacional. Para desarrollar **eficazmente** este cometido también precisa una fuerte componente de **independencia**, de modo que pueda desenvolverse con **libertad de juicio** para prevenir, detectar y gestionar riesgos de incumplimiento de los valores y normas que atañen a la organización.

En este Cuaderno explicaré las nociones de **autonomía e independencia** que deben propiciarse en la función de **Compliance**, en aras a que pueda desarrollar todo su potencial.

Alain Casanovas



Índice

- 1. Autonomía e independencia como conceptos diferenciados**
- 2. Algunos elementos de autonomía**
- 3. Algunos elementos de independencia**
- 4. Algunas situaciones que amenazan la autonomía e independencia**
- 5. Responsabilidad personal del Compliance Officer**
- 6. Preguntas frecuentes**



1.

Autonomía e independencia como conceptos diferenciados.



Aunque algunos textos se refieren indistintamente a la independencia y autonomía de la función de *Compliance*, se trata de conceptos **distintos**. En España, por ejemplo, el Código penal se refiere a las “capacidades autónomas” del órgano de *Compliance* penal, olvidando referirse expresamente a su independencia, tal vez por considerarla una cualidad inherente o vinculada con la anterior. La Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado sí distingue entre ambos conceptos.

Encontrarás comentarios interesantes sobre estos conceptos en los cuadernos número 3 (“*Relación de Compliance con Gobernanza y Gestión del riesgo*”) y 6 (“*Cultura ética y de respeto a las normas*”) de esta Serie.

La autonomía

La **autonomía** hace referencia a la capacidad del órgano de *Compliance* de actuar por **iniciativa propia**, sin necesidad de recibir constantemente órdenes o mandatos específicos para desarrollar sus cometidos. La **autonomía** es el factor que permite a *Compliance* actuar **proactivamente**, desarrollando sus capacidades cuando precisa hacerlo.

La independencia

La independencia supone la **neutralidad de juicio** que garantiza el recto proceder de la función de *Compliance*. Se vincula este concepto con la **distancia** respecto de los **objetivos de negocio** y **ausencia de represalias** por el desarrollo de sus cometidos. Estos factores son los que permiten a la función de *Compliance* desarrollar sus actividades, incluyendo la emisión de recomendaciones, con la **libertad** y **neutralidad** precisas.

Desarrollar una gestión ética y legal no es incumbencia exclusiva de algunos, sino de todas las personas de la organización.

Los objetivos de negocio

Cuando se espera el **distanciamiento** de la función de *Compliance* respecto de los **objetivos de negocio**, parece que su interés fuera **distinto** del resto de personas en cualquier organización con ánimo de lucro. Sin embargo, ese es un entendimiento **incorrecto**.

Cuando el **órgano de gobierno** se compromete con el mantenimiento de una cultura **ética** y de **respeto a la Ley**, tal voluntad deviene necesariamente un **objetivo** para la organización y, por lo tanto, para todas y cada una de sus personas. Por consiguiente, desarrollar la **gestión operativa** de manera **ética y legal** no es incumbencia exclusiva de algunos, sino de **todas las personas** vinculadas con la organización. En este sentido, hay quien acertadamente manifiesta que “*Compliance* somos todos”. Bajo este entendimiento, no caben objetivos de negocio que contravengan los de *Compliance*. Es cierto que, en ocasiones, quienes **propugnaron** la sujeción a ciertos valores, los **olvidan** cuando afrontan determinadas decisiones del día a día. La función de *Compliance* debe entonces recordarlo y tratar de garantizar la **consistencia** entre lo que se dice y lo que se hace. Todos necesitamos, de vez en cuando, una voz que nos ayude a recordar nuestros compromisos.

Perfil del Compliance Officer

No cabe duda que **autonomía** y **independencia** son dos factores clave para la **efectividad** de un modelo de *Compliance*. Sin embargo, será difícil extraer su potencial cuando el perfil del *Compliance Officer* no es el adecuado, en términos de formación, experiencia y actitud.

Bastantes estándares de *Compliance*, principalmente los **específicos** en ciertos bloques normativos, señalan la importancia de que el *Compliance Officer* disponga de una **formación apropiada** para la supervisión de las normas correspondientes. En algunos casos, llegan a exigirse ciclos recurrentes de **formación acreditada** por un tercero independiente, para garantizar el nivel de formación del personal de *Compliance*.

