



Asociación  
Española  
de Compliance

# Grupos de trabajo de ASCOM



## Compliance Under 35

Reporting a la  
Alta Dirección

Septiembre  
2023

[www.asociacioncompliance.com](http://www.asociacioncompliance.com)

# Reporting a la Alta Dirección

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>I. Objetivos</b>	<b>3</b>
<b>II. Emisor del mensaje</b>	<b>3</b>
<b>III. Mi primer reporting. Breves anécdotas</b>	<b>25</b>
<b>IV. Nueve claves para reportar adecuadamente y no sudar en el intento</b>	<b>28</b>
<b>V. Retos y conclusiones</b>	<b>29</b>

## I. Objetivos

La presente Guía, elaborada por el grupo de trabajo ASCOM Under 35, establece pautas dirigidas a los profesionales que desempeñan su labor en la función de Compliance desde un cargo junior y/o intermedio con la finalidad de ayudarles en el desempeño de sus funciones que impliquen una interacción con la Alta Dirección.

El presente documento se desarrolla en tres partes: en primer lugar, trataremos el tema del reporting abordado desde sus etapas iniciales (papel del Compliance Officer) hasta las etapas finales (turno de preguntas), todo ello estructurado en base al juego de la comunicación, esto es, mensaje, canal, destinatario y código; en segundo lugar, enfocaremos la teoría con ejemplos prácticos sobre cómo los autores de la presente guía enfocaron sus primeros reportings; y, en último lugar, hablaremos de claves para un reporting exitoso y retos.

## II. Emisor del mensaje

### II.1. El papel del Compliance Officer en el reporting a la Alta Dirección

En organizaciones complejas, donde se establece una jerarquía funcional y las tareas se encuentran delegadas entre las diferentes personas que la conforman, la Alta Dirección se empieza a alejar de la operación diaria. Se posiciona en una cima a la cual las noticias llegan con un desfase temporal, y esto se convierte en un obstáculo para la toma de decisiones. Los “grandes jefes”, en muchas ocasiones, se enfrentan a dilemas que responder, pero al no vivir de forma sincrónica la operación cuentan con pocas herramientas que les permitan discernir de manera profunda y a conciencia.

Como es sabido, la Alta Dirección de una organización es la última responsable del sistema de Compliance. Sus actuaciones y decisiones permean el tono que impacta a la cultura de la organización, y los recursos que destinan (tanto humanos, como técnicos y monetarios) definen el alcance del programa de Compliance y la robustez del mismo. En este orden de ideas, la falta de información puede llevar a la omisión en la actuación, o la toma de decisiones desafortunadas, que generen un impacto vital en el sistema de Compliance.

La solución a este obstáculo se resuelve con la habilitación de canales que permitan un flujo oportuno de información entre la operación de la organización y la Alta Dirección, con el fin de que fundamentadas en mensajes, completos, concretos y relevantes, las decisiones se tomen de manera acertada.

Como bien lo indica el “Libro Blanco sobre la función de Compliance” de ASCOM:

*“La función de Compliance a través de su máximo representante **reportará de forma recurrente al órgano de administración de la organización, su comisión delegada correspondiente y a la Alta Dirección las **informaciones relevantes** de la ejecución del Programa o Programas de Compliance que debe operar, de manera que aquel o aquellas se encuentren puntualmente informadas de su marcha y **puedan adoptar a tiempo las decisiones procedentes para la consecución de los objetivos de Compliance de la organización y la efectividad del Programa o Programas de Compliance establecidos para alcanzarlos. Informará en ellos de incidentes e irregularidades relacionadas con la ejecución del Programa o Programas de Compliance que debe operar, especialmente cuando supongan incumplimientos de las obligaciones de Compliance (...).*****

*Los reportes operativos de Compliance **no sólo informarán de aspectos relacionados con la marcha del Programa o Programas de Compliance y sus eventuales modificaciones y mejoras, sino que también podrán elevar la adopción de las decisiones que se precisen y corresponda tomar al órgano de administración de la organización, sus comisiones delegadas, la Alta Dirección u otros cargos con atribuciones para ello**”<sup>1</sup>.*

### **II.I.I. Perfil junior y su función en este tipo de reporting**

En algunas ocasiones, el reporting a la Alta Dirección no es tarea fácil y menos desde una posición junior. Máxime cuando esas personas responsables no se encuentran dentro de nuestro organigrama, ya sea jerárquico o funcional.

En este apartado se va a exponer cómo realizar un reporte adecuado a la Alta Dirección desde una posición junior. En particular, se destacan las principales responsabilidades:

1. “Libro blanco sobre la función de Compliance”, ASCOM, Madrid, marzo de 2017, pág. 34. [documento en línea] link: <https://www.asociacionCompliance.com/wp-content/uploads/2017/08/Libro-Blanco-Compliance-ASCOM.pdf>

- Recopilar y recabar datos relevantes para realizar un correcto reporting a la Alta Dirección. Esto deberá incluir información sobre los riesgos identificados, incidentes de incumplimiento – en el caso de que los haya habido –, acciones preventivas, así como las métricas de desempeño de los controles implantados en la organización. Estos datos van a ser la base para evaluar el grado de cumplimiento por parte del personal de la organización y detectar así áreas de mejora.

Una vez recopilada la información, se deberán analizar los datos para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora. Esto implica tener habilidades básicas de análisis y comprensión de datos. El análisis permitirá obtener una visión más clara de la eficacia de los controles implementados y ayudará a tomar decisiones informadas para fortalecer el Compliance de la organización.

- Elaborar informes y reportes que proporcionen una visión clara y concisa del estado del Compliance en la organización es otra de las tareas clave del perfil junior. Estos informes son utilizados por la Alta Dirección y otros stakeholders para tomar decisiones informadas y evaluar el desempeño en materia de Compliance. La capacidad de sintetizar información compleja en informes accesibles y comprensibles es esencial para transmitir eficazmente los resultados y recomendaciones.
- Mantener una adecuada documentación de los informes y registros relacionados con el reporting de Compliance es fundamental. Esto garantiza la trazabilidad de la información y facilita las auditorías y revisiones internas o externas. La precisión y organización en la documentación son cruciales para asegurar la integridad y fiabilidad de los datos presentados.
- Asegurarse de que los plazos y compromisos relacionados con el reporting de Compliance se cumplan puntualmente. Esto implica la coordinación con otros departamentos y equipos para obtener la información requerida de manera oportuna. La puntualidad en la entrega de informes y reportes contribuye a mantener una gestión efectiva del Compliance en la organización.

Además, el profesional puede colaborar con el equipo de Compliance en la identificación de oportunidades de mejora, así como en la implementación de nuevas iniciativas y políticas de Compliance. La actitud proactiva para proponer mejoras y participar en iniciativas de fortalecimiento del Compliance demuestra el compromiso con la cultura de ética y responsabilidad en la organización.

Participar en la formación y concienciación en temas de Compliance entre las personas que trabajan en la organización también puede ser parte de las responsabilidades del perfil junior. Ayudar en la preparación de materiales educativos o actividades de formación puede contribuir a fortalecer la cultura de Compliance

en la empresa. La transmisión efectiva de información sobre políticas y procedimientos de Compliance ayuda a crear una conciencia colectiva sobre la importancia del Compliance en la toma de decisiones diarias.

