



Asociación
Española
de Compliance

Grupos de trabajo de ASCOM



Sector Distribución

Formación en materia de
prevención del delito y
Compliance.

Septiembre
2019

www.asociacioncompliance.com

Formación en materia de prevención del delito y Compliance

Introducción

A la hora de diseñar acciones formativas destinadas a dotar de los conceptos básicos sobre prevención del delito en las organizaciones y el Compliance entre el conjunto de personal y colaboradores de las empresas, nos enfrentamos a cuatro grandes retos:

1º. Difusión: El primero de los objetivos que se busca generalmente cuando se planifican este tipo de actividades es dar a conocer los conceptos de responsabilidad penal de las personas jurídicas, por un lado, y la política de prevención del delito y Compliance, por otro, que se esté abordando en cada organización.

Este primer reto ya de por sí es muy importante, dado que tanto un concepto como el otro (responsabilidad penal de las personas jurídicas y su alcance dentro de la empresa/organización y la necesidad de prever, evitar y/o denunciar comportamientos o prácticas que vayan contra la legalidad, por otro lado) son conceptos totalmente novedosos en la mayor parte de los casos para la mayoría del personal destinatario de dichas acciones.

No es solamente sean conceptos totalmente nuevos, sino que nos podemos encontrar de manera

más frecuente de lo esperado que dichas políticas choca frontalmente contra prácticas profesionales o en los negocios culturalmente asumidas de largo tiempo atrás en dichas organizaciones.

Dar a conocer de manera eficaz y fehaciente la política de Compliance corporativo es necesario para acreditar de manera formal que la organización toma medidas activas para prevenir la comisión de delitos entre su personal y colaboradores, pero no es suficiente.

2º. Comprensión, aceptación e interiorización de la política de “Compliance”:

El segundo de los retos de cualquier plan de formación se centra en que los destinatarios del mismo identifiquen y comprendan por qué es importante evitar comportamientos ilícitos que pongan en riesgo a toda la organización, ya sean estos intencionados, incluso “bienintencionados” en algunos casos concretos, o producto de una falta de diligencia en el trabajo.

Posiblemente lo más sencillo en alcanzar con una acción formativa es, con ejemplos prácticos, conseguir que los empleados comprendan el impacto negativo que para ellos personalmente, como miembros de una organización, pueden suponer las consecuencias legales asociadas a una condena para la propia organización.

Pero es mucho más difícil conseguir una interiorización de la necesidad de cumplir, -y ayudar a que otros cumplan-, las medidas de prevención del delito y el Compliance que se vayan implantando. En este caso, el reto de la formación se centra en **iniciar de forma positiva ese proceso de colaboración activa**, concienciado a cada participante de su corresponsabilidad en las políticas de Compliance corporativas. Pero más allá de ese acercamiento en el ámbito afectivo (según el modelo taxonómico de Bloom) a la política de Compliance, es el propio Departamento de Compliance el responsable de, animar, sostener y profundizar en esa interiorización de nuevos valores, con otras acciones y medidas.

3º. Aplicación de las medidas de prevención y Compliance:

No hay plan de formación que valga si no tiene un impacto positivo en la organización. Y ese impacto, se puede medir, por ejemplo, comprobando que los participantes en la formación, tras la misma, aplican los procedimientos expuestos (auditorías) y participan de forma proactiva en la prevención de comportamientos no deseados, consultan al departamento de Compliance en caso de dudas o utilizan el canal de denuncias interno en caso necesario. Si estos comportamientos no se miden por parte de la organización no podremos valorar si dicha formación ha tenido eficacia.

4º. Conseguir la participación del personal en la política de Compliance: El último de los objetivos es el de motivar a los participantes para que colaboren de forma activa y continuada con la política corporativa de Compliance, mediante los mecanismos que cada organización articule (grupos de trabajo, acciones de auditoría interna, etc.).

Para afrontar esta serie de retos, los procesos de formación de adultos poseen una serie de recursos. No podemos pretender que con uno solo de esos recursos, -por ejemplo: un taller presencial-, logremos, en la mayor parte de los casos, alcanzar los objetivos que nos plantean estos retos. Debemos diseñar una arquitectura de recursos, que en su conjunto, permitan lograrlo. Veámoslo.