La **experiencia** permite modular las reacciones de *Compliance* de acuerdo con las circunstancias de cada caso. Ayuda a **no sobreactuar ni quedar corto de respuesta**. También contribuye a respaldar adecuadamente las decisiones y mejorar la capacidad de influencia sobre el personal de la organización y terceros.

La **actitud** del *Compliance Officer* es la que **le impulsa a actuar** delante de situaciones que considera merecedoras de su intervención. Es importante mantener una vocación **expansiva**, en el sentido de tender a considerar de su incumbencia cualquier situación que se le plantee, y no lo contrario. La **proactividad** de la función de *Compliance* tiene mucho que ver con su autonomía, pero todavía más con la **actitud** del *Compliance Officer* para aprovechar las capacidades que aquella le brinda.



2.

Algunos elementos de autonomía.



Se brinda **autonomía** a la función de *Compliance* cuando se le facilita libre acceso a las **personas** y **documentos** de la organización, haciendo públicas estas facultades (normalmente en el acto formal de nombramiento y a través de comunicados internos). El libre acceso a dichas personas implica también a los **grupos de trabajo** o **comités** donde se debaten o toman decisiones susceptibles de entrañar riesgos de *Compliance*. Es algo relevante, pues ayuda a prevenir de manera temprana decisiones potencialmente dañinas.

Los límites de las facultades vinculadas con la autonomía de la función de *Compliance* guardarán siempre relación con la naturaleza de sus cometidos. Por consiguiente, el acceso a personas y documentos de la organización **no constituye carta blanca** para ejecutar cualquier acción, sino únicamente para aquellas que se encuentren amparadas en los cometidos inherentes a la función de *Compliance*.

Puesto que la función de *Compliance* puede desarrollar labores de **interlocución** frente a grupos de interés, especialmente las administraciones públicas (incluyendo la judicial), conviene dotarles igualmente de las capacidades de **representación externa** que pueda precisar.

Evidentemente, las facultades anteriores deben ir acompañadas de los **recursos** necesarios para poder desarrollarlas razonablemente.

Los estándares modernos de *Compliance* conciben el término **recursos** en su acepción **más amplia**, incluyendo los de naturaleza económica, pero también un equipo adecuadamente dimensionado, acceso a asesoramiento externo y **tiempo** para desarrollar los cometidos encomendados. Este último elemento es especialmente importante en posiciones de *Compliance* a **tiempo parcial**, donde otras labores les pueden restar capacidad de dedicación.



3.

Algunos elementos de independencia.



Se brinda ***independencia*** a la función de *Compliance* cuando se la aleja de aquellos ***condicionantes*** que suelen envolver a las conductas contrarias a la ética y/o la legalidad. Normalmente se trata de condicionantes ***de negocio***, entendidos como presión para alcanzar determinados ingresos, beneficios, rentabilidad, etc. En el fondo, son estos los factores que influyen en la conducta de muchas personas en las organizaciones, y las impulsan a desarrollar ***conductas de riesgo***.

En este sentido, los estándares modernos de *Compliance* señalan algunos elementos que contribuyen a la independencia de la función. Su ***proximidad*** al ***órgano de gobierno*** y no supeditación a las áreas de negocio es todo un clásico, relativamente fácil de conseguir en organizaciones grandes y medianas, pero problemática en las pequeñas. Sobre este aspecto, puedes consultar el Cuaderno número 12 de esta Serie ("*Compliance en pequeñas organizaciones*").

El hecho de que formen parte del órgano de administración social ***consejeros independientes***, brinda un valor añadido a la organización que beneficia también a *Compliance*, pues su aproximación a la gestión social normalmente varía respecto de los ***consejeros ejecutivos***, asegurando la atención sobre las informaciones y sugerencias planteadas por dicha función. Encontrarás reflexiones interesantes sobre el particular en el Cuaderno número 3 de esta Serie ("*Relación de Compliance con Gobernanza y Gestión del riesgo*").

El distanciamiento respecto de los "objetivos de negocio" tiene consecuencias en cuanto al nombramiento, evaluación del desempeño y esquema retributivo de las personas que integran la función de *Compliance*. ***Ninguno*** de estos aspectos puede quedar en manos de las áreas o cargos sobre

los que la función de *Compliance* proyecta su actividad, pues tal circunstancia mermaría su eficacia por motivos obvios. En particular, el **esquema retributivo** no debería indexarse a parámetros económicos de negocio, pues ello conculcaría directamente su independencia.

