

**AS  
COM**  
EXPERTOS EN  
COMPLIANCE

Asociación  
Española  
de Compliance

Cuadernos de Compliance

# Conoce tu organización

Alain Casanovas

02



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



En bastantes ocasiones, se espera que los profesionales de *Compliance* desarrollen su cometido partiendo de ***sus propias habilidades***, integrándose por sí solos en la organización. Aunque la facilidad para adaptarse y relacionarse con los demás son competencias siempre bienvenidas, no por ello debería concluirse que basta con contratar un *Compliance Officer* para que, sin mayor esfuerzo de integración, desarrolle eficazmente su cometido. Si hoy en día es impensable contratar a un profesional de las finanzas para que prepare los reportes económicos de la empresa según le dicte su entendimiento, ¿por qué no sorprende que, en muchos casos, la función de *Compliance* no esté perfectamente organizada sobre la base de políticas y procedimientos, como sucede en otros ámbitos de la organización? Llama poderosamente la atención como, en el siglo XXI, todavía persiste el entendimiento que aproxima la función de *Compliance* más al arte que a la ciencia, aún cuando existen reputados ***estándares internacionales*** que ilustran sobre el modo de organizar eficazmente su labor.

Este Cuaderno te ayudará a identificar ***aspectos organizativos esenciales*** a considerar para desenvolverte correctamente en la esfera del *Compliance*.

Alain Casanovas



# Índice

- 1. Conoce la estructura de negocio**
- 2. Conoce qué se espera de ti**
- 3. Conoce tus medios**
- 4. Conoce Áreas Sinérgicas**
- 5. Conoce áreas de apoyo**
- 6. Conoce la cadena de reporte**
- 7. Preguntas frecuentes**





# 1.

## Conoce la estructura de negocio.



Los profesionales de formación jurídica solemos prestar atención a la forma societaria de las empresas en las que nos desenvolvemos o la estructura jurídica del grupo donde aquellos se integran, especialmente para identificar y gestionar los **requisitos o formalidades legales** que se derivan de ello. Es una tarea que debemos realizar más temprano que tarde, puesto que su incumplimiento está normalmente sujeto a **sanciones** y puede, además, implicar la pérdida de determinados derechos (autorizaciones, licencias, etc.) o la asunción de otras responsabilidades y **daños reputacionales**. Sin embargo, aunque es importante conocer y gestionar las formalidades societarias, tanto o más lo es conocer la estructura operativa de una organización desde la perspectiva de sus **áreas funcionales, unidades de negocio y procesos operativos**. Sólo a partir de ese conocimiento podrás desarrollarte plenamente y ser efectivo en el ámbito del *Compliance*, interactuando con el resto de personas de tu organización y ganando visibilidad en ella. Tu labor sólo será reconocida por los demás si conoces bien las estructuras funcionales, la operativa de negocio y, gracias a ello, ayudas a prevenir, detectar y gestionar incidentes de *Compliance*.

## Estructuras organizativas: funciones

Los distintos cometidos en el seno de la empresa suelen distribuirse en **áreas funcionales**: finanzas, recursos humanos, impuestos, comercial, marketing, informática, logística, etc. La denominación específica y las competencias concretas de cada función **varían** según las empresas, pero en cada una se desarrollan actividades vinculadas a obligaciones de *Compliance* diferentes: no están sujetos a los mismos **riesgos** ni les aplican las mismas normas a los equipos de *marketing*, que a los de logística, por ejemplo. Desde esta óptica, puedes considerar que cada **función** de la empresa constituye un **pequeño universo** en cuanto a obligaciones de

*Compliance*, resultado de las actividades y obligaciones que afectan a su día a día. Conocer las singularidades de cada función no sólo te brindará un valioso conocimiento de la **estructura** de la organización, sino que también te facilitará conocer los **riesgos de Compliance** que les afectan, ayudándoles a establecer medidas para prevenirlos, detectarlos y gestionarlos de manera temprana. Es positivo, además, que asocies el concepto de **riesgo** con el de **oportunidad**: tras la detección de un **riesgo** de *Compliance* siempre existe una **oportunidad** para mejorar la organización. La gestión de riesgos, incluidos los de *Compliance*, es una de las diversas vías que conducen a la **excelencia**.