Ámbitos de aprendizaje sobre los que se debe incidir:

La dimensión del aprendizaje se debería situar al menos en 2 ejes:

1. La cognitiva.
2. La afectiva.

Objetivos cognitivos:

En esta dimensión el plan de formación debe conseguir profundizar al máximo posible, buscando en el participante:

Conozcan: Identifiquen, manejen y recuerden una serie de conceptos, categorías e informaciones vinculadas a qué se considera un delito dentro de una organización, el concepto de responsabilidad de las personas jurídicas, su implicación como parte de la organización para evitar que dicha situación suceda, y las consecuencias que, en caso de producirse, pueden resultar para la organización y para ellos como parte integrante de la misma.

Igualmente, deben conocer la política de Compliance y cómo el modelo de prevención de delito puede reducir los riesgos penales expuestos anteriormente. Y finalmente, los mecanismos que se están implantando dentro de esa política; cómo pueden acceder a ellos y activarlos en caso de que sea necesario.

Comprendan: Junto con el nivel anterior, debe ser el objetivo principal a conseguir con los participantes:

- 1º.- Las consecuencias negativas que para la organización y para él mismo puede suponer que su organización se vea afectada por la comisión de un delito.
- 2º.- Los riesgos identificados y por qué son riesgos legales.
- 3º.- La importancia de cumplir los procedimientos de prevención a fin de anticiparse o minorar al máximo esos riesgos.
- 4º.- El deber de colaborar activamente con el área de Compliance para mejorar de forma continua el modelo de prevención de cada organización.

Apliquen: Se deben establecer mecanismos de seguimiento, una vez finalizada la parte de formación, para controlar si los participantes aplican los procedimientos presentados en la acción formativa. Si los controles establecidos por la compañía y transmitidos en las distintas formaciones están implantados y los participantes en las formaciones han identificado bien dichos controles.

Analicen: Junto con la aplicación, es otro de los retos a lograr, y solo se logra con un mecanismo de seguimiento y evaluación a posteriori. De nada nos sirve que apliquen los procedimientos expuestos y aprendidos teóricamente si dicha aplicación no es correcta. Para ello, es preciso que la comprensión de las categorías abstractas, muchas de ellas legales, haya sido la correcta en los dos primeros niveles de aprendizaje cognitivo, que dependen de la propia acción formativa diseñada y programada. Con ese fin, el modelo de Compliance debe reforzarse con un canal de consulta, fomentando la comunicación continua sobre las dudas que a los trabajadores se les pueda plantear, una vez finalizada la formación. Las incidencias por una interpretación defectuosa de un procedimiento u orden de trabajo, o el nivel de consultas ante dudas sobre las mismas nos pueden reportar información, positiva o negativa, sobre el éxito o fracaso en la impartición de la acción formativa.

Creen: Este nivel supone haber logrado que los participantes vayan más allá de la aplicación de los procedimientos dados, sino que identifiquen nuevas circunstancias, no previstas hasta el momento en el modelo de Compliance corporativo, y trasladen consultas al área de Compliance sobre la aplicación o no de las reglas aprendidas a estas nuevas situaciones. Es un mecanismo de síntesis que evidencia un

aprendizaje y comprensión correcta de lo aprendido hasta el momento.

Evalúen: Muy vinculado al anterior, pero solo se puede esperar de situaciones en donde el personal está muy preparado o tiene una amplia experiencia en la organización, lo que le permite elaborar juicios sobre la pertinencia o no de aplicar los procedimientos establecidos, de manera autónoma. Normalmente este objetivo, al igual que el anterior, no se busca en una formación general, de introducción.

Conclusión: Entre los objetivos en el ámbito cognitivo, cualquier modelo de formación de introducción para el conjunto del personal debería tener como meta alcanzar, como mínimo, el nivel 3 (aplicación) y, con un sistema de refuerzo posterior, el nivel 4 (análisis), para las situaciones que puedan ser novedosas o dudosas o no hayan sido definidas de forma precisa por el modelo de Compliance.