Las personas que integran la función de *Compliance*, y muy especialmente su máximo representante, deberían estar **salvaguardados de represalias** por el desempeño de su cometido. Esto no sólo se consigue mediante declaraciones programáticas del órgano de gobierno y la máxima dirección, sino también estableciendo **fórmulas de contratación estables**, que sólo amparen su discontinuidad mediando informe justificativo. Algunas organizaciones garantizan, además, una **entrevista de salida** con el órgano de gobierno o incluso con representantes del regulador, cuando ello es posible.



4.

Algunas situaciones que amenazan la autonomía e independencia.



Pueden darse situaciones donde, tras aparentes **garantías** de **autonomía** e **independencia**, la función de *Compliance* vea amenazados ambos factores. Veamos algunos casos y cómo pueden aflorar en el contexto de una **entrevista forense**.

Dependencia funcional de administradores ejecutivos

Existen organizaciones donde la totalidad o parte de los miembros de su órgano de administración social desarrollan actividades de dirección de negocio, involucrándose en su gestión operativa. Evidentemente, son perfiles sensibles a las iniciativas que suponen una mejora de los **indicadores económicos**, y eventualmente críticos con las que no contribuyen **directamente** a ello. Dependencia funcionalmente de **administradores ejecutivos** puede ser peligroso, salvo que tengan interiorizada una **cultura** inquebrantable de comportamiento ético y legal.

Cuando concurren este tipo de dependencias, incluida la del Consejero delegado, procede analizar detalladamente si erosionan las capacidades de *Compliance* por falta de independencia.

Dependencia de ciertos órganos o cargos

En ocasiones, la función de *Compliance* puede verse subsumida dentro de áreas mayores o más consolidadas, normalmente de vocación corporativa. Es un fenómeno frecuente en etapas incipientes del *Compliance*, donde todavía carece del empaque y la sustentividad suficientes que justifiquen constituirse en área separada. En estos casos, vemos *Compliance* integrado o dependiente de áreas maduras como la financiera, la de gestión de riesgos, etc. Son áreas cuya **independencia** podría **no** estar **garantizada** ni reconocida por las prácticas que dictan los estándares modernos de *Compliance*, pudiendo provocar debilidades en ese aspecto.

Los administradores sociales deben velar para que la función de Compliance disponga de recursos suficientes para acometer su labor.

Carencia práctica de recursos

Se suele distinguir entre **acordar** y **dispensar** recursos a *Compliance*. La primera actividad corresponde **al órgano de gobierno**, mientras que la segunda es obligación de **la máxima dirección** y resto del **cuadro directivo**. De este modo, son los administradores quienes deben velar porque la función de *Compliance* disponga de los recursos precisos para desarrollarse correctamente. Hecho esto, la dirección se ocupará de no restringir o limitar el libre acceso a dichos recursos.

Puede existir dotación de recursos, pero que su dispensa esté **sometida a autorización** de otras áreas (con carácter general la financiera, aunque también puede precisar otras conformidades, especialmente cuando es un presupuesto compartido). En estos casos, por ejemplo, la **capacidad real** de aplicar una dotación presupuestaria puede ser mínima. Aunque no lo aparente, esto equivale a carecer de recursos, lo que atenta abiertamente contra la **autonomía** de *Compliance*.

Falta de apoderamiento

No me refiero al apoderamiento formal, en el sentido de otorgamiento legal de facultades, sino al “**empowerment**” anglosajón, entendido como el conjunto de circunstancias que otorgan a la función de *Compliance* capacidad de ser **respetada** y **hacer valer su opinión**.

Un modelo aparentemente correcto de *Compliance* puede ser **deliberadamente ineficaz** por ausencia de **empowerment**. Hay muchas maneras de conseguirlo, comenzando por designar cargos de *Compliance* sin el perfil adecuado, hasta minimizar la relevancia de su cometido o incluso contravenir abiertamente sus sugerencias. El **órgano de gobierno** y la **máxima dirección** **no** deberían **tolerar** ninguna de estas circunstancias, ni mucho menos propiciarlas. Presentan un **problema grave** cuando se reproducen, pues no sólo erosionan la legitimidad de la función de *Compliance* sino que impiden consolidar una correcta **cultura corporativa**.

