



Asociación
Española
de Compliance

Cuadernos sobre experiencias de Compliance

Convertirse en la conciencia de la empresa

Alain Casanovas

06



Instituto de Estudios
de Compliance



Alain Casanovas

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

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

© 2019

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

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

Presentación



Samuel Goldwyn, uno de los fundadores de la *Metro-Goldwyn-Mayer*, detestaba a los empleados complacientes y solía decir: “quiero que todos me digan la verdad, aunque esto les cueste el trabajo”. Emitir una **opinión honesta** no siempre es sencillo, especialmente cuando se sabe que no agrada a quien la escucha. Por eso, el recurso a la complacencia es siempre una alternativa cobarde. Pero no una opción tolerable para el *Compliance Officer*, cuyo cometido, en ocasiones, termina precisando exponer una visión de las cosas que no gustará. De hecho, **forma parte de su trabajo** y le **pagan para ello**.

Muchos *Compliance Officers* coinciden al apuntar que, cuando alguien les eleva una consulta sobre la viabilidad legal o ética de una iniciativa claramente inapropiada, esa persona intuye la respuesta, pero precisa de ayuda para verbalizar una conclusión dolorosa de admitir. En ocasiones, es más cómodo que otro asuma ese rol decisorio, entre otras cosas, para disponer de alguien sobre quien proyectar culpas y frustraciones.

Cuando los receptores de una conclusión indeseada son el órgano de gobierno o la máxima dirección, existe el riesgo de que no quieran prestarle atención. Se produce entonces un gran **contrasentido**: han designado a una persona para que ayude a la organización en el cumplimiento de las normas y estándares éticos, pero no están dispuestos a aceptar sus sugerencias. En este Cuaderno expongo un ejemplo que muestra tal situación, donde ni al Director General ni a los Consejeros les apetece escuchar el mensaje que el *Compliance Officer* les traslada.

Alain Casanovas



Índice



CASO 6

Punto final.



Proviene de los cuadernos número 2 (“*La propiedad de los riesgos de Compliance*”) y número 4 (“*Entrenamiento ético y Compliance*”) de esta Serie.

En el poco tiempo que Alex llevaba en el cargo de *Compliance Officer*, había vivido demasiados incidentes graves. El primero lo protagonizó el departamento de Compras al importar y distribuir una partida barata de material textil, que incumplía los requisitos de seguridad para su comercialización en España. Y la última había corrido a cargo de un comercial, desarrollando técnicas de negociación poco éticas frente a proveedores. Parecía ser el único que veía en todo ello contravenciones del Código Ético de su empresa y de los valores de *Compliance* claramente fijados en él.

Por ello, había solicitado reunirse con Francisco, el Consejero Delegado, de modo que pudieran intercambiar sus opiniones al respecto. Sabiendo ambos que podían abordar temas delicados, habían acordado desayunar en un restaurante algo alejado de las instalaciones.

Mientras ojeaban la carta del restaurante, comenzaron a conversar.

Por fin hablamos con tranquilidad Alex. Ya ves lo distinto que es este trabajo respecto de la auditoría interna que venías desempeñando ¿Estás contento con el cargo?

Me gusta el trabajo que hago, Francisco, pero en el poco tiempo que llevo en él estoy viendo situaciones que me incomodan bastante.

¿Te refieres a lo Agustín y lo de José Luís?

No solamente a su conducta, sino al hecho de que otras muchas personas en el trabajo consideran normales una serie de comportamientos contrarios a los valores que difunde la empresa. Hasta a Enrique, nuestro abogado interno, le parecen aceptables.

En aquel instante el camarero tomó nota de los platos a servir, tras lo cual Francisco reanudó su conversación con Alex.

Bueno Alex, ya sabes, en esta organización prima la practicidad y el enfoque de negocio. Esto es así. Debes tener paciencia con ellos y ayudarles para que no tengamos problemas.