Asimismo, es importante que el perfil junior se mantenga actualizado sobre cambios en la normativa y legislación relevante en materia de Compliance. De esta manera, se asegura de que los informes se ajusten a los requerimientos actuales y se alineen con las mejores prácticas. Mantenerse informado y actualizado en el ámbito normativo demuestra el compromiso con la mejora continua y el cumplimiento responsable.

Finalmente destacar que, aunque el perfil junior puede tener una carga de responsabilidades y autonomía, siempre debe contar con el apoyo y la supervisión de profesionales más experimentados en el equipo de Compliance. De esta manera, se asegura que su trabajo sea efectivo y coherente con los objetivos de la organización en materia de Compliance. La mentoría y apoyo de profesionales más experimentados, quienes están más acostumbrados a realizar este tipo de reportings permiten el crecimiento y desarrollo profesional del perfil junior en el ámbito del reporting de Compliance.

### **II.I.II. El profesional de Compliance de cargo intermedio y su función en este tipo de reporting**

Con el fin de describir el rol que juega el profesional de Compliance de cargo intermedio en el reporte a la Alta Dirección, debemos partir por identificar a este tipo de sujetos: ¿Quién es un profesional de Compliance de cargo intermedio? La respuesta a esta pregunta la observamos en la guía publicada en 2022 por el grupo de trabajo Compliance Under 35 de ASCOM titulada “Guía para potenciar el desempeño de los profesionales Under 35 que desempeñan un cargo intermedio”<sup>2</sup>.

---

2. “Los cargos intermedios son aquellos puestos de trabajo dentro del organigrama de la compañía que articulan la función estratégica y de planificación (Alta Dirección), con la de ejecución de las metas planteadas (personal de operaciones). Son, en muchas ocasiones, los directivos o mandos intermedios que lideran las diferentes áreas de trabajo y que se encargan de planificar, coordinar y controlar, en el día a día, el desarrollo de las funciones y procesos específicos.

Atendiendo a dicha definición, el profesional de Compliance de cargo intermedio tiene las siguientes funciones principales dentro de la actividad de reporte:

**A. Planificación.** Consiste en establecer metas y objetivos, y determinar la mejor manera de alcanzarlos. Para la elaboración de informes, la planeación proporciona una guía estratégica que permitirá lograr los resultados deseados de manera efectiva y eficiente.

A la hora de planificar la elaboración de un informe (bien sea periódico o para dar respuesta a una situación ad-hoc) se deben tener en cuenta al menos los siguientes elementos:

- Identificar los objetivos y el alcance del informe.
- Definir la forma de presentación del informe.
- Hacer un análisis de la situación; identificar el tiempo que se tiene para la elaboración, los recursos con los que se cuenta para su ejecución (humanos y de información), las áreas implicadas, los departamentos de la organización que se deben involucrar, entre otros.
- Con la identificación de los elementos anteriores, crear un plan de acción realista y detallado, definiendo las tareas, los responsables de la ejecución de cada una y los plazos de entrega.

**B. Coordinación.** Debe transmitir al equipo junior el plan de acción construido en la fase de planeación. Les debe comunicar el objetivo y alcance del informe que se pretende realizar e indicar de forma precisa las tareas que cada uno debe ejecutar, siendo muy claro en los datos que se deben observar, las fuentes que pueden consultar, el tipo de análisis que se debe practicar y la forma que se debe respetar.

El Compliance Officer de cargo intermedio es una especie de “brújula” en la elaboración del informe y debe guiar a los miembros del equipo junior para la consecución de los estándares de forma, calidad, contenido y tiempos esperados.

**C. Seguimiento y evaluación.** Supervisar el progreso y los resultados alcanzados durante la ejecución del plan de acción; realizando los ajustes y correcciones, de ser necesarias, para mantener el rumbo hacia los objetivos y el alcance definidos para el informe.

---

*(...) En este sentido, el profesional de Compliance de cargo intermedio es aquel líder de una de las áreas que conforman el departamento de Compliance que se encarga de coordinar la ejecución de las actividades que le competen a su área en concreto, manteniendo la coherencia con los lineamientos establecidos por el Compliance Officer y la Alta Dirección en lo concerniente al apetito de riesgo definido por la compañía, las metas fijadas para el departamento de Compliance y la visión del departamento adoptada por el Compliance Officer.*

*En la línea de comunicación, el profesional de Compliance de cargo intermedio se encarga de reportar al responsable de la función de Compliance las incidencias y resultados derivados de la ejecución de las funciones del área que lidera, para que sea el responsable, junto con los informes de los demás líderes de área, quien realice el reporte del departamento de Compliance ante la Alta Dirección”#.*



**D. Evaluación y mejora.** Realizar una evaluación exhaustiva del informe obtenido y verificar que los objetivos y el alcance definidos se logren.

Asimismo, atendiendo a un proceso de mejora continua, al finalizar el proceso de reporting, el profesional de Compliance Officer de cargo intermedio debe Identificar las lecciones aprendidas y áreas de mejora para aplicarlas en futuras ocasiones. También, de ser posible, debe dar una retroalimentación al equipo junior sobre el trabajo realizado para alinear cada vez más la ejecución de futuros informes.

El profesional de Compliance Officer de cargo intermedio debe ser muy preciso en su investigación e indagación, y debe soportar los informes que pasan por sus manos con datos. Si bien, usualmente, este profesional no tiene el contacto directo con la Alta Dirección, es el profesional de cargo intermedio quien tiene los ojos más potentes de toda la estructura, está cerca del detalle, pero a la vez mantiene una visión global del sistema de Compliance, por lo que tiene acceso a información más completa.

## **II.II. Receptor del mensaje**

### **II.II.I. Definición de la Alta Dirección**

En virtud de lo dispuesto en el artículo 1, apartado 2, del Real Decreto 1382/1985, de 1 de agosto, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del personal de Alta Dirección y mediante el cual se uniformiza el concepto o la definición de alto directivo, se considera personal de Alta Dirección a aquellos trabajadores que ejercitan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la empresa, y relativos a los objetivos generales de la misma, con autonomía y plena responsabilidad, teniendo únicamente como límite los criterios e instrucciones directas emanadas de la persona o de los órganos superiores de gobierno y administración de la empresa.

Por otra parte, tanto la ISO 37301:2021 como la UNE 19601:2017<sup>3</sup> se refieren a la Alta Dirección como “la

<sup>3</sup>. Puntos 3.3 y 3.2, respectivamente.



*persona o grupo de personas que dirigen y controlan una organización al más alto nivel*”, esto es, aquellas personas que, dentro de la misma, ocupan los más altos puestos de responsabilidad, requiriendo para ello de habilidades, experiencia y capacidad para adoptar decisiones al más alto nivel en lo que respecta a esa dirección y control.

Lo primero que debemos tener bien claro es la diferencia entre la Alta Dirección y el órgano de gobierno ya que, en algunas organizaciones, esta distinción no es tan evidente e incluso, en ciertos casos, podríamos llegar a afirmar que es inexistente.