Entrevista forense

Los aspectos que he señalado, junto con otros adicionales, pueden surgir en el transcurso de una **entrevista forense**. Son entrevistas que se sustancian al cuestionar un modelo de *Compliance*, el comportamiento de las personas encargadas de su operación o las relacionadas con alguna irregularidad. En estos contextos de esclarecimiento de los hechos y también de **depuración de responsabilidades**, suelen aflorar cuestiones relacionadas con la eficacia de la función de *Compliance*, en gran parte relacionadas con su nivel de **autonomía** e independencia, y con circunstancias que las pueden **conculcar**.

Una **entrevista forense** puede ser desarrollada por un equipo de investigación (interno o externo) o por funcionarios públicos (cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado, Fiscalía General del Estado, etc).



5.

Responsabilidad personal del Compliance Officer.



La función de *Compliance* está llamada a desempeñar un rol clave en la evolución de las organizaciones durante el siglo XXI. Su papel en la generación, mantenimiento o mejora de una **cultura ética y de respeto a la Ley** está siendo reconocido por múltiples ordenamientos jurídicos. Por ello, ninguna persona de buena voluntad debería amedrentarse al asumir ese rol trascendente.

Sin embargo, en ocasiones se habla de la **responsabilidad** personal del *Compliance Officer*, e incluso se difunden en los medios de comunicación noticias al respecto. En el Cuaderno número 9 de esta Serie (“Responsabilidades personales en Compliance”) trato esta materia, aunque conviene aquí señalar algunas particularidades relacionadas con su nivel de autonomía e independencia.

Existe un amplio consenso en considerar que la función de *Compliance* tiene atribuidas competencias de **supervisión**, que no necesariamente de **decisión**. Bajo este entendimiento, se espera del *Compliance Officer* que desempeñe correctamente las tareas de operación del modelo de *Compliance*, informando de los resultados al órgano de gobierno y máxima dirección. Encontrarás más información sobre ello en el Cuaderno número 8 de esta Serie (“La cadena de reporte en Compliance”).

Sin embargo, a medida que este cometido esencial se complementa con la potestad de **adoptar decisiones**, obviamente aumenta su exposición personal por la diligencia esperable en esta faceta. Su exposición es todavía mayor cuando se responsabiliza del diseño del modelo de *Compliance* a operar. Por lo tanto, el nivel de exposición máximo concurre al confluir tres actividades sujetas a riesgos distintos: el **diseño** del modelo de *Compliance*, su **operación** razonable, y la adopción y ejecución de las **decisiones** apropiadas.

Podría pensarse que procurar ese universo de competencias apoya el nivel de autonomía e independencia de la función de *Compliance*. Pero **no** es un entendimiento del todo correcto, pues sus capacidades en esos ámbitos serán siempre **limitadas**: por ejemplo, no se conoce ningún caso en que el *Compliance Officer* haya despedido al Consejero Delegado por malas praxis. Y es que la mayor parte de decisiones de calado corresponden al órgano de gobierno y la máxima dirección (en ocasiones, *ex-lege*), limitándose *Compliance* a informar sobre hechos y sugerir posibles acciones a emprender. Sucede algo parecido con la implantación de un modelo de *Compliance*, donde deberían concurrir una serie de **funciones sinérgicas** bajo el **impulso** y **supervisión** del órgano de gobierno y la máxima dirección. Encontrarás más comentarios acerca de ello en el Cuaderno número 2 de esta Serie (*“Conoce su organización”*).

En ocasiones, bajo la **excusa** de procurar máxima **autonomía** e **independencia** a la función de *Compliance*, se formalizan amplias delegaciones de facultades que contravienen principios de buena gobernanza elementales. Sobre ello, puedes consultar el Cuaderno número 3 de esta Serie (*“Relación de Compliance con Gobernanza y Gestión del riesgo”*). En ocasiones, se pretende concentrar toda la responsabilidad sobre el *Compliance Officer*, en un intento deshonesto de zafarse de las responsabilidades inherentes a determinadas posiciones en la organización.



6.

Preguntas frecuentes.



¿Cómo convenzo a la organización de la necesidad de autonomía e independencia para la función de Compliance?

La autonomía e independencia son factores clave de **eficacia** de la función de *Compliance*. Sin ellos, el modelo adolecerá de fuertes limitaciones que le impedirán lograr sus objetivos.