Yo no tengo capacidad para estar vigilando lo que hace cada una de nuestras personas, ni pienso que sea correcto justificar sus comportamientos. Así no evitaremos incidentes como los que hemos sufrido, sino más bien todo lo contrario.

Creo, Alex, que te tomas tu trabajo demasiado en serio, y estás yendo más allá de lo que se espera de ti. ¿Qué pretendes que haga?

Deberías transmitir a todos un mensaje claro sobre la importancia que tiene el *Compliance* en esta empresa y ser coherente con sus valores. No podemos permanecer impasibles ante las irregularidades flagrantes de nuestras personas. Eso no sólo refuerza su actitud sino que la promueve en el resto.

Esas personas, Alex, son las que soportan nuestra Cuenta de Pérdidas y Ganancias. No olvides que tu función es un centro de costes que no sobreviviría sin los ingresos que nos reportan. Tal vez esta reflexión te ayude a comprender mejor su trabajo.

En tal caso, ¿por qué no les damos libertad absoluta para que hagan lo que mejor se les

antoje?, ¿Por qué encorsetar su conducta con un Código Ético e instarles a cumplir con las normas?

Ya sabes que el Código Ético es una cuestión formal. Acuérdate que lo redactamos hace un par de años, después de que aquellos consultores convencieran al Consejo de Administración sobre su conveniencia. La idea es que nadie cometa una barbaridad, pero de ahí a frenar la labor diaria de nuestra gente existe un abismo. Pienso que te estás preocupando por pequeños detalles que carecen importancia.

En poco tiempo hemos tenido un problema grave que afectó a la salud pública en Canarias, y he visto la negociación de un contrato significativo de manera completamente dolosa. Sinceramente, no me parecen asuntos sin importancia sino evidencias claras de que no andamos por el buen camino.

Francisco se encogió de hombros mientras sazonaba el plato que le acababa de servir el camarero.

Si no te importa, me gustaría trasladar estas reflexiones a los Consejeros. Creo que merecen conocer qué está pasando, pues, en caso contrario, nos lo podrán recriminar en el futuro.

Estás sacando las cosas de su contexto, pero, si así te sientes mejor, puedo intentar que en la próxima sesión del Consejo de Administración expongas tus valoraciones. Eso sí, te pido, Alex, que no dramatices la situación y seas positivo.

Y transcurridas dos semanas se celebró una sesión del Consejo de Administración, donde se brindó a Alex la posibilidad de participar. Estaba algo nervioso, esperando a que Lorena, la secretaria de Francisco, le diese indicaciones sobre el preciso momento de entrar en la sala de reuniones. Desde fuera se escuchaban voces y, de vez en cuando, algunas risas.

Lorena finalmente instruyó a Alex para que entrase en la sala y le acompañó a la puerta de acceso. Le estaban esperando.

Aunque los conocía individualmente, no dejaba de impresionarle la visión de ocho consejeros sentados alrededor de la mesa de madera noble, encabezada por Francisco, rodeado por un montón desordenado de papeles.

Ahora Alex, nuestro *Compliance Officer*, nos ilustrará sobre la evolución positiva que está experimentando su función.

Al tiempo que le cedía la palabra, le rogó en voz baja a Alex que se diese prisa en su exposición, pues la reunión iba demorada.

Tras algunas palabras introductorias, Alex compartió su inquietud sobre el tono ético que observaba en algunas personas de la organización, y sugirió adoptar medidas correctivas para evitar males mayores. Apuntó la conveniencia de definir un modelo retributivo que tuviese en cuenta el perfil de riesgo mostrado por cada empleado.

En el transcurso de su exposición, le llamó la atención que un consejero abandonase la sala para atender una llamada entrante en su teléfono móvil, y que otros tres apenas levantarán la mirada de la pantalla de sus *tablets*. Parecía no importarles mucho lo que escuchaban.

Al día siguiente Alex se personó en el despacho de Francisco.

Buenos días Francisco y disculpa que te asalte de esta manera, pero me interesa mucho conocer qué se acordó ayer en el Consejo de Administración respecto de lo que informé.