El órgano de gobierno hace referencia a la *“persona o grupo de personas que tienen la última responsabilidad y autoridad en las actividades, gobierno y políticas de una organización”* y (en este punto es en el que encontramos el hecho definitorio) ante quienes informa y rinde cuentas la Alta Dirección. Por tanto, el órgano de gobierno se corresponde con el órgano de administración de la organización (consejo de administración, comité de dirección que actúe por delegación de éste u órgano similar), mientras que las concretas personas encargadas de su dirección y control constituyen la Alta Dirección. Dicho de otro modo, con la expresión Alta Dirección se hace referencia *“al más alto nivel de la dirección ejecutiva”*<sup>4</sup>.

Es al órgano de administración a quien le corresponde aprobar la política en materia de Compliance de la organización, así como la puesta en marcha de su sistema de gestión y el nombramiento y composición del órgano de Compliance, ejerciendo además una función supervisora de la observancia de dicha política. Por su parte, concierne a la Alta Dirección el desarrollo, ejecución, revisión, mantenimiento y mejora del sistema, demostrando de esta forma liderazgo y compromiso con las tareas encomendadas, todo ello con el objetivo esencial y último de fomentar una cultura de Compliance entre todos los miembros de la organización. Por tanto, es evidente que los miembros que integran la Alta Dirección, dado ese compromiso y liderazgo que se les presupone en cuanto a la implementación de un sistema y, por ende, de una cultura de Compliance (mediante la dotación de los recursos técnicos, materiales, económicos y humanos necesarios), son los primeros interesados en su efectiva operatividad. Cualquier conducta o actuación que revelara lo contrario denotará una absoluta falta de compromiso ético con lo indicado anteriormente.

En definitiva, es la honestidad, la integridad, la ética empresarial y la responsabilidad corporativa de la Alta Dirección lo que contribuye prioritaria y esencialmente a la conformación del *“tone at the top”* de la organización. Es a la Alta Dirección a quien le corresponde dar ejemplo al resto de la organización ya que, como se dice habitualmente, toda responsabilidad comienza por uno mismo<sup>5</sup>.

4. ISO 37301:2021. Punto 3.3. Nota 3 a la entrada.

5. Y es que la propia responsabilidad de la sociedad se verá directamente afectada por la responsabilidad de sus directivos (o

Si bien la teoría semeja, a priori, sencilla, la realidad práctica nos refleja una diversidad de situaciones en las que esta distinción queda diluida como consecuencia de la estructura organizacional, la cual puede variar en función de su tipología y tamaño.

La propia ISO 37301:2021 es consciente de ello, al determinar que las características y competencias del órgano de gobierno se entenderán atribuidas a la Alta Dirección *“en aquellos casos en los que una organización no tenga un órgano de gobierno como función independiente”*, teniendo en cuenta además que su composición podrá incluir *“un consejo directivo, comités de control, consejo de control, directores y supervisores”*, pero no limitarse a los mismos<sup>6</sup>.

Y es que no todas las organizaciones tienen una estructura organizacional claramente definida, en la que órgano de administración, Alta Dirección y Compliance se distingan e identifiquen claramente. Pensemos en las pequeñas y medianas empresas, en las que una misma persona puede desempeñar todas estas funciones al no disponer de un organigrama complejo ni tampoco de recursos humanos, técnicos y materiales suficientes que, por el contrario, sí poseen las grandes empresas y corporaciones.

En definitiva, conocer bien el organigrama o la estructura organizacional de la organización es fundamental no sólo a la hora de implantar y desarrollar un sistema de gestión de Compliance, sino también cuando se lleve a cabo el reporte a la Alta Dirección, ya que tanto su composición como los perfiles que la integren serán factores importantes a tener en cuenta en su elaboración previa.

---

administradores). La Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015, establece claramente que “la responsabilidad de la sociedad no puede ser la misma si el delito lo comete uno de sus administradores o un alto directivo que si lo comete un empleado. El primer supuesto revela un menor compromiso ético de la sociedad y pone en entredicho la seriedad del programa, de tal modo que los Sres. Fiscales presumirán que el programa no es eficaz si un alto responsable de la organización participó, consintió o toleró el delito”.

6. ISO 37301:2021. Punto 3.21.

## II.II.II. Perfiles

Hemos definido a la Alta Dirección y diferenciado ésta de otros órganos de la organización, pero ¿quiénes la integran realmente?

Ante todo, debe tenerse en cuenta que, en función de la organización de la que se forme parte o para la que se presten servicios, la composición de la Alta Dirección podrá variar, máxime si tenemos en cuenta lo comentado en el apartado anterior. Así, podemos hablar de grandes organizaciones en las que los perfiles que integran la Alta Dirección están claramente definidos, o de pequeñas y medianas empresas, en las que los diferentes perfiles pueden ser asumidos por una o varias personas.

En general, la Alta Dirección se compone de un presidente (o director), un vicepresidente (o subdirector) y los gerentes de los diferentes departamentos que integran la organización.

Siendo ésta la estructura tradicional, la creación de nuevos entornos y modelos de negocio, junto con las políticas estratégicas y las tendencias actuales de los mercados y del mundo empresarial en general, han propiciado la creación de nuevos roles en las diferentes áreas de las organizaciones, situación de la que no ha sido ajena la Alta Dirección.

Hay, por tanto, una diversificación en la composición de los órganos ejecutivos, generando de esta forma una mayor competitividad e innovación. Así, a las ya conocidas figuras del *chief executive officer* (CEO o director general), el *chief financial officer* (CFO o director financiero) o el *chief operations officer* (COO o director de operaciones), que a su vez han ido adaptándose a todas estas novedades, se les unen nuevos perfiles directivos especializados en otras áreas, algunas de ellas ya habituales, como son los recursos humanos, el marketing o departamentos de compras; y otras menos conocidas pero igualmente novedosas e importantes, como la seguridad de la información, la innovación y la información (entendida como actualización en materia de tecnologías de la información), la orientación al dato<sup>7</sup>, la experiencia<sup>8</sup>, las relaciones con los proveedores y la gestión de la cadena de suministros.

Otra cuestión importante es el grado de conocimiento o *expertise* en materia de Compliance de los miembros que integran la Alta Dirección ya que, en función de cada organización, podemos encontrarnos desde directivos con un amplio conocimiento en materia jurídica y de Compliance, ya sea por titulación o por la experiencia que dan los años, hasta todo lo contrario. Este punto deviene fundamental a la hora

7. Análisis, clasificación y conversión de todos los datos brutos de una empresa en estadísticas exactas, modelos descriptivos y predictivos, con objeto de implementar estrategias de negocio y gestión, creando valor.

8. A partir de la experiencia obtenida tanto del cliente como de los empleados, se desarrollan e implementan procesos e iniciativas que originen un valor diferencial en el cliente frente a otras empresas.

de la elaboración del reporte, ya que será necesario armonizar y uniformizar su contenido en función de los conocimientos de sus diferentes destinatarios.

Por ejemplo, empleando un lenguaje sencillo, acortando las frases y utilizando métricas sencillas y visuales a la hora de cuantificar y clasificar la información, como estadísticas o gráficos de dispersión para las evoluciones en el tiempo. De esta forma, se facilita su lectura y comprensión, siendo de gran ayuda a la hora de responder las posibles preguntas vinculadas al contenido del reporte, ya que cuanto más entiendan los directivos lo que se les quiere comunicar, menos dudas tendrán y, en caso de que se realicen preguntas por su parte, estarán mejor fundamentadas que si, por el contrario, no han entendido el contenido del reporte y su finalidad.