Es importante que el órgano de gobierno sea consciente de ello, pues a él corresponde impulsar y aprobar un modelo de *Compliance* correcto. En caso de no hacerlo, los administradores pueden asumir una **responsabilidad personal** por ello. Por lo tanto, aunque sólo sea desde una perspectiva egoísta, deberían mostrar interés en dotar al modelo de *Compliance* con aquellas características ampliamente reconocidas en los marcos de referencia modernos.

¿Es peligroso que me hayan atribuido cometidos de Compliance sin garantizar los factores que determinan mi independencia y autonomía?

La ausencia de elementos que te brinden autonomía e independencia constituye un **déficit significativo** y seguramente **visible** del modelo de *Compliance*. Te dificultará operarlo razonablemente y limitará tus capacidades de desarrollo profesional. En el peor de los casos, las carencias en estas esferas se podrán interpretar en clave de “**paper compliance**”, es decir, de modelos documentados para generar una apariencia de supervisión, pero **sin voluntad real de eficacia**.

El peligro, por lo tanto, radica en disponer de un modelo **débil** de *Compliance*, susceptible incluso de ser interpretado como un fraude.

¿Cómo debo comportarme ante una entrevista forense?

Hay que **preparar** muy bien una entrevista forense, conociendo las circunstancias que la han provocado y anticipando intelectualmente las explicaciones a facilitar. En particular, y como conocedor del modelo de *Compliance*, interesa poder describirlo adecuadamente. Será positivo disponer de asesoramiento profesional, que te puede ayudar a enfocar correctamente tu intervención.

En cualquier caso, la función de *Compliance* jamás puede **faltar a la verdad**, pues es una conducta contraria a los objetivos que promueve.

¿Puedo cubrir mi responsabilidad como Compliance Officer mediante una póliza de seguro?

En el Cuaderno número 9 de esta Serie ("*Responsabilidades personales en Compliance*") explico las limitaciones de las empresas aseguradoras para dar cobertura a determinado tipo de contingencias.

Algunas responsabilidades son asegurables, mientras que otras **no** lo son. En esta última categoría encontraríamos las de **naturaleza penal** que, por motivos de orden público, suelen estar excluidas de cobertura.

Las **modalidades** de **participación en delitos** son muy amplias, incluyendo la participación necesaria, el encubrimiento, etc. Por eso, para verse afectado por **responsabilidad penal** no se exige la autoría material, como muchas personas piensan. Por motivo de cargo, el *Compliance Officer* **tiene o puede tener** conocimiento de ilícitos penales, circunstancia que condiciona su nivel de exposición a reclamaciones penales. En este sentido, le ayudará poder acreditar la existencia y aplicación de un **modelo robusto** de *Compliance*, así como su operación razonable, mediante actividades de revisión, certificación o auditoría desarrolladas y acreditadas por **terceros independientes**.

Cuaderno 1

Serie de Cuadernos Compliance

¿Qué es *Compliance*?

El contenido de la función de *Compliance* ha evolucionado en los últimos años, de la mano de estándares internacionales y textos emitidos por reputadas autoridades nacionales. En la actualidad, se encuentran claramente definidas las expectativas que la sociedad deposita en la función de *Compliance* y en los responsables que la representan.

Cuaderno 2

Conoce tu organización

La función de *Compliance* no actúa en paralelo a los procesos de negocio sino que forma parte de ellos. Por lo tanto, conocer la organización, no sólo desde la perspectiva societaria sino especialmente en cuanto a sus estructuras, roles, responsabilidades y procesos de negocio, es fundamental para desarrollar razonablemente labores de prevención, detección y gestión de riesgos de incumplimiento. Conocer funciones sinérgicas y tender puentes con ellas es clave en todo modelo eficaz de *Compliance*.

Cuaderno 3

Relación de *Compliance* con Gobernanza y Gestión de riesgo

La función de *Compliance* está condicionada por aspectos relacionados con la Gobernanza y la Gestión del riesgo. Sus interacciones son tan importantes, que los modelos de gestión empresarial modernos establece su gestión coordinada: son las fórmulas GRC (*Governance, Risk Management and Compliance*). Su interrelación es tal, que incluso se utilizan aplicativos diseñados para asegurar la consistencia en su tratamiento.