Fue muy interesante, Alex, y te felicito por la exposición que hiciste. Fue sucinta y todos la valoraron positivamente.

Gracias, pero dime, ¿qué se acordó finalmente?

Acuerdo, como tal, no se adoptó ninguno. Pero todos consideran muy útil el trabajo que están haciendo...

Nada. No sucedía nada. Alex estaba tremendamente decepcionado, pues no recibía el apoyo que cabía esperar

del órgano de gobierno y la máxima dirección de la empresa. Tanto el Consejero Delegado como el propio Consejo de Administración parecían inmunes a los mensajes que les trasladaba, por graves que fueran.

Aquella noche Alex llamó a Ana, una amiga que desarrollaba cometidos parecidos en una filial española de un grupo alemán.

...no sé Ana si seguiré aquí mucho tiempo. No veo en la organización un compromiso verdadero con lo que hago.

Ana

Ellos serán los perjudicados. Ahora olvídalo y vamos a tomar algo.



Reflexiones.



Muchos marcos de referencia en sobre *Compliance* subrayan la importancia del llamado “**tone at the top**”. Es el compromiso del órgano de gobierno y la máxima dirección con observar una conducta ética y respetuosa con las normas. Esto se traduce en múltiples evidencias, incluido el soporte explícito a la función de *Compliance*. Últimamente se le ha denominado “**tone from the top**”, subrayando así la importancia de que ese compromiso no sólo radique en la máxima dirección, sino que **fluya** desde allí a toda la organización.

Lamentablemente, en algunas ocasiones se observa una **dobles moral**, en el sentido de que existiendo un compromiso aparente con la ética y la Ley, recogido en un Código Ético o documento equivalente, **se toleran** conductas que no son coherentes con tales fundamentos. Normalmente, esta transigencia obedece a motivos económicos, pues cuando cumplir con las normas o mantener una conducta ética exige incurrir en costes o disminuir los ingresos, se ven las cosas desde una perspectiva más laxa. Cuando percibas situaciones de este tipo, recuerda que **los valores que no cuestan dinero, no son realmente valores**.

¿En qué liga queremos jugar?

El día a día vertiginoso en el que vivimos dificulta percibir la trascendencia de los cambios que obran en nuestro entorno. En lo que respecta a *Compliance*, nos encontramos ante un momento importante por la disyuntiva que plantea: apostar por la función, con todo lo que ello entraña, o considerarla

Divulgar el compromiso con el Compliance, en un Código Ético o en cualquier comunicación empresarial, tiene poco valor cuando no se acompaña de medios para hacerlo efectivo.

una cuestión menor, quizás de moda pasajera, relegándola a un papel marginal. El camino que se tome determinará la liga en que jugará la empresa, en términos de reputación, mercados, etc.

Divulgar el compromiso con el *Compliance*, en un Código Ético o en cualquier comunicación empresarial, tiene poco valor cuando no se acompaña de **medios para hacerlo efectivo**. No es inhabitual que bastantes textos modernos sobre Compliance recurran el adjetivo “*effective*”, pues no quieren impulsar planteamientos formales o puramente estéticos. Disponer de un modelo de *Compliance* supone establecer directrices claras y disponer los **medios humanos y materiales** para alcanzarlas. Por lo tanto, es obvio que todo ello requiere **inversiones**, como sucede con cualquier otro objetivo empresarial. Sin embargo, tales inversiones raramente dan lugar a retornos visibles y/o inmediatos. Esto puede llevar a concluir que *Compliance* es un mero **centro de coste** y que, por lo tanto, procede mantenerlo en niveles de inversión mínimos o incluso erradicarlo, si es necesario. En el caso que estamos viendo, Francisco se lo expone claramente a Alex: “No olvides que tu función es un centro de costes que no sobreviviría sin los ingresos que nos reportan...” No es infrecuente que se utilice esta falsa mácula para acallar la voz de *Compliance*.