Debemos partir de la premisa de que los miembros de la Alta Dirección ni son expertos en Derecho ni mucho menos en Compliance y, además, no suelen disponer de tiempo para leer informes o memorias. Uno de los defectos más comunes a la hora de comunicar información es considerar al receptor un igual en cuanto a los conocimientos vinculados a lo que se quiere transmitir, lo que no siempre es así (y más si hablamos de abogados y su tendencia natural a elaborar textos extensos y complejos).

Por otra parte, también es importante conocer el grado de interacción de los diferentes departamentos con el órgano de Compliance, ya que es posible que, mientras que en alguno de ellos el contacto sea prácticamente inexistente o limitado a cuestiones de monitorización o control, en otros la relación sea más frecuente y fluida, convirtiéndose en un punto de apoyo o una referencia a la hora de efectuar el reporte y transmitir su contenido.

En definitiva, debe tenerse en cuenta en todo momento que el destinatario directo (o primer destinatario) del reporte es el personal que integra la Alta Dirección puesto que, como ya se ha indicado en apartados anteriores, es a éste a quien corresponde rendir cuentas en materia de Compliance ante el órgano de gobierno de la sociedad

(o destinatario final) en base a lo dispuesto en dicho reporte. Es por ello por lo que es importante no sólo elaborar un buen informe, completo y detallado, sino también presentarlo de forma clara y adaptada al perfil de los destinatarios, algo esencial para poder mantener la continuidad del sistema de cumplimiento implantado y su constante actualización, redundando de este modo en la eficacia y eficiencia del propio sistema.

## II.III. Mensaje

### II.III.I. Tipologías de reporting

La guía publicada en septiembre de 2021 por el Grupo de Trabajo sobre Compliance Penal de ASCOM titulada “Los reportes internos de Compliance Penal” define reporte como *“la propia acción de transmitir, comunicar o proporcionar una información, noticia o hecho a través de un soporte que permita dejar constancia de su existencia y contenido, con independencia de a quién se dirija o del medio utilizado”*<sup>9</sup>.

En este punto conviene diferenciar entre “informar”, que no implica “per se” una toma de decisiones, ya sea por la naturaleza de las situaciones que se reportan o porque, sencillamente, dichas decisiones ya han sido adoptadas (por ejemplo, informar sobre la evolución de una política o procedimiento previamente aprobado); y “elevar”, cuya finalidad es la adopción de decisiones por parte del órgano competente destinatario del reporte (la adopción de medidas disciplinarias contra un directivo, por ejemplo).

Además, en este último caso se añade una labor de revisión periódica por parte del órgano de Compliance, con objeto de confirmar que la decisión ha sido tomada o, en caso contrario, dejar evidencia documental de tal situación<sup>10</sup>. En todo caso, con independencia de que se “informe” o se “eleve”, el contenido de los reportes es exclusivamente penal, correspondiendo su elaboración al departamento de Compliance (o equivalente, en función de la estructura organizacional de la organización, como hemos visto en el apartado anterior), con independencia de que pueda delegar o apoyarse en otras áreas o departamentos, tanto internos como externos, a la hora de obtener la información necesaria para la elaboración de los reportes.

La importancia de la función de reporte queda reflejada y fundamentada no sólo en la normativa, sino también en estándares nacionales e internacionales, así como manuales y guías:

9. Los reportes internos de Compliance Penal, Grupos de trabajo de ASCOM, Compliance Penal, ASCOM, Madrid, 2021, pág. 3. [documento en línea] enlace: <https://www.asociacionCompliance.com/wp-content/uploads/2021/10/2021-GRUPO-TRABAJO-Compliance-PENAL.pdf>

10. CASANOVAS, A., Reportes operativos de Compliance y memorias anuales, Serie de kits de despliegue Compliance, Kit 9. Plan de acción para la novena semana, KPMG, 2016, pág. 8 [documento en línea] enlace: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/08/reportes-operativos-de-Compliance.pdf>

- **Código Penal (art. 31 bis.5. 6 °):** establece que los modelos de organización y gestión deberán *“realizar una verificación periódica del modelo y de su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o cuando se produzcan cambios en la organización, en la estructura de control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios”*.
- **CCFGE 1/2016 (Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por L.O. 1/2015):** señala la importancia de que los modelos de organización y gestión no queden vacíos de contenido y sin aplicación práctica (lo que viene denominándose falso Compliance o *“fake Compliance”*). En este sentido, la labor de reporte es esencial para comprobar y verificar la importancia de dichos modelos en la toma de decisiones de dirigentes y empleados, reflejando de este modo el grado de implantación de una cultura de Compliance en la organización.
- **Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (arts. 93. d), 196, 197 y 225.3):** hace referencia, por una parte, al derecho de los socios o accionistas a ser informados de las actividades de la organización; por otro, en relación con los administradores, al deber de diligencia de los administradores, debiendo recabar la información necesaria para el cumplimiento de sus obligaciones. En ambos casos, se deduce claramente la importancia de los reportes para lograr ambos fines.
- **Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV (principio 15):** *“los consejeros contarán con información suficiente y adecuada para el ejercicio de sus funciones y tendrán derecho a obtener de la sociedad el asesoramiento preciso”*, incluyendo toda la información relativa al Compliance.



- **Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad:** destaca la necesidad de que el estado de información no financiera contenga, entre otra, información relativa a la lucha contra la corrupción, el soborno y el blanqueo de capitales, así como a los procedimientos de diligencia debida aplicados por la organización, materias todas ellas incluidas en los reportes de Compliance.
- **Estándares nacionales e internacionales (UNE 19601 sobre Sistemas de Gestión de Compliance Penal /UNE-ISO 37001 sobre Sistemas de Gestión Antisoborno / UNE-ISO 37301 sobre Sistemas de Gestión de Compliance):** en todos ellos se hace referencia a la importancia de la revisión y del reporte por parte del órgano de Compliance, incluyendo en algunos casos un desarrollo detallado del contenido mínimo de los informes.

La tipología de los reportes y su finalidad será diferente en función de la base de la que se parte para su clasificación. Así, la ya citada guía del Grupo de Trabajo sobre Compliance Penal de ASCOM distingue:

- **Por el origen o nacimiento de la obligación**
  - Impuestos por obligación legal, en función de la materia o sector.
  - Extraordinarios o ad hoc, emitidos en circunstancias excepcionales e imprevistas.
  - Voluntarios, según las necesidades de la organización.
- **Por el contenido:**
  - Preventivos: vinculados a las actividades formativas planificadas e implementadas, las iniciativas de concienciación (en ambos casos con el objetivo último de fomentar una cultura de Compliance en la organización) y los procedimientos de conformidad vinculados a políticas críticas de cumplimiento o relacionados con la captación de información y documentación.
  - Reactivos: elaborados a partir de actuaciones o hechos que puedan ser constitutivos de responsabilidad penal. Estarían vinculados a disconformidades o incumplimientos derivados de incidentes reportados por medio de mecanismos de escalado u otros canales, o que hayan derivado en quejas o expedientes administrativos o judiciales. En todos estos supuestos, deben indicarse las acciones de corrección tomadas, incluidas las de tipo disciplinario, con objeto de dar mayor completitud al contenido del reporte.



