

El nombramiento

Alain Casanovas

01





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



Puesto que la función de *Compliance* está deviniendo cada vez más importante para el **desarrollo sostenible** de cualquier actividad empresarial, la definición del modelo y designación de sus responsables debería ser el fruto de un cuidado proceso de reflexión. Sin embargo, fuera de las organizaciones que operan en mercados tradicionalmente regulados, se dan casos de designación de *Compliance Officers* sin una **noción clara de sus cometidos**, que se irán descubriendo y/o construyendo con el transcurso del tiempo. En estos contextos, no pocos *Compliance Officers* se han labrado su espacio en el seno de las organizaciones gracias a sus grandes dotes de organización, competencias personales y, sobre todo, mucho esfuerzo.

La improvisación no suele generar ventajas en el mundo de la empresa, y la función de *Compliance* no escapa a esta norma. Las consecuencias de una **decisión meditada y responsable** se aprecian en diferentes momentos, siendo uno de ellos la propia designación de la persona que encarnará la función. El caso que voy a exponer en este Cuaderno versa sobre ello, e ilustra graves errores de planificación, concepto y comunicación susceptibles de perjudicar definitivamente una buena oportunidad para definir un modelo eficaz de *Compliance*.

Alain Casanovas



Índice

Caso 1: El nombramiento

Reflexiones

No se puede explicar bien lo que no se conoce

Compliance puede significar muchas cosas

La eterna duda sobre el perfil del *Compliance Officer*

Coaching no es una técnica de ventas

¿Dónde está el *“tone at the top”*

¿Y la autonomía, independencia y recursos?



CASO 1

El nombramiento.



Hacía días que Joachim, el Consejero-Delegado (CEO) de la Organización, andaba dándole vueltas al asunto. Desde la casa matriz, sita en Hamburgo, le habían pedido que designase un *Compliance Officer* en la filial española. Aunque había oído hablar de este tipo de cargos, no conocía bien sus cometidos ni qué perfil profesional debía desarrollarlos.

La verdad es que la conversación que mantuvo con los responsables de la casa matriz tampoco le ayudaron mucho, pues le dijeron que allí existía un *Compliance Committee* y que precisaban identificar responsables de *Compliance* en todas sus filiales, incluida la española. Le dijeron que en el *Committee* se habían integrado algunos directivos que desarrollaron previamente funciones en el ámbito del control interno.

Sin embargo, a pesar de estas explicaciones telefónicas, el simple título del cargo, *Compliance Officer*, le antojaba una relación con el cumplimiento de las normas, de las leyes y, por eso, no vislumbraba claramente el perfil a identificar dentro de la organización española para asumir ese rol.

Además, unos días atrás, Joachim había acudido a un seminario sobre la responsabilidad penal de las empresas en España, donde le hablaron del *Compliance*, aparentemente relacionado con la prevención de delitos en las organizaciones, un tema que le pareció bastante jurídico.

Todo ello le llevó a pensar que Ana, la responsable de Asesoría Jurídica Interna, seguramente sería la persona que podría desarrollar bien el cometido de *Compliance Officer*, aunque Federico, el responsable de Control Interno, también podía ser un buen candidato, a la luz de lo que le habían explicado desde Alemania.

Aunque Ana dependía jerárquicamente de Joachim y gozaba, por lo tanto, de una posición destacada en la organización, lo cierto es que su relación con ella no era tan cercana como con los responsables de las distintas unidades de negocio, donde inició su carrera profesional como ingeniero desde que llegó a España, hacía más de una década. No obstante, Joaquim consideró que había llegado el momento de mantener una conversación con ella para comunicarle su intención de designarla para ese cargo.

Cuando Ana llegó a las oficinas aquella mañana, al conectar su *laptop* encontró un *email* de Joachim con un título de referencia que despertó su curiosidad: “*Re. Compliance Officer SPAIN*”. En ese *email* le solicitaba, someramente, acudir a su despacho para tratar ese asunto.

Ana se dirigió al despacho de Joachim que, como siempre, estaba abierto, y le saludó.

Ana Buenos días Joaquim, acabo de leer tu email.

Joaquim Hola Ana, gracias por venir tan pronto. La verdad es que hacía tiempo que quería hablar contigo sobre este tema. Si miras la cadena de emails que venían adjuntos, verás que me piden desde Hamburgo que designe a un *Compliance Officer* en España... Y en pensado que tú eres la persona adecuada para desarrollar ese rol. Te tengo en gran consideración y estoy convencido que sabrás ocuparte de ello.