La eficacia de la función de *Compliance* produce una calma poco lucida, y puede así llegar a considerarse un coste injustificado que erosiona la competitividad de la empresa. ¿Por qué invertir en *Compliance* si encorseta la actividad de negocio, carga su estructura de costes y no añade valor?

Los **daños económicos y reputacionales** que se derivan de los incidentes de *Compliance* incrementan su severidad año tras año. Así, por ejemplo, las **sanciones multimillonarias** que ha impuesto el Departamento de Justicia (DoJ) norteamericano a compañías europeas en materia de corrupción (FCPA) se producen del año 2008 en adelante. Además, cualquiera puede leer en los periódicos noticias sobre sanciones por vulneración del Derecho de la Competencia que sorprenden por sus cuantías en constante aumento. Pero más allá de los **daños económicos**, hay que considerar también los **reputacionales**: aparecer en las noticias por escándalos no beneficia en nada a las organizaciones.

Una organización que se declara comprometida con observar las normas y los estándares éticos, no puede permanecer impasible ante incumplimientos tanto de empleados como de socios de negocio.

Observar escrupulosamente las normas y los estándares éticos garantiza muchas cosas, todas ellas asociadas con una **gestión responsable**: desde la **sostenibilidad** del negocio en términos legales y económicos, hasta la buena sintonía con los grupos de interés, incluidos los consumidores y usuarios. Para los **proxy advisors**, que asesoran el sentido de voto en las Juntas Generales de grandes organizaciones, disponer de modelos adecuados de **Compliance** es un factor al que prestan creciente atención. En otro orden de magnitudes, las pequeñas y medianas empresas tampoco se pueden permitir escándalos de **Compliance** si no quieren ver cancelados sus negocios con otros empresarios responsables, ser sancionadas por los poderes públicos o sufrir el cada vez más frecuente castigo de los usuarios a través de las redes sociales.

Por lo tanto, la ausencia de mecanismos robustos de **Compliance** sólo acompaña a modelos de negocio pobres y cortoplacistas, que conforman una liga muy poco atractiva donde jugar.

Risk metrics

Una organización que se declara comprometida con observar las normas y los estándares éticos, no puede permanecer impasible frente a aquellas personas con las que se vincula, pero que no observan estos mismos principios. En este grupo cabrían tanto los **empleados** como los **socios de negocio**. Trato la importancia que tiene la cuidada selección de estos últimos en el Cuaderno número 5 de esta Serie (*"Coordinación con funciones sinérgicas"*).

También debería seleccionarse a las personas que se vinculan **laboralmente** con la organización atendiendo no sólo a su idoneidad técnica, sino en cuanto a **Compliance**. Hace algunos años, estos procedimientos de **diligencia debida** no podían generalizarse por ser gravosos, pero la divulgación de las tecnologías de la información y, en particular, del uso de **redes sociales** e intercambio de información a través de , no hace especialmente complejo acceder a información pública sobre las personas, de utilidad para realizar un primer análisis de idoneidad a efectos éticos y de **Compliance**. De hecho, los textos modernos sobre esta materia **exigen** una cuidada

selección de las **personas llamadas a ocupar posiciones especialmente expuestas**, esto es, las que participarán en procesos de negocio con riesgo de *Compliance* superior a bajo.

Pero la **diligencia debida** no concluye en una adecuada selección del personal y la formalización de su compromiso con los valores de la organización en el momento de su contratación. Es preciso ayudar también a mejorar continuamente sus conocimientos y nivel de alerta en materia de *Compliance*, así como establecer mecanismos que estimulen las conductas de cumplimiento y frenen las contrarias. En el caso que estamos viendo, Alex percibe una pobre cultura de *Compliance* en la empresa, y propone al Consejo de Administración un modelo retributivo vinculado de algún modo al **perfil de riesgo de cada empleado**. Propone, en definitiva, definir e implantar un mecanismo de **risk metrics** a proyectar sobre empleados.