- Informativos: complementarios o independientes de los anteriores, cuyo objetivo es el de “reportar, transmitir o poner en conocimiento unos hechos determinados”.
- **Por su periodicidad:** puntuales, periódicos (según lo que disponga el órgano de gobierno), anuales (memorias) y extraordinarios o urgentes.
- **Por la forma de elaboración:**
  - Basados en preguntas abiertas (aspectos genéricos): en estos casos, quien elabora el reporte es el que posee el expertise y el conocimiento, frente al destinatario de éste, por lo que se emplean cuestionarios sobre aspectos generales en materia de Compliance.
  - Basados en preguntas cerradas: el proceso es a la inversa, quien recibe el reporte tiene mayor conocimiento y *expertise* que quien reporta, por lo que se emplean cuestionarios con preguntas más concretas y específicas
  - Híbridos: combinan ambos tipos de preguntas.

### II.III.II. ¿Qué se quiere decir? ¿Qué información incluir?

Los informes de Compliance que vamos a reportar al órgano de gobierno y a la Alta Dirección deben permitir que estos últimos:

- Conozcan la evolución de las acciones acordadas en revisiones previas;
- Conozcan variaciones en las circunstancias internas y externas de la organización que sean relevantes a efectos del sistema de gestión de Compliance;
- Dispongan de la información que les permita valorar el desempeño de Compliance;
- Detecten las oportunidades para la mejora continua que permitan evolucionar el sistema de gestión; confirmen o cuestionen la adecuación de la política de Compliance;
- Consideren el nivel de independencia de la función de Compliance;

- Aprecien si se están consiguiendo los objetivos de Compliance;
- Comprueben la adecuación de la evaluación de riesgos de Compliance;
- Constante la eficacia de los controles existentes y los indicadores de desempeño;
- Se muestren satisfechos sobre el funcionamiento de los mecanismos de comunicación;
- Conozcan el resultado de las investigaciones internas de la organización;
- Valoren la eficacia del sistema de información.

Como venimos observando, los informes de Compliance, no solo tienen un sentido informativo, sino también, un cometido relevante en el proceso de toma de decisiones<sup>11</sup>. Por lo tanto, deberemos saber diferenciar qué decir en cada reporte y deberemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Oportunidad:** La Alta Dirección debe contar con la información suficiente y necesaria para la toma de decisiones, por lo que esta información debe proporcionarse en el momento adecuado. Es decir, de forma previa y con suficiente antelación.

Tal como se ha explicado en los anteriores apartados, las comunicaciones de reporte se realizan de forma ordinaria, en reportes periódicos donde se resumen los aspectos principales que han afectado a la función de Compliance durante un periodo de tiempo definido (tareas, resultados, comunicaciones con reguladores, sanciones, cambios de riesgos, entre otros); y de forma extraordinaria, mediante comunicaciones de urgencia motivadas por aquellos incidentes que atendiendo a su gravedad puedan causar perjuicios económicos o reputacionales a la organización.

Por todo ello, es responsabilidad de la función de Compliance responder: ¿cuándo debemos informar esta situación?, ¿informamos en el reporte ordinario o elevamos un reporte de urgencia? Debemos transmitir el mensaje en el momento adecuado para que la Alta Dirección actúe en consecuencia.

- **Relevancia:** Los informes de la función de Compliance deben contener información importante, útil, y responder a la pregunta ¿qué debe conocer la Alta Dirección? En algunas ocasiones, con el fin de mostrar valía, se vuelca en los reportes una cantidad de datos, anécdotas y situaciones que, si bien son interesantes, no aportan valor a la hora de la toma de decisiones y desvían la atención del receptor. Esto último lo debemos evitar.
- **Completitud:** Si esperamos que la información sirva para la toma de decisiones, nos debemos asegurar que aquellas premisas que entreguemos abarquen todos

11. "Guía práctica de Compliance según la Norma ISO 37301:2021", Alain Casanovas Ysla, AENOR, 2021 págs. 300 y ss.

los aspectos requeridos para entender el contexto, la necesidad y el impacto de la disyuntiva a resolver. Una estrategia a la hora de estructurar el mensaje consiste en siempre responder a las siguientes preguntas: ¿Qué está pasando? ¿Por qué está pasando? ¿Qué opciones de actuación tengo sobre la mesa? ¿Qué podría acontecer atendiendo a mi decisión?

- **Concreción:** El tiempo, como todos los recursos, son limitados. Si entendemos que la función de Compliance hace parte de un sistema compuesto por muchas otras áreas de gestión que requieren la atención de los altos directivos, debemos asumir que la atención que ellos prestan a nuestra área no es única, ni absoluta, y en consecuencia requerimos optimizar el tiempo que nos destinan. En este sentido nuestros reportes deben ser cortos, iniciar con los temas de mayor relevancia y omitir asuntos que no aporten valor o requieran de una decisión por parte de la Alta Dirección. No olvidemos que la comunicación entre la función de Compliance y los directivos es bilateral y, en consecuencia, en caso de requerir ampliar los datos suministrados, o indagar por asuntos adicionales, siempre nos podrán preguntar por un informe ad-hoc.
- **Conocimiento:** Antes de transmitir información a la Alta Dirección, tenemos que tener muy claro el mensaje que estamos reportando, el motivo y causas de dicho reporte, junto con las necesidades y expectativas que queremos generar en el receptor. En este sentido, es realmente importante preguntar a nuestros superiores y/o compañeros cualquier cuestión que no entendamos en cuanto al mensaje y el porqué del mismo.

En el caso de que, el órgano de gobierno y la Alta Dirección, nos pregunten acerca de algún aspecto reflejado en los informes de Compliance, deberemos intentar ser capaces de responder a dichas cuestiones; por lo que deberemos tener siempre muy claro y estudiado el contenido del mensaje, fundamento, consecuencias, etc.

No transmitiremos confianza si dudamos ante alguna cuestión o si no hemos entendido la razón de dicho reporte.

## II.IV. Código: sistema de señales o signos que se utilizan para poder transmitir el mensaje

Como hemos comentado anteriormente, el grado de conocimiento o expertise en materia de Compliance de los miembros que integran la Alta Dirección puede ser en algunos casos inexistente y, en otros, que exista un amplio conocimiento en materia jurídica y de Compliance. Por lo tanto, es fundamental que el Compliance Officer utilice adecuadamente el código con el que se va a transmitir la información.

El Compliance Officer deberá componer un mensaje, a través de un conjunto de signos, que hará que la Alta Dirección pueda interpretarlo y entenderlo adecuadamente.

Distinguiamos los siguientes códigos que se pueden utilizar:

- **Códigos lingüísticos:** En este aspecto interviene el lenguaje, oral o escrito, y el idioma.
- **Códigos no lingüísticos:** Son los códigos en los que no interviene el lenguaje oral o escrito, pero que son fácilmente reconocibles por el emisor y el receptor para poner en marcha el proceso comunicativo. Por ejemplo: el código no lingüístico visual, auditivo y gestual.

En este sentido, el Compliance Officer para poder transmitir eficazmente el mensaje al receptor debe, por un lado, conocer correctamente a la Alta Dirección y, por otro, entender y diferenciar el tipo de reporte e información que quiere transmitir.