Ana se quedó sorprendida por el comentario, pues era la primera vez en años que Joachim reconocía de manera explícita su trabajo.

Ana ¿De qué me tendré que ocupar exactamente?

Joaquim Pues más o menos lo que ya vienes haciendo, gestionar temas legales y todo eso... Te pondré en contacto con Christiane en Hamburgo para que te explique qué están haciendo allí y seguro que te echarán una mano.

Ana Entonces, ¿es sólo un cambio de nombre de mi función?

A Joachim le estaba empezando a incomodar la situación, pues no sabía dar una respuesta precisa a las preguntas que formulaba Ana, de modo que recurrió a lo que le habían explicado sobre modelos de prevención penal en España, y utilizó técnicas de *coaching* para zanjar la conversación lo antes posible.

Joachim No es un mero cambio de nombre, pues seguirás siendo la Directora de nuestra Asesoría Jurídica Interna, pero asumirás también los roles de prevención penal que, como sabes, se precisan en España. Eres una gran profesional, como has demostrado sobradamente a lo largo de muchos años, y dispones tanto de mi completo apoyo como del resto de la organización para asumir un cometido tan trascendente para todos nosotros como este... será un orgullo comunicar tu nombramiento a Hamburgo. ¿Acaso no te ves capaz de asumir este reto?

Ana no estaba preparada para interpretar el aluvión de información que estaba recibiendo de forma sobrevenida. Las explicaciones de Joaquim le parecían confusas y le extrañaba especialmente su foco en la prevención penal, cuando sabía que el ordenamiento jurídico alemán es distinto al español en este sentido.

Ana Me gusta realizar bien mi trabajo, y por eso pienso que un cometido así de importante merecería algo más de concreción...

En ese momento le entro a Joachim una llamada telefónica; de modo que, mientras asentía con la cabeza, puso el auricular en su oído y hizo gestos a Ana indicándole que ya hablarían más adelante.



Reflexiones.



Como verás a continuación, el proceso de comunicación de las responsabilidades de *Compliance* que ilustra este caso práctico está plagado de errores: algunos son de **planificación**, otros de **concepto** y otros de **comunicación**.

No se puede explicar bien lo que no se conoce

Aunque parece una obviedad, son difíciles de explicar coherentemente las materias que no se dominan. Y cuando se intenta, **el interlocutor lo detecta rápidamente**, como le sucede a Ana al tratar de racionalizar el discurso de Joachim.

Antes de iniciar un diálogo con la persona que desarrollará las funciones de *Compliance*, le hubiese ayudado a Joaquim comprender en qué consisten sus cometidos, en general, y cómo encajan en ellos el modelo que le pide su casa matriz en Alemania.

Si se hubiese informado de ello, conocería que un modelo moderno de *Compliance* se basa en una **Política de Compliance** cuya eficacia viene soportada por el resto de elementos que integran un **Sistema de Gestión** (*Compliance Management System, CMS*). Sabría que existen una serie de principios o componentes que deberían hallarse presentes en ese sistema, recogidos en **marcos de referencia generalmente aceptados**. También habría tomado conciencia de que se trata de una **función estratégica** en el entorno de negocios del siglo XXI y que su inadecuada organización y/o ejecución puede provocar responsabilidades personales para administradores y directivos.

El término “Compliance” se utiliza en muchos contextos y, por eso, son comunes las confusiones conceptuales sobre su significado.

Tras informarse debidamente, Joachim debería haber contrastado hasta qué punto el modelo requerido por su casa matriz encajaba tanto en este marco como en las exigencias legales españolas. Estas precauciones le hubiesen permitido enfocar su discurso con Ana con mayor claridad y eficacia.

Compliance significa muchas cosas

El término “*Compliance*” se utiliza en muchos contextos y, por eso, son comunes las **confusiones conceptuales** sobre su significado. De hecho, Joachim recurre a una de sus acepciones más frecuentes en España, esto es, la relacionada con la prevención penal. El Departamento de Justicia norteamericano (DoJ) acuñó la denominación “*Corporate Compliance Program*” para referirse a los modelos sugeridos para luchar contra la corrupción a funcionarios públicos, al hilo de su *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). Puesto que son muchas las jurisdicciones que exigen o propician modelos para la prevención de conductas corruptas, se vulgarizó el uso de “*Corporate Compliance*” para modelos vinculados a la **prevención en dicha esfera** penal.