## Líneas o unidades de negocio

Cuando se desarrollan **diferentes actividades de negocio** en el seno de una misma organización, es normal que se agrupen en unidades **separadas** desde una perspectiva de gestión, aunque **no necesariamente desde la óptica jurídica**. Se consigue así profesionalizar y, por lo tanto, optimizar la gestión de cada una de esas actividades, aunque, en ocasiones, se genere una **disociación** entre la estructura jurídica y la de negocio.

Por lo tanto, ni la distribución de áreas funcionales ni la estructura de unidades de negocio tiene porqué coincidir necesariamente con el organigrama societario. No te preocupes si esto llama tu atención: te darás cuenta de que, en la práctica, las organizaciones necesitan flexibilidad para organizarse del modo más efectivo ante un cambiante entorno de negocio, estableciendo órganos, jerarquía de funciones y flujos de información sobre la base de estas **estructuras lógicas** maleables, que no siempre coinciden con las **jurídicas**. Sin embargo, debes mantenerte alerta para cumplir con las exigencias que pueden venir condicionadas por el ordenamiento jurídico: por ejemplo, el traspaso de datos personales dentro de una misma unidad de negocio puede considerarse una cesión de dichos datos en caso de que dichas unidades se ubiquen formalmente, en dos o varias personas jurídicas distintas.

## El concepto de organización

Las normas modernas sobre *Compliance* **no** suelen referirse a “personas jurídicas” a la hora de proyectar su contenido, sino a “organizaciones”, noción mucho más amplia y flexible. Así, por ejemplo, las Líneas Directrices que publica anualmente la *U.S. Sentencing Commission* trasladan el contenido de su “*Effective Compliance and Ethics Program*” a las “*organizations*”, a pesar de que exista en su sistema jurídico el concepto de “*legal entity*”. De igual modo proceden los estándares ISO sobre *Compliance* e incluso la norma UNE 19601:2017, cuando se refieren también a las **organizaciones**. Y, como señalan estos textos, una organización

**Las estructuras de Compliance en grupos de sociedades pueden oscilar desde la centralización a la descentralización, en virtud de sus necesidades.**

puede equivaler a **una persona jurídica, o ser una parte o varias de ellas**. Por eso, las estructuras de *Compliance* en grupos de sociedades pueden oscilar desde la centralización absoluta (un modelo de *Compliance* para el conjunto) hasta la descentralización (un modelo de *Compliance* para cada entidad del grupo), en virtud de sus características y necesidades. Lo importante es que la estructura de *Compliance* elegida sea la más **eficaz**.

## Puntos ciegos

Para las labores de *Compliance*, es importante que no existan “cajas negras”, esto es, funciones o unidades de negocio donde se desarrollen actividades con capacidad de generar **incidentes de Compliance** que no se conozcan y supervisen adecuadamente. Este fenómeno puede darse, por ejemplo, en entornos de rápido crecimiento (eventualmente inorgánico), o cuando la organización está fuertemente plurilocalizada. También concurre cuando una unidad de negocio, normalmente con buena contribución a la cuenta de resultados, se obstina en mantener una gestión **opaca** a los ojos de las instancias de control interno, circunstancia que nos debe incomodar especialmente.



## 2.

Conoce qué se espera de ti.



Toda organización de cierto tamaño debería disponer de algún documento describiendo la ubicación jerárquica y competencias de cada puesto (**descripción funcional**). Trata de localizarlo o, en su defecto, el que haga sus funciones, para conocer qué se espera de la función de *Compliance* que lideras o donde te ubicas. Te permitirá conocer no sólo tus cometidos teóricos sino también el del resto de áreas funcionales de la organización. Es, por lo tanto, un documento de gran utilidad para familiarizarte con sus **estructuras**. Es positivo que contrastes su contenido con la realidad, y trates de aclarar con tus superiores las eventuales divergencias que percibas. Si es preciso, impulsa un proceso de actualización y difusión de su contenido.