Consideramos útil que el Compliance Officer se cuestione las siguientes preguntas para poder elegir bien el código:

- **Respecto al receptor:** ¿conoce y está implicada la Alta Dirección con el Compliance?; ¿le dedica tiempo de calidad a esta materia?; ¿se muestra receptivo a la información transmitida? ¿colabora y participa activamente en las políticas y reportes?
- **Respecto al mensaje:** ¿el mensaje que quiero transmitir es urgente?; ¿necesito una respuesta casi inmediata del receptor?; ¿van a estar implicadas diferentes áreas de negocio en el reporte transmitido?; ¿es complejo el mensaje que voy a remitir?

Si el Compliance Officer se va a dirigir a una Alta Dirección que no está muy concienciada o no conoce términos más específicos del Compliance, deberá buscar un código que el receptor pueda comprender empleando, por ejemplo, un lenguaje sencillo, acortando frases y utilizando métricas sencillas y visuales a la hora de cuantificar y clasificar la información.

De la misma forma, el Compliance Officer deberá conocer otros aspectos como, por ejemplo, el tiempo que le dedica la Alta Dirección a dicha materia. Es decir, elaborar un informe escrito, por muy sencillo y claro que sea, si la Alta Dirección no le dedica el tiempo suficiente a estudiarlo, no será eficaz. Por lo tanto, deberá plantearse si el código que debe utilizar es a través de un código lingüístico escrito u oral.

Respecto al mensaje, el Compliance Officer deberá cuestionarse si necesita informar acerca de un riesgo de manera urgente, - siendo el código más complejo-, y optar por elegir informar de forma oral y así poder obtener respuestas inmediatas al mensaje dado, resultando una manera más eficaz al tener al receptor físicamente cerca.

En conclusión, a través del código adecuado, el Compliance Officer deberá tener en cuenta los siguientes puntos a la hora de componer el mensaje:

Con relación a las comunicaciones orales, el Compliance Officer deberá:

- Mantener el contacto visual con los receptores, así como gesticular y enfatizar en los aspectos importantes de la comunicación.
- El tono de voz deberá estar en consonancia con lo que quieres transmitir. Evita titubear, ya que quita credibilidad al mensaje.
- Se deberá mantener una postura adecuada, evitando mostrarnos muy relajados o muy rígidos.
- Cuidar la imagen personal para poder dar una buena impresión al órgano de gobierno y a la Alta Dirección.
- Crear un ambiente de confianza con la Alta Dirección y mostrarse seguro. Interactuar con el receptor.
- Dejar margen de tiempo para el debate interno y las preguntas.

En cuanto a las comunicaciones escritas, el Compliance Officer deberá:

- Aportar formatos de fácil asimilación. Evitar que los informes utilicen nomenclatura técnica solo asequible a algunos especialistas. Debido a que el perfil de administradores y máximos directivos puede ser variado, es mejor emplear términos de conocimiento general.
- Repasar la información que se va a reportar.
- Estructurar adecuadamente la información. Se puede recurrir a formatos sumarios donde, facilitando una información completa, se haga hincapié en los aspectos relevantes donde se precisa actuar.

## **II.V. Canal: medio a través del cual se transmite y se recibe el mensaje**

Tal y como hemos observado a lo largo de la presente guía, la actividad de reporting es variopinta, se presenta en diferentes ocasiones y contextos, lo que se traduce en que el canal empleado para transmitir los mensajes varíe según la situación en la que se presente.

Lo fundamental es que se respete, en primer lugar, el contenido y forma establecido por la correspondiente normativa que regule el reporting, si fuese aplicable. Todo aquello adicional que sirva de aclaración siempre es bienvenido, pero lo fundamental es que se cumpla con el contenido normativo que exige la existencia del reporting.

Sin perjuicio de lo anterior, desde un punto de vista general, y abarcando los diferentes mecanismos a emplear, la actividad de reporte se realiza de dos maneras: oral y/o escrita.

### **A. Comunicación oral:**

Se emplea en reuniones y llamadas, normalmente se presenta en situaciones ad-hoc vinculadas a un reporting de urgencia o la ampliación de información presentada en un reporte periódico.

Se realiza mediante la transmisión de mensajes hablados.

Es directa, ágil, entrega mayor información en un menor periodo de tiempo, permite la aclaración de preguntas del receptor de manera simultánea, se suele ver permeado por cierto grado de improvisación atendiendo a la conversación que se va generando durante su ejecución y, salvo que sea grabada, no permite trascender en el tiempo.

Al emplear este tipo de comunicación, es importante enfocarnos en el tono empleado y nuestro lenguaje no verbal (postura corporal), pues estos elementos impactarán directamente en la interpretación que el receptor haga del mensaje.

De igual forma, al tener dificultades para la recreación exacta de la conversación mantenida, es deber del emisor confirmar y verificar que el receptor del mensaje

entendió y está haciendo una interpretación correcta de la idea que se le pretende transmitir.

#### B. Comunicación escrita:

Se emplea en la elaboración de informes y el envío de correos electrónicos, normalmente se presenta en situaciones vinculadas a un reporte periódico o situaciones que no requieren de una atención inmediata por parte del receptor.

Se realiza mediante la transmisión de mensajes escritos.

Es indirecta, en tanto no se ejecuta de forma sincrónica, y se prepara con antelación, por lo que su contenido tiende a ser más formal, preciso y claro. Carece de una retroalimentación instantánea y se puede conservar en el tiempo.

Al emplear este tipo de comunicación debemos recordar que la misma se escribe con independencia del contexto en el que va a ser reproducida y, si bien tiene un destinatario inicial, desconocemos la identidad de otros posibles lectores; por lo que es responsabilidad del profesional de Compliance incluir en el mensaje toda la información requerida para ser entendido y redactarlo con tal claridad que impida una interpretación errónea.

#### C. Uso de las nuevas tecnologías:

Habitualmente los mecanismos más frecuentes de comunicación son:

- mediante reuniones periódicas, ya sean presenciales o a distancia, con las áreas funcionales o unidades de negocio; o
- mediante reportes de información escritos.

Este tipo de mecanismos pueden llegar a ser perjudiciales para la organización, ya que, por un lado, es difícil mantener la periodicidad de las reuniones, convocar a todas las personas que deben estar presentes, y que las mismas sean preparadas previamente por todos los participantes para la mayor



agilidad y productividad de la reunión y, por otra parte, que realmente dichos reportes sean leídos y entendidos de forma completa y eficaz.

En consecuencia y, como se ha mencionado anteriormente, esto conlleva a que la información se reporte con un desfase temporal o que no llegue a conocerse toda la información adecuadamente, convirtiéndose en un obstáculo para la toma de decisiones y para la organización.

Asimismo, este tipo de reportes pueden llegar a provocar en la Alta Dirección “Compliance fatigue”, es decir, causar un rechazo hacia esta materia, provocando que la Alta Dirección perciba cualquier iniciativa de control, como una pérdida de tiempo, un lastre a sus actividades diarias causando un desgaste y, por tanto, “fatiga”.

En este sentido, el uso de las nuevas tecnologías como eje del sistema de información por parte del Compliance Officer le permitirá un flujo más dinámico, eficaz y bidireccional.