Cuando el empleado que ha generado un riesgo de *Compliance* es tratado igual que cualquier otro, se difunde un mensaje de irrelevancia en cuanto al mantenimiento de una conducta ética y de respeto a las normas. Y ello no sólo perjudica la cultura organizativa sino que desarma completamente a la función de *Compliance*. El **tone from the top** supone, entre otras muchas cosas, que el órgano de gobierno y la máxima dirección refuercen los mensajes de tolerancia cero a la irregularidades de *Compliance* y soporten a dicha función. Dejan de hacerlo cuando omiten actuar ante incidentes protagonizados por ciertas personas.

Un mecanismo de **risk metrics** para empleados, fijará algunos **indicadores** objetivos de *performance* en materia de *Compliance*. Existirán indicadores **positivos** (asistencia a cursos, participación en comités que evalúan o gestionan riesgos de cumplimiento, etc) y **negativos** (generación de riesgos de incumplimiento, inobservancia de procedimientos de la empresa, etc), cuyo balance determinará el perfil de riesgo de cada empleado. A partir de esa cuantificación, será posible asociar consecuencias de diversa índole. Algunos marcos de referencia sobre *Compliance* exigen fijar **sistemas disciplinarios** al amparo de la normativa laboral aplicable. Sin embargo, no debes olvidar que un modelo sancionador sólo cubre una parte -la negativa- de

un sistema de gestión del personal (palancas de motivación) que debería contemplar también **estímulos positivos** en términos **retributivos** o de capacidades de **promoción**.

En el Cuaderno número 5 de esta Serie (“*Coordinación con funciones sinérgicas*”) explico la necesidad de conectar la función de *Compliance* con otras áreas o funciones sinérgicas de la organización. Pues acabamos de ver una de sus conexiones con la esfera de los **Recursos Humanos**.

Escalado y *noisy withdrawal*

Es frecuente que los marcos de referencia sobre *Compliance* promuevan mecanismos de comunicación a través de los cuales cualquier empleado de la organización pueda trasladar sus **inquietudes** o **sospechas** en materia ética y de *Compliance*. Los estándares de prevención penal y del soborno inciden especialmente en esta idea, siendo una buena práctica la coexistencia de diversos mecanismos de escalado, que permitan la elección de aquel con el cual el empleado se sienta más protegido. Los **canales de denuncia** (*whistleblowing lines*) o **líneas éticas** son uno de ellos, pero **no los únicos**.

Sin embargo, poco o nada se regula sobre los mecanismos de escalado que afectan a la propia función de *Compliance*, posiblemente porque también puede recurrir a algunos de los procedimientos generales. Además, siendo una función próxima a los órganos de gestión social, se supone una **comunicación constante y fluida** con ellos.

En cualquier caso, las preocupaciones de las personas responsables de *Compliance* deben ser susceptibles de comunicarse rápidamente al máximo nivel jerárquico de la organización, cuando sea preciso. Existen normas que obligan a determinados **cargos con deberes de vigilancia** a escalar sus comentarios dentro de la jerarquía de la organización, hasta salirse de ella cuando son desoídos y terminar reportando al órgano regulador. Es el denominado **noisy withdrawal**, que afecta a los abogados de organizaciones registradas en la *Securities and Exchange Commission* (SEC) norteamericana, para garantizar que se atienden sus comentarios: cuando perciben una situación capaz de ocasionar daños relevantes a la organización, pueden terminar reportándola al órgano regulador en forma

de renuncia voluntaria. Es, sin duda, una medida de presión tremendamente eficaz.

Sin llegar a este extremo, la voz del responsable máximo de *Compliance* debería llegar fácilmente a los máximos órganos de gestión social, siendo un factor adicional de garantía que se integren en ellos **consejeros independientes**. Comento esta materia en el Cuaderno número 11 de esta Serie (*“Los intereses que defiende Compliance”*).