### Dimensión corporativa de Compliance

Recuerda que la función de *Compliance* tiene una evidente **dimensión corporativa**: para desarrollar su labor de forma eficaz es preciso que conozca e interactúe con la práctica totalidad de áreas funcionales y unidades de negocio de la organización. Esta particularidad no concurre necesariamente en otras funciones, donde lo acotado de sus cometidos no precisa facilitarles esta visión corporativa. Por eso, es también habitual que la función de *Compliance* esté ubicada al mismo nivel jerárquico que otras áreas igualmente acreedoras de esa vocación corporativa.

### Aproximación proactiva vs reactiva

Con independencia de lo que aparezca plasmado en los documentos organizativos, fíjate si la función de *Compliance* opera, en la práctica, de forma **reactiva** o **proactiva**. Un esquema **reactivo** supone que *Compliance* actúa a demanda (reacciona) al recibir instrucciones de los órganos de gobierno o del equipo. Es una función, por lo tanto, concebida para satisfacer las peticiones de ciertos interlocutores. El esquema **proactivo** supone dotar a la función de *Compliance* de legitimidad para **actuar de forma autónoma** frente a las áreas



**Puede suceder que una especialización excesiva sobre determinadas materias del personal de Compliance provoque una asimetría en el nivel de supervisión.**

funcionales y unidades de negocio, de modo que no necesite ser requerida para dirigirse a dichos ámbitos y desarrollar labores de prevención, detección y gestión. Los textos modernos sobre *Compliance* **exigen** ese grado de **autonomía** (que puede incluso ser una exigencia legal), que se contraponen claramente a los modelos reactivos.

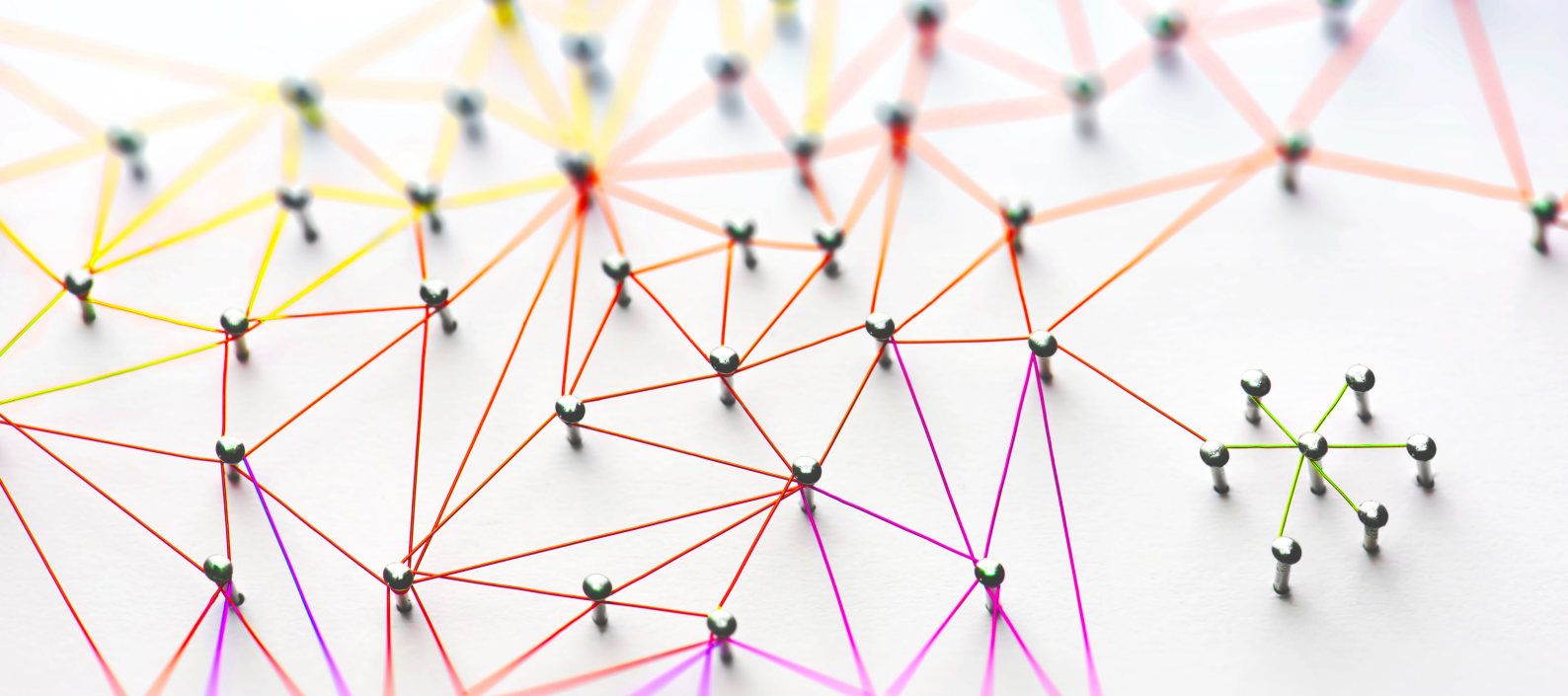
Los esquemas **reactivos** no propician que *Compliance* adquiera una visión amplia de negocio y actúe de forma preventiva sobre el resto de funciones o áreas de negocio, lo que socava gravemente su eficacia. No son, en absoluto, entornos adecuados para disponer de un **sistema de gestión de Compliance**, como los que describo en el Cuaderno número 4 de esta Serie (*"Sistemas de la gestión de Compliance"*). En el Cuaderno número 7 de esta Serie (*"Autonomía e independencia en Compliance"*) encontrarás referencias a cuestiones muy vinculadas con las características enunciadas.