Como ejemplos de herramientas, el Compliance Officer puede plantearse recurrir a:

- Vídeos corporativos de reporte, por ejemplo, explicando nuevos procedimientos implantados o los datos más importantes de las memorias anuales de Compliance.
- Podcast de menos de 15 minutos con información esencial. En este sentido, una forma de comunicar de una manera más amena, por ejemplo, las principales novedades normativas publicadas o la previsión de nuevas normativas, podría ser a través de una grabación de un podcast. De este modo se podrá reportar no solo a la Alta Dirección sino también a todos los empleados y llegar a todos de una forma más dinámica y eficaz.
- Gráficos y documentos fáciles de leer visualmente. Por ejemplo, se podrán utilizar gráficos y métricas a la hora de reportar los cursos de formación realizados, acciones de concienciación y sensibilización realizadas, incidencias producidas en la formación.
- Carpetas compartidas con la Alta Dirección para que puedan acceder en todo momento y aportar sus comentarios, sobre todo en aquellos reportes basados tanto en preguntas abiertas como en preguntas cerradas, donde las partes deben aportar su conocimiento y *expertise*.

Este tipo de vías para comunicar tienen grandes ventajas como, por ejemplo, accesibilidad y actualización a la información, efectividad y rapidez.

## II.VI. Turno de preguntas

La gestión de las preguntas que pueden surgir después de presentar un informe, ya sea verbal o escrito, a la Alta Dirección es crucial para asegurar una comunicación clara y efectiva.

A continuación, recogemos una serie de pautas que puedes seguir para manejar estas preguntas de manera adecuada:

- **Escucha atentamente:** Presta atención a cada pregunta que se haga y asegúrate de comprenderla completamente antes de responder. Si es necesario, pide aclaraciones para asegurarte de que estás abordando el punto correcto.
- **Mantén la calma y la confianza:** Responde a las preguntas con tranquilidad y confianza. Recuerda que eres una persona experta en el tema y estás allí para brindar la información necesaria. Si no conoces la respuesta a una pregunta en particular, sé honesto al respecto y ofrece investigar más o buscar la información necesaria.
- **Sé conciso y claro:** Evita divagar o dar respuestas confusas. Sé directo y utiliza un lenguaje claro y comprensible. Si es necesario, utiliza ejemplos o visualizaciones para explicar mejor tu punto de vista.
- **Mantén el enfoque en el objetivo principal:** Asegúrate de que tus respuestas estén alineadas con los objetivos y resultados presentados en el informe. Evita irte por las ramas o perder el enfoque de la discusión principal.
- **Responde de manera respetuosa:** Sea cual sea la pregunta o el tono utilizado por la Alta Dirección, mantén la compostura y responde de manera respetuosa. Evita entrar en discusiones emocionales o confrontaciones. Recuerda que estás ahí para brindar información y apoyar en la toma de decisiones.
- **Ofrece documentación adicional si es necesario:** Si hay preguntas que requieren información adicional o

datos específicos, ofrece proporcionar documentación complementaria después de la reunión. Esto demuestra tu disposición a respaldar tus afirmaciones con pruebas concretas.

- Confirma la comprensión: Después de responder una pregunta, asegúrate de que la Alta Dirección haya comprendido completamente tu respuesta. Puedes pedirles que te repitan la respuesta o que te hagan más preguntas para aclarar cualquier duda que puedan tener.

No te preocupes si te hacen preguntas que no sabes responder, la gestión de las preguntas después de una presentación requiere práctica y experiencia que poco a poco irás adquiriendo. Recuerda que al ser un perfil con menos experiencia profesional todavía te queda mucho camino por recorrer, no obstante, cualquier tipo de experiencia y de trato con la Alta Dirección será enriquecedora para tu futuro profesional.

### III. Mi primer reporting. Breves anécdotas

**Nº1:** *“Todavía lo recuerdo como si fuera ayer. Apenas llevaba seis meses en el sector de Compliance, puesto de becaria, y mi responsable pensó que sería buena idea lanzarme directamente al “estrellato” exponiendo un proyecto regulatorio en el que llevaba trabajando con él desde el inicio. En ese momento no optamos por proyectar ninguna presentación resumen, bastó una copia en papel de cada entregable y fui yo la que expuse delante de un público muy variado desde el inicio al fin del proyecto y su regulación asociada. Al final hubo preguntas y, junto con la ayuda de mi responsable salí del paso.*

*Recuerdo haber sudado la gota gorda horas antes mientras lo imprimía y ahora miro la facilidad de los reportings y el formato tan lejos del papel, que guardo cierto cariño a dicha experiencia.”*

**Nº2:** *“En el 2017 el Consejero Delegado decidió que una buena estrategia para fomentar el tone from de top en la organización era invitar al equipo de Compliance a una reunión del Consejo para que expusiera ante todos los consejeros la importancia de su función y los beneficios económicos que la misma generaba a la organización.*

*La invitación del consejero delegado se nos comunicó con una semana de antelación, durante la cual mi responsable (el Compliance Officer), y el equipo completo, lo pasamos fatal preparando la presentación como si se tratara del “examen de fin de curso”. Teníamos 2 premisas para la presentación: (i) contábamos con 10 minutos para exponer todo lo que hacíamos y (ii) nos iban a bombardear con preguntas.*

*Durante esta experiencia aprendí que siempre los datos convencen (los hechos son más fuertes que la teoría o la misma norma), que los ejemplos a emplear se deben contextualizar en la realidad del receptor del mensaje para fomentar su empatía y que todo se puede cuantificar en dinero, desde la multa no impuesta hasta el tiempo que se ahorra en visitar los juzgados para la defensa de la organización en un procedimiento penal.”*

**Nº3:** *“Me incorporé en verano y, consecuentemente, mis compañeros del departamento se fueron de vacaciones, dejándome a mi sola “defendiendo el fuerte” durante unas semanas. En principio no tenía por qué pasar nada, sin embargo, -típico de la ley de Murphy-, saltó uno de los controles preventivos implantados en un departamento en concreto. Se convocó una reunión de urgencia con las áreas implicadas. Como era nueva y no tenía todavía mucha idea del funcionamiento de la empresa, departamentos implicados, etc., me tocó estudiarlo todo previamente y hacer las llamadas correspondientes a mis compañeros– a pesar de molestarlos en sus vacaciones- para informarme y preguntar todo lo necesario.*

*Consideré una buena idea preparar para la reunión un informe extra, para mi propio uso, con información adicional y así evitar sentirme perdida durante la reunión con los otros departamentos. Me dio bastante seguridad preparar ese informe y, además, intenté no demostrar los nervios que tenía, ya que me sentía, en parte, sola ante el peligro. De esa experiencia aprendí dos cosas muy importantes, que a día de hoy sigo aplicando en mi día a día:*

- *A veces preparar un informe personal con información extra puede servir de ayuda para no sentirte perdid@ en ciertas reuniones con la Alta Dirección, sobre todo si acabas de empezar a trabajar en tu empresa.*

- *Todos estamos en el mismo barco, es decir, no se está solo ante el peligro. Hay que tener presente que los demás departamentos de tu empresa son también parte de tu equipo. No es nada aconsejable ir inseguro/nervioso a una reunión.*

**Nº4:** *“Aún recuerdo aquella tarde calurosa de julio en la que, recién incorporado al mundo profesional y del Compliance, mi responsable me llamó y me dijo: “Mañana hay una reunión del Órgano de Gobierno, y vas a ser tú quien explique en qué consiste toda la implantación del Sistema de Gestión de Compliance. Cuanto antes te lances a la piscina, mejor. Yo empecé así y es lo mejor, así que aprovecha la oportunidad. No te pongas nervioso; seguro que lo explicas genial. Cuando termines, me llamas por teléfono y me cuentas.*