Cuaderno 4

Sistemas de gestión de *Compliance*

En los últimos años, los denominados “Programas de *Compliance*” se han visto sobrepasados por los “Sistemas de Gestión de *Compliance*”, que suponen un salto evolutivo en la prevención, detección y gestión de riesgos de incumplimiento. Los exponentes más conocidos son los estándares ISO 19600:2014 sobre *Compliance Management Systems* (CMS) e ISO 37001:2016 sobre *Anti Bribery Management Systems* (ABMS). En España destaca la Norma UNE 19601:2017 sobre sistemas de gestión de *Compliance* penal. Estos modelos descansan en una serie de componentes clave que se retroalimentan, mejorando notablemente la efectividad del modelo.

Cuaderno 5

Autonomía e independencia en Compliance

Autonomía e independencia no son términos sinónimos en *Compliance*, y su concurrencia es clave para la eficacia de la función. Ambos conceptos se traducen en una serie de buenas prácticas que impulsan las organizaciones comprometidas con una gestión responsable. El perfil profesional del propio *Compliance Officer* es igualmente importante para que pueda sacar el máximo partido a ambos factores.

Cuaderno 6

Cultura ética y de respeto a las normas

El objetivo último de la función de *Compliance* es establecer o mejorar la cultura ética y de respeto hacia las normas. La vinculación entre ética y *Compliance* es indisociable, hasta el punto de engendrar una figura híbrida en pujanza: el *Chief Ethics & Compliance Officer*. Los estándares avanzados en *Compliance* incluyen dentro de su perímetro de supervisión las normas asumidas voluntariamente por las organizaciones, dando entrada por esa vía al control sobre los compromisos éticos.

Cuaderno 7

Árbol de políticas de Compliance

El establecimiento o mejora de la cultura ética y de respeto a las normas precisa facilitar directrices de conducta a los miembros de la organización. Este cometido se logra a través de las políticas internas, que conforman un entramado complejo de patrones de conducta y procedimientos para encauzarlos adecuadamente. Esta red obedece a una estructura jerárquica –de árbol– que comienza con valores públicamente asumidos por la organización, y que debe conocerse y gestionarse correctamente (*policy management*).

Cuaderno 8

La cadena de reporte en Compliance

Dentro de los cometidos que desarrolla la función de *Compliance* se cuenta informar a los órganos correspondientes del resultado de sus labores de supervisión, tanto en términos de actividad desarrollada como de resultados obtenidos. Esta dinámica da lugar a reportes operativos y memorias anuales de *Compliance*, susceptibles de condicionar la información que hace pública la organización. Para nutrir estos reportes se precisa obtener y gestionar información interna de calidad, canalizada a través de procedimientos diseñados con tal propósito.

Cuaderno 9

Responsabilidades personales en el ámbito del *Compliance*

La falta de impulso o desarrollo inadecuado de labores de *Compliance* puede acarrear consecuencias relevantes en términos de responsabilidad personal de los administradores sociales, pero también del propio *Compliance Officer*, como han puesto de manifiesto pronunciamientos jurisprudenciales pioneros en esta materia.

Cuaderno 10

Compliance en el ámbito de la prevención de delitos

Existen determinadas conductas irregulares que pueden adquirir dimensión penal, siendo la actividad empresarial un entorno propicio de ocurrencia. El caso más habitual son las prácticas de soborno, ampliamente proscritas a nivel internacional. Tanto los Estados como las principales plataformas internacionales impulsan modelos de *Compliance* en los ámbitos de la prevención de los delitos, en general, o del soborno, en particular.

Cuaderno 11

Resistencia al cambio y conductas obstructivas

Impulsar modelos de *Compliance* efectivos puede suponer introducir en las organizaciones una serie de cambios que no siempre serán bien acogidos por quienes se ven afectados por ellos. La psicología social ha estudiado el comportamiento humano, determinando factores que corrompen la conducta de las personas en las organizaciones, así como su resistencia al cambio y desarrollo de conductas obstructivas.

Cuaderno 12

Compliance en pequeñas organizaciones

Las pequeñas y medianas organizaciones (*Small and Medium Enterprises*, SME) disponen una cantidad limitada de recursos para impulsar modelos efectivos de *Compliance*. Esto se traduce en la necesidad de adaptar las buenas prácticas a sus circunstancias específicas, lo cual no implica limitarse a observar sólo una parte de ellas, sino el conjunto aplicando correctamente el principio de proporcionalidad.

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