## Órganos de Compliance: la colegiación

Dentro de la propia función de *Compliance*, cuando se configura como un órgano **colegiado**, existirá una distribución interna de competencias entre sus miembros, normalmente por criterios de especialidad. Puede suceder que, cuando el/los integrante/s de esta función tengan un perfil especialista, por deformación profesional, dediquen mayores esfuerzos a desarrollar determinadas actividades y relajar otras, lo que propicia un fenómeno de **asimetría en la supervisión**. Encontrarás más comentarios acerca de ello en el Cuaderno número 11 de esta Serie (*"Resistencia al cambio y conductas obstructivas"*). Sé crítico contigo mismo y con tus compañeros, saliendo de vuestras respectivas áreas de confort técnico y ejerciendo la supervisión, si es preciso con la ayuda de terceros, sobre aquellos aspectos o materias alejadas de vuestras áreas del conocimiento. En cualquier caso, cuando estés frente a un órgano de *Compliance* colegiado, asegúrate de conocer la distribución de competencias, especialmente en casos de comparecencia en juicio o ante las administraciones públicas.

## Evaluación del desempeño

Es posible que tu **desempeño profesional** se evalúe en base determinados **indicadores** o KPI's (de *"Key Performance Indicators"*). Los KPI's se fijan en función de los objetivos de la organización y dicen mucho acerca de sus valores. Algunos KPI's frecuentes en *Compliance* son el número de consultas evacuadas, actividades de formación realizadas, incidentes gestionados, etc. No deberían concurrir KPI's asociados a métricas de negocio (ingresos, beneficio, rentabilidad, etc) ni que dependan de la opinión de las personas potencialmente afectadas por las actividades de *Compliance* (valoración por parte del equipo de ventas, del cuadro directivo, etc). De esto hablo en los cuadernos número 5 (*"Autonomía e independencia en Compliance"*) y número 6 (*"Cultura ética y de respeto a las normas"*) de esta Serie.



# 3.

## Conoce tus medios.



La acepción moderna del término “*Compliance*” abarca aquellas obligaciones que una organización **debe** cumplir (“*requirements*”), junto con aquellas otras cuyo cumplimiento asume **voluntariamente** (“*commitments*”). Encontrarás más información sobre ello en el Cuaderno número 1 de esta Serie (“¿Qué es *Compliance*?”). La función de *Compliance* sólo puede desarrollarse en plenitud si tiene competencias y recursos para actuar sobre **ambas**, previniendo, detectando y gestionando su eventual vulneración.