Sin embargo, se utiliza igualmente el término “*Compliance*” en otros muchos ámbitos no relacionados directamente con ello, como el “*Tax Compliance*” o el “*Competition Compliance*”, por citar algunos ejemplos.

Los textos más avanzados sobre *Compliance* distinguen entre entornos **genéricos**, útiles para supervisar las obligaciones de cumplimiento de manera general, y los **específicos**, que se proyectan sobre bloques de obligaciones concretas (penal, privacidad, medio ambiente, etc) o mercados en particular (energía, farmacia, inmobiliario, etc). A pesar de esta distinción, lo razonable para **evitar una gestión fragmentada de Compliance**, es que los modelos específicos -por tipos de obligaciones-, si existen, terminen siendo **integrados** dentro un modelo genérico de mayor alcance y visión más amplia (superestructura de *Compliance*). Trato esta materia en el Cuaderno número 12 de esta Serie (“*Compliance como órgano colegiado*”).

Tal vez desde Hamburgo solicitan a Joachim definir un modelo genérico de vocación global, o quizás uno específico o, incluso, nada de lo anterior: en ocasiones, sólo se pretende identificar un **regional delegate**, con funciones muy limitadas, como extensión del órgano de *Compliance* de la casa matriz en cada una de las jurisdicciones donde opera. En cualquier caso, también Joachim debería valorar el encaje de la solicitud recibida con las exigencias de la normativa española.

La eterna duda sobre el perfil del *Compliance Officer*

Joachim se debate en la duda sobre el perfil profesional que debe revestir el *Compliance Officer*. Escucha comentarios variados que le desorientan todavía más.

Intuye que las labores del *Compliance Officer*, con cometidos de vigilancia y control, tienen cierta similitud con las que ya desarrollan las funciones de Control o Auditoría Interna. Pero también reconoce que al hablar del cumplimiento de obligaciones, son necesarios conocimientos jurídicos, como los que tiene la Asesoría Jurídica Interna.

En la práctica, **el perfil del personal de Compliance es híbrido**, pues el desarrollo de sus cometidos precisa dominar adecuadamente técnicas de estas y otras esferas. En los foros internacionales donde se gestan los estándares modernos sobre *Compliance*, aproximadamente la mitad de sus componentes provienen de la esfera del control y la otra mitad del ámbito jurídico. Unos y otros, sin embargo, conocen bien en las técnicas y conceptos que no son propios de su especialidad de origen, así como los procesos de negocio. Esta realidad también explica que en algunas organizaciones la función de *Compliance* provenga de una escisión de la Asesoría Jurídica interna, mientras que en otras proceda de una separación de las instancias de control. No hay nada de malo ni en una ni en otra aproximación, siempre y cuando se alcance un punto de equilibrio entre las técnicas y conocimientos procedentes de ambos mundos. Es más, puesto que ningún estándar internacional se define claramente sobre ello, existen ejemplos de *Compliance Officers* extremadamente eficaces que proceden de otros ámbitos de la organización. Sin embargo, manejan también con soltura técnicas y conceptos tanto jurídicos como del control interno.

Coaching no es una técnica de ventas

Se conoce como *coaching* el proceso a través del cual se trabaja para **mejorar** las **competencias** y, en general, el **desempeño** de las personas en las organizaciones. Se suele recurrir a palancas que guardan relación con sus procesos mentales y emocionales para conseguir ese avance o superación. El *coaching* redundante, por lo tanto, en un beneficio tanto para el individuo como para su organización, y de ahí el auge que ha experimentado en los últimos años.

En el ámbito del Compliance una manifestación evidente del “tone at the top” se produce cuando la máxima dirección impulsa de manera voluntaria y espontánea un modelo de Compliance alineado con el estado del arte en esta materia.

Sin embargo, la proliferación de cursos acelerados de *coaching* y la vulgarización del término han terminado provocando el uso de técnicas superficiales, que ocasionan un **resultado contrario al pretendido** por poco que el destinatario de las mismas sea algo sagaz.

Joachim ensalza la profesionalidad de Ana durante la entrevista (“*te tengo en gran consideración*”, “*eres una gran profesional, como has demostrado sobradamente a lo largo de muchos años*”), vincula subliminalmente su nombramiento a una ventaja reputacional (“*será un orgullo comunicar tu nombramiento a Hamburgo*”, y remata la entrevista planteándole un desafío (“*¿acaso no te vez capaz de asumir este reto?*”). Ejecución digna de un Manual.