En el caso que nos ocupa, Alex ha transmitido al Consejero Delegado el calvario de incumplimientos que ha vivido en muy poco tiempo, llevando, poco después, sus inquietudes al Consejo de Administración. Por lo tanto, desde esta perspectiva, la posición jerárquica de Alex parece adecuada y él procede del modo que cabría esperar. Su problema radica en que ni el Consejero Delegado ni el Consejo de Administración parecen prestarle la debida atención, y con ellos se agotan las instancias a las que puede recurrir internamente.

Salvaguarda de la responsabilidad personal

Alex percibe una **cultura organizativa deficiente** y no puede hacer nada para corregirla. Los responsables de la organización minimizan la trascendencia del asunto, pero Alex sabe que cuando se produzca una irregularidad que obligue a la empresa a sentarse en el banquillo, con gran probabilidad alguien le pedirá cuentas. Y eso le inquieta y le hace reflexionar.

Los cargos de *Compliance* no están exentos de responsabilidad personal. Por consiguiente, es normal que el *Compliance Officer* quiera dejar traza de su buen hacer, para poder evidenciar, si es preciso, que tuvo la **diligencia debida** en el desarrollo de sus cometidos hasta donde se le puede exigir.

En este caso, Alex debería asegurarse que en el Acta que documenta la sesión del Consejo de Administración donde expuso su parecer queda reflejada su intervención en los términos adecuados. Para evitar cualquier **error en la interpretación de sus palabras** o su **errónea plasmación en Acta**, podría haber elaborado un breve reporte, reflejando

en él las medidas propuestas al Consejo de Administración. Así las cosas, sólo le quedaría asegurarse de que dicho reporte se adjuntase al Acta o, por lo menos, apareciese referenciado en ella. De hecho, es una buena práctica, exigida en muchos estándares de *Compliance*, que dichos reportes no sean puntuales, sino **formulados de manera recurrente** (reportes operativos de *Compliance* y Memorias anuales).

Evidentemente, Alex no dispone de capacidad para adoptar por sí solo las decisiones empresariales que corrijan los déficits culturales detectados, y cuando llega a estas instancias, está prácticamente agotando todos los recursos de máximo nivel a su alcance.

El cometido fundamental de los administradores

Se espera de los administradores una gestión social **diligente**. Dada la complejidad del entorno actual de negocios, se viene reconociendo que su cometido más importante es el de **supervisión**, dado que, salvo en pequeñas organizaciones, resulta inviable su involucración personal directa en las operaciones de negocio diarias dentro del objeto social.

Puesto que la necesidad de supervisión ha propiciado la aparición de metodologías avanzadas de **control interno**, se reconoce incluso la posibilidad de delegar dichos cometidos en **órganos o cargos especializados**. Se trata de una necesidad tan evidente, que en ocasiones se recoge como exigencia legal, cual es el caso de la Comisión de Auditoría que precisan las empresas cotizadas en España. Fíjate que bastantes de estas comisiones asumen también el término “*Compliance*” en su propia denominación (Comisión de Auditoría y *Compliance*, CAC).

Un **administrador responsable** se ocupará de impulsar un marco de supervisión y control que asegure el cumplimiento de las normas y los estándares éticos, es decir, un Modelo de *Compliance*. Lo hará desde el convencimiento y no como una cuestión menor, pues estar informado no es un **derecho** sino un **deber** que le afecta personalmente. En nuestro caso, Francisco transmite una imagen muy pobre de los administradores cuando apunta, “Ya sabes que el Código

Ético es una cuestión formal. Acuérdate que lo redactamos hace un par de años, después de que aquellos consultores convencieran al Consejo de Administración sobre su necesidad”. Parece que los administradores sucumbieron a los cantos de sirena de algún consultor, pero sin voluntad de interiorizar la transformación cultural que conlleva un texto de esta naturaleza. Lamentablemente, Alex confirma esta interpretación cuando los ve distraídos atendiendo a sus dispositivos móviles y desatienden sus recomendaciones. Ninguno de ellos advierte que Alex es la última frontera antes de dar un nuevo paso hacia el desastre, pues, como es sabido, que la suerte se agota en algún momento.

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