## Conocimiento de las obligaciones de Compliance

Aunque la cantidad de **obligaciones de Compliance** que afectan a las organizaciones tiende a incrementarse, lo cierto es que las tecnologías de la información facilitan mucho mantenerse actualizado respecto de su contenido. Además, desarrollando la **evaluación de riesgos de Compliance** exigida en los estándares avanzados en esta materia, el universo de obligaciones a vigilar **especialmente** se **reducirá** a las que verdaderamente pueden impactar en la organización.

Por lo tanto, un primer aspecto a contrastar son las herramientas de que dispones, o que incluso tú mismo puedes alimentar, para conocer y seguir las normas (**externas** o eventualmente **internas**) que pueden afectar a tu organización, por cuanto establecen obligaciones de *Compliance* que afectan a sus funciones o unidades de negocio.

## Recursos tecnológicos

Actualmente existen **bases de datos on-line** y otros servicios de la sociedad de información que te ayudarán enormemente. También puedes utilizar técnicas de gestión del conocimiento (“*knowledge*”

**Una queja recurrente en Compliance es la opacidad o resistencia de determinadas áreas a proporcionar información.**

*Management*") para acumular, ordenar y difundir internamente información crítica, esto es, aquella que es especialmente relevante para garantizar los objetivos de *Compliance*.

## Información interna

No te sorprendas si experimentas dificultades no tanto en obtener información jurídica (acceso a normas, sentencias, doctrina, etc) o sobre las normas internas, sino en **conocer a tiempo** las actividades que concurren en tu propia organización potencialmente afectadas por ellas. Aunque esto no debería ser así, los procedimientos internos de captación de información relevante a efectos de *Compliance* distan mucho de estar al mismo nivel evolutivos que los del ámbito financiero, por ejemplo. Una queja recurrente en *Compliance* deriva de la **opacidad** o **resistencia** de las funciones o unidades de negocio en facilitar a tiempo información que les ayude a **reducir su exposición al riesgo**. Es positivo establecer en *Compliance* **herramientas de comunicación o reporte** que permitan capturar a tiempo esa información crítica. Hallarás más información sobre ello en los cuadernos número 3 ("*Sistemas de gestión de Compliance*") y 8 ("*La cadena de reporte en Compliance*") de esta Serie.

## Recursos económicos

No puedo terminar este apartado sin referirme a los **recursos económicos** que precisa *Compliance* para fortalecer su nivel de **autonomía** e **independencia**.

Aunque el término "recursos" puede interpretarse de muchas maneras, lo cierto es que uno de los más importantes es la **asignación presupuestaria** o **modelo de financiación**. Cualquier tercero que revise de forma crítica el modelo de *Compliance* prestará atención a su **dotación económica**, tomándolo como **indicador** de la relevancia que la organización otorga a sus cometidos.





# 4.

## Conoce áreas sinérgicas.



Los escándalos financieros de principios de siglo han acarreado reflexiones profundas acerca de la gestión empresarial. A partir de ahí han tomado fuerza los denominados **modelos GRC** (de “*Governance, Risk management & Compliance*”), donde una adecuada gestión empresarial atraviesa por coordinar adecuadamente los objetivos empresariales de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento. Estos modelos entienden que una organización debe velar por la gestión coordinada de estas tres facetas, pues tienen **sinergias** tan evidentes que resulta prácticamente imposible –o por lo menos ineficaz- gestionarlas aisladamente.

## Lenguaje y herramientas comunes

Aunque trataré esta cuestión en el Cuaderno número 3 de esta Serie (“*Relación de Compliance con la gobernanza y la gestión del riesgo*”), es positivo que tomes conciencia de que deberías comunicarte con los responsables de tales cometidos si quieres desarrollar correctamente el tuyo. Es más, existen en el mercado módulos para ERP’s que permiten **gestionar de forma coordinada** los objetivos y tareas de cumplimiento, gobernanza y gestión del riesgo, basados normalmente en **mapas de procesos**: para cada proceso empresarial se analizan las repercusiones de estos tres ámbitos y se determinan los flujos y controles para darles cobertura a todos. Esto no sólo te obligará a conocer bien qué hacen las funciones de gobernanza y gestión del riesgo, sino a utilizar un **lenguaje de comunicación común** con ellas e, incluso, a **compartir herramientas informáticas**.