Pero Ana percibe algo artificial en todo ello. A lo largo de los años Joachim ha mostrado mucha más cercanía con los directores de las unidades de negocio que con su labor diaria. Piensa que el interés verdadero por las personas se forja en el día a día y no de manera ocasional.

No utilices el *coaching* como una mera técnica de consecución de objetivos, pues irritarás a las personas que así lo perciban.

¿Dónde está el *tone at the top*?

El denominado “*tone at the top*” no es sólo uno de los aspectos que contemplan la práctica totalidad de marcos de referencia sobre *Compliance* sino, además, **el más importante**. No es de extrañar que sea el primer componente que despliegan sus textos. Guarda relación con el nivel de **compromiso del órgano de gobierno y la máxima dirección con el tono ético de la organización**, materia íntimamente ligada a *Compliance*. Últimamente se habla de “*tone from the top*”, subrayando que ese nivel de compromiso no sólo debe radicar en la alta dirección, sino permeabilizar desde ella a toda la organización.

En el ámbito del *Compliance*, una manifestación evidente del “*tone at the top*” se produce cuando la máxima dirección **impulsa de manera voluntaria y espontánea** un modelo de *Compliance* alineado con el estado del arte en esta materia. El verdadero interés en el *Compliance* nace ahí, sin que deba ser fruto de la imposición o de una moda. Lamentablemente, no es el caso de Joachim, cuyo interés en la materia arranca de la petición que recibe desde su casa matriz en Alemania. Si no fuera por ello, implementar un modelo de *Compliance* seguramente no hubiera figurado en sus prioridades.

Aun así, el interés de Joachim en el *Compliance* podría haber surgido entonces. Pero tampoco ha invertido tiempo en profundizar sobre la materia, limitándose a delegar rápidamente el asunto en Ana. El interés de Joachim está centrado en disponer lo antes posible del cargo de *Compliance Officer* que le urgen desde Alemania, entendiendo que se trata más bien de una formalidad. Al nivel de la filial española, el proyecto se inicia sin “*tone at the top*”, lo que no augura buenos resultados.

¿Y la autonomía, independencia y recursos?

Hay algunas cuestiones fundamentales que no se abordan en la conversación de Joachim con Ana: la autonomía e independencia de la función de *Compliance* y el nivel de recursos que se podrán a su disposición. No son los únicos que se deberían haber tratado, pero sí de los más importantes. Tanto, que dedico el Cuaderno número 7 de esta Serie (“*Aspectos que denotan apoyo hacia Compliance*”) a hablar de ellos, reanudando entonces las conversaciones entre Joachim y Ana.

La **autonomía** en *Compliance* implica la capacidad de acceder libremente a los documentos y personas de la organización que se precisen, sin necesidad de ser mandado para desarrollar los cometidos que le son propios. La **independencia** guarda relación con mantener la **libertad de juicio** que garantice su recto proceder, evitando el efecto de presiones o miedo a represalias. Aunque hay quien dice que el nivel de independencia absoluto no existe el contexto de una sociedad mercantil (*Compliance* siempre será una función enmarcada en ánimo de lucro que persigue todo negocio), ciertamente se pueden adoptar medidas que la garanticen frente a intereses cortoplacistas con efectos nocivos. Hablo también de ello en el Cuaderno número 11 de esta Serie (“*Los intereses que defiende Compliance*”).

Son pocas las funciones de la empresa donde se precisan estos elementos, y *Compliance* es una.

El nivel de **recursos** se percibe como un factor que potencia tanto la **autonomía** como la **independencia**: la función debe estar dotada de los recursos suficientes que le permitan desarrollar sus cometidos correctamente. Aunque suele asociarse “recursos” a medios materiales (incluyendo los monetarios), también deberían incluir dotación de recursos humanos y garantía de tiempo de dedicación suficiente.

La
independencia
de la función
de Compliance
guarda
relación con
mantener la
libertad de
juicio que
garantice su
recto proceder.

Cuando Joachim no debate estos aspectos con Ana, implícitamente resta importancia a los cometidos de *Compliance* (ausencia de “*tone at the top*”) y parece decantarse hacia una apuesta puramente estética, limitándose a satisfacer lo que le exige la casa matriz pero sin deseos reales de profundizar en ello.

Veremos cómo reacciona Ana, al retomar sus conversaciones con Joachim en el Cuaderno número 7 de esta Serie (“*Aspectos que denotan apoyo hacia Compliance*”).

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