*En aquel momento, experimenté una catarsis emocional; en primer lugar, por el orgullo de que me dieran esa responsabilidad tan pronto, apenas dos semanas después de unirse a la empresa; en segundo lugar, porque estaba hecho un manojo de nervios, ya que era la primera vez que interactuaría con personas pertenecientes a una posición jerárquica tan alta en la organización.*

*Al día siguiente – en pleno mes de julio en Madrid con traje y corbata – me dirigí al metro en dirección a la Sede Social de nuestro cliente, donde asistiría a la reunión. Una vez allí y tras las presentaciones, me dispuse a explicar de manera clara y concisa en qué iba a consistir nuestra función dentro de la organización, así como los objetivos que teníamos que llevar a cabo.*

*Mi principal preocupación era que mi explicación no fuera lo suficientemente clara y que surgieran dudas y preguntas, especialmente aquellas a las que no supiera responder. Al finalizar la presentación, surgieron un par de dudas que respondí con calma y conocimiento. Ante estos casos, siempre opto por la prudencia; es mejor detenerse, pensar y responder adecuadamente. En caso de desconocer la respuesta, lo comunico y me comprometo a resolver la duda y transmitir la respuesta vía email, teléfono o en persona.*

*La reunión terminó de forma positiva, y los miembros del Órgano de Gobierno entendieron nuestro cometido, brindándonos su apoyo para cualquier cosa que necesitáramos.*

*Dos años y poco después, aún me pongo nervioso ante este tipo de situaciones y reuniones. En mi opinión, esos nervios son buenos - hasta cierto punto - . Como bien dice uno de mis superiores, el día en que no sienta nada, lo dejo.”*

## IV. Nueve claves para reportar adecuadamente y no sudar en el intento

- A. Hablar y escuchar tienen que ir de la mano. Es importante recibir el mensaje, pero también gestionar las preocupaciones y opiniones de la Alta Dirección.
- B. Análisis psicológico. Conocer muy bien el perfil de cada miembro de la Alta Dirección, así como identificar sus puntos críticos, esto nos ayudará a la hora de mostrarles cómo Compliance contribuye directamente a solucionarlos (ej: ingresos, costes, reputación, etc.) de forma que resulte de mayor calado.
- C. Mensaje personalizado y adaptado que les sea útil para tomar mejor las decisiones que se le requieren. Tras haber realizado un análisis psicológico, determinar el perfil de directivos si son más visuales, auditivos, esto será crucial para que hagan del proyecto como suyo.
- D. Elegir un aliado con el fin de que éste nos ayude a promover y defender el discurso. Se puede pactar una reunión previa con él, si el tema es de relevancia. De tal manera que ayudará a dar claves al equipo de Compliance para que éstos comprendan las expectativas y las necesidades de la Alta Dirección o intervendrá para facilitar que se apueste por la implementación de la norma. Se trataría de construir una red de apoyo con la que se pueda colaborar en los proyectos de innovación y que sirva de aval de las iniciativas propuestas.
- E. La preparación es fundamental: a veces es más fácil captar la atención de un interlocutor ocupado en reuniones informales o, incluso, en un pasillo, con un café, a una sesión formal. Esto requiere condensar y resumir el discurso en menos de un minuto ya que 30 segundos son ideales para lograr una comunicación efectiva.

- F. La perseverancia es clave. Despertar interés no significa convencer. Hay que responder adecuadamente a las preguntas, mitos, ideas preconcebidas, incluso contraargumentos.
- G. Exactitud, rigurosidad conjugándolo con un formato fácil. Habrá que extraer, filtrar, consolidar y visualizar siempre los datos más necesarios y exactos en el momento de la exposición. Facilitar documentación soporte es fundamental. Recordemos que los sistemas de reporting no son máquinas de fabricar informes, sino que facilitan la información con el grado de detalle necesario para cada tipo de análisis.
- H. Participar. La participación es exponiendo la idea como una amenaza (ej: pérdida de participación de mercado, disminución de ventas, etc.). De esta manera, se logrará que el foco de la Alta Dirección esté en estas iniciativas y que la asignación de recursos para ello se dé más rápido.
- I. Permitir su acceso en tiempo real o con suficiente antelación para que pueda ser objeto de estudio y análisis exhaustivo previo. Ir al momento de la reunión con la información no permite a los directivos tomar una adecuada decisión, sino sería un factor de presión.

## V. Retos y conclusiones

Podemos decir que el Compliance Officer de una organización está continuamente enfrentándose a retos.

El papel de un Compliance Officer en una empresa es crucial para garantizar que se cumplan las leyes y regulaciones aplicables y que se eviten situaciones de riesgo o fraude. Una de las tareas principales del Compliance Officer es la de presentar informes a la Alta Dirección, en los que se detalle el estado de Compliance de las normativas y se identifiquen los riesgos potenciales.

Sin embargo, este proceso puede resultar desafiante para el Compliance Officer, ya que la Alta Dirección puede tener diferentes prioridades o intereses que dificulten la toma de decisiones adecuadas. Además, puede haber falta de recursos o limitaciones presupuestarias que impidan la implementación de medidas necesarias para garantizar el Compliance.

Otro reto al que se enfrenta el Compliance Officer al presentar informes a la Alta Dirección es la necesidad de comunicar de manera clara y efectiva la importancia del Compliance y los riesgos potenciales asociados a no hacerlo. Esto puede requerir habilidades de persuasión y negociación para lograr la adopción de medidas adecuadas y la asignación de recursos necesarios.



Además, el Compliance Officer debe estar preparado para enfrentar situaciones en las que se presente resistencia a la implementación de medidas de Compliance, como la falta de cooperación de algunos departamentos o personas trabajadoras de la empresa. En estos casos, puede ser necesario desarrollar estrategias específicas para lograr el compromiso y colaboración de todos los involucrados en la organización.

En definitiva, presentar informes a la Alta Dirección como un Compliance Officer puede ser un desafío debido a la necesidad de equilibrar las prioridades y objetivos de la empresa con los requisitos normativos, la comunicación efectiva de los riesgos y la necesidad de superar resistencias internas. Sin embargo, con la capacitación y habilidades adecuadas, el Compliance Officer puede abordar estos retos de manera efectiva para garantizar el Compliance y la protección de la empresa.

Os destacamos las siguientes conclusiones:



**Conoce bien la estructura interna y externa de tu organización.**



**Identifica, compila, investiga y compara toda la información que vas a reportar.**



**Conoce todas las tipologías de reporte, y adecua el mensaje y el código a cada uno de ellos.**



**Trabaja tus habilidades de comunicación y sociales, así como tu imagen personal.**



**Comunica siempre todas tus inquietudes. ¡Apóyate en tu equipo!**

## **Participantes en el grupo de trabajo que han elaborado este documento:**

Coordinador del grupo de trabajo:

- Bonatti Bonet, Francisco

Participantes (por orden alfabético):

- Canabal Cabrejas, Elena
- Espinal Arango, Camilo
- Fernández Guerrero, Rocío
- Jiménez Rodríguez, Eulogio
- Palazón Vergara, Antonio



**Asociación  
Española  
de Compliance**