## Otras funciones sinérgicas

En el seno de las organizaciones existen otras funciones que también guardan un estrecho vínculo con las obligaciones de *Compliance*, como puedan ser las de **asesoría jurídica, fiscal,**



y **recursos humanos**. Aunque nadie te exige que te conviertas en especialista en sus respectivos ámbitos del conocimiento, tu vocación de supervisión corporativa sugiere mantener un **adecuado nivel de comunicación** con sus responsables, estando al corriente de sus actividades para poder prevenir, detectar y gestionar riesgos de *Compliance*. Como explico en el Cuaderno número 4 de esta Serie (*“Sistemas de la gestión de Compliance”*), cuando en una organización existe esta diversidad de áreas y responsables de cumplimiento (como las citadas, más algunas más: privacidad y protección de datos personales, defensa de la competencia, marco regulatorio, etc) es conveniente su coordinación a través de las llamadas **superestructuras de Compliance**, de forma que pueda obtenerse una visión consolidada, se compartan informaciones y se asegure que todas esas áreas comparten valores. En el Cuaderno número 1 de esta Serie (*“¿Qué es Compliance?”*) encontrarás más información al respecto.



# 5.

## Conoce áreas de apoyo.



En organizaciones de cierto tamaño existen áreas o funciones que pueden **reforzar** significativamente tu **eficacia**. A continuación trataré algunas de ellas.

### Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

El área de **Tecnologías de la Información y Comunicación** puede ayudarte a desarrollar aplicativos para una adecuada gestión del conocimiento (incluyendo la custodia, difusión y mantenimiento de normas internas que comento en el Cuaderno número 7 de esta Serie (“**Árbol de políticas de Compliance**”), o establecer controles específicos vinculados a determinados **procedimientos**: por ejemplo, los de autorización de determinadas transacciones. También a establecer mecanismos para formalizar declaraciones de conformidad con las políticas de la organización, por citar otro ejemplo de notable utilidad.

### Comunicación

El área de **Comunicación** no sólo se ocupa de gestionar las comunicaciones **internas** sino también las **externas**, asumiendo con relativa frecuencia las tareas de **relaciones institucionales**. Como resultado de **tu** trabajo, es más que probable que sea necesario emitir comunicados internos o externos, siendo positivo que conozcas el modo en que opera dicha área y saques partido de su buen hacer.

### Control interno y auditoría interna

Por último, la función de **Compliance** puede establecer procedimientos y controles de cumplimiento cuyo correcto diseño supervise **Control interno**, y cuyo funcionamiento sea verificado por el departamento **Auditoría interna**. Su intervención brinda confianza sobre el funcionamiento real de los mecanismos de **Compliance**.



# 6.

## Conoce la cadena de reporte.



Históricamente se ha citado la **cadena de reporte** en relación con la **información financiera**. Sin embargo, en los últimos años se han impuesto quienes predicaban que esta información es tan sólo **una parte** de la que debe conocerse para juzgar la situación **actual** y previsiones de **futuro** de una organización. Cada vez es más común que los reportes puramente financieros se vean complementados con **datos no financieros**, como los relativos a la sostenibilidad o medio ambiente. En algunas ocasiones, se trata de una **exigencia legal** para determinado perfil de organizaciones (normalmente a causa de su tamaño o mercados en los que operan).

La información de *Compliance* debería tratarse siguiendo metodologías análogas a las que aplican otras áreas: recogiendo **información de calidad** a través de protocolos establecidos al efecto, para construir a partir de ella reportes operativos de *Compliance*, según explico en el Cuaderno nº 8 de esta Serie (*“La cadena de reporte en Compliance”*). En el fondo, se trata de **cuadros de mando** que sintetizan la información relevante de *Compliance*, que tanto el órgano de gobierno como la alta dirección **deben** conocer para adoptar decisiones fundadas.

Fuera de los mercados regulados, son todavía pocas las organizaciones que formalizan reportes de *Compliance*, y menos todavía las que lo hacen tomando informaciones capturadas con herramientas diseñadas al efecto. Más común es encontrarse con **reportes informales** (verbales, por ejemplo) elaborados sobre la base de las informaciones que se van obteniendo de manera fragmentada. Los reportes así elaborados son arriesgados porque, **no siendo tan fiables** como los basados en herramientas diseñadas al efecto, pueden llegar a transmitir una **falsa sensación de control** a los gestores de la organización. En este sentido, no olvides que la información de *Compliance* puede terminar incorporada en los reportes más amplios con destino a la opinión pública y los grupos de interés, que confían en la solvencia de los datos recibidos.





# 7.

## Preguntas frecuentes.



### ¿Cómo puedo evitar que existan “cajas negras” en mi organización?

Básicamente depende de dos factores: **tu voluntad** de conocer lo que sucede en la organización que sea de tu incumbencia, pero también del **compromiso** de la alta dirección para **apoyarte** en tal objetivo. Sin este apoyo de alto nivel experimentarás grandes dificultades para desarrollar tu labor. Por eso, dicho soporte es esencial en todo modelo de *Compliance*, y es uno de los primeros elementos que se evalúan para determinar su *eficacia*.

### ¿Por qué no puede ser eficaz una función de Compliance reactiva?

La **eficacia** de un sistema de la gestión de *Compliance* se mide, entre otras cosas, por su capacidad para **prevenir** incumplimientos. Si te resulta difícil interesarte o conocer qué ocurre en áreas funcionales o unidades de negocio, porque no tienes **legitimidad** para dirigirte a ellas o supervisarlas, te será complicado llevar a cabo dichas tareas de prevención.

### ¿Qué se puede hacer ante la falta de transparencia en una unidad de negocio?

Para la adecuada gestión de los riesgos de la organización es importante evitar que existan zonas exentas de supervisión y control. Si te encuentras con áreas que obstaculizan desarrollar tus competencias, deberás trasladarlo a tus superiores y conseguir su apoyo para **revertir** tal situación. Su indiferencia en este contexto no sólo constituye un mal ejemplo para el resto de áreas de negocio sino también una manifestación de **falta de diligencia** por su parte.



## ¿Qué área debe prevalecer sobre las demás, la de gobernanza, gestión del riesgo o la de cumplimiento?

Es difícil que las tres áreas tengan un **peso equivalente** en todas las organizaciones. En algunos casos se entiende que los principios de gobernanza influyen notablemente en la de gestión del riesgo y el cumplimiento. Sin embargo, existen organizaciones donde cualquiera de las otras adquiere mayor protagonismo por diversos motivos, incluyendo su **aversión al riesgo**. En cualquier caso, lo realmente importante es que las áreas gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento estén debidamente **comunicadas**.

## ¿Por qué en ocasiones resulta difícil la comunicación con Auditoría interna?

La función de auditoría interna ha estado tradicionalmente enfocada a la verificación de los **controles financieros**, muy ligados a una métrica numérica que no siempre encaja bien con los riesgos de *Compliance*. Estas distintas aproximaciones explican, pero no justifican, el distanciamiento entre estas áreas que tanto tienen que aportarse, precisándose un esfuerzo mutuo para enriquecer su visión y potenciar su eficacia.

## ¿Cuando reporto sobre riesgos de Compliance en las memorias públicas, es correcto sesgarlos para mejorar la defensa jurídica de la organización?

**No** es, desde luego, una buena aproximación. Ni el público en general, ni los grupos de interés en particular, esperan que los reportes sobre *Compliance* la organización reflejen meros argumentos de defensa, y se sentirán defraudados cuando conozcan que se han **omitido** o tratado de forma **sesgada** determinadas informaciones en beneficio de la organización. Además de poder constituir una infracción legal, constituye, desde luego, un atentado contra la propia esencia del *Compliance*.

Ni el público en general ni los grupos de interés esperan que los reportes de Compliance omitan o sesguen las informaciones interesadamente.

## 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