Objetivos afectivos:

En la dimensión afectiva, la acción formativa debería lograr incidir sobre los cinco niveles definidos:

Recepción: El diseño de la acción formativa o recurso formativo debe estimular la atención del participante. Por lo tanto, las metodologías a utilizar deben ser muy **activas y atractivas**, evitando modelos expositivos y muy académicos; y dada la naturaleza de la materia, alejándose del uso excesivo de términos legales que pueden hacer que el participante pierda toda la atención desde el primer minuto y desconecte.

Respuesta: Se debe buscar no solo captar la atención sino lograr la participación del alumno en el aula. Ello nos lleva a la conclusión de que la metodología expositiva debe ser breve y solo la necesaria para presentar y comprobar la comprensión básica del concepto, pasando

de forma inmediata a la realización de pruebas, ejercicios y dinámicas en las que el participante aplica dicho concepto a situaciones concretas, y muy adaptadas a su entorno de trabajo, -que pueda reconocer fácilmente-, y que permitan consolidar al menos los niveles 1 y 2 de la dimensión cognitiva (reconocimiento y comprensión).

Valoración: El participante debe finalizar la formación asumiendo la importancia que el modelo de Compliance corporativo supone para la organización y para él/ella en particular, y las consecuencias de su no Compliance.

Organización: Lo normal es que, salvo en acciones de mayor duración, este nivel se compruebe con la evaluación de la aplicación práctica de lo aprendido. La realización de un test por parte de los participantes nos permitirá:

- Conocer el grado de asimilación de los conceptos explicados.
- Posibles mejoras de las formaciones a futuro.
- Trazabilidad de la realización de la formación.

Caracterización: Como en el caso anterior, solamente podremos determinar si el alumno ha llegado a alcanzar este nivel de interiorización de lo aprendido por su comportamiento a posteriori en la práctica.

Conclusión: La acción formativa de introducción debería contener entre sus objetivos aquellos que incluyan al menos los tres primeros niveles de esta dimensión: recepción, respuesta y valoración; dejando para una evaluación del impacto posterior de dicha formación, la posibilidad de identificar si se ha logrado una correcta interpretación y encaje de dichos procedimientos a cumplir dentro del conjunto de prioridades del trabajo fijadas por la Dirección.

Elementos que debe contener el diseño de una acción formativa:

Planteamos las siguientes recomendaciones que, a nuestro juicio, deberían incorporarse en el diseño formativo sobre Compliance destinado a iniciar al personal de una organización.

Duración: Breve, talleres de no más de 3/4 horas, que permiten exponer de manera suficiente el modelo de Compliance corporativo, presentar los conceptos fundamentales que se desean comunicar y plantear una serie de ejercicios prácticos y dinámicas que ayudan a interiorizar y asumir dichos conceptos y procedimientos.

Modalidad: Es preferible la modalidad presencial para ese primer taller de iniciación, dado que la interacción directa entre el formador y los participantes, unida a dinámicas participativas en aula hacen que se puedan alcanzar los objetivos de aprendizaje antes expuestos.

Posteriormente, pueden manejarse como recursos complementarios para consolidar dudas planteadas, hacer seguimiento de la formación o resolver dudas con modelos a distancia u otros recursos digitales que analizaremos posteriormente.

Tipología: Taller. Si buscamos un formato dinámico y práctico, debemos diseñar la acción formativa como un taller en donde sea ineludible para todos alumnos su participación en las dinámicas y ejercicios diseñados.

Perfil de los participantes: Mixto. La experiencia ha demostrado que la configuración de grupos con personal de diferentes departamentos y funciones (responsabilidades), enriquece la participación y permite a todos obtener una visión más completa de las implicaciones que los riesgos penales y los procedimientos de Compliance suponen para toda la organización.

Número de participantes: Recomendable 15 personas por grupo, aunque dada la dinámica del taller, grupos más numerosos (hasta 20) no suponen una merma en la calidad ni en los resultados.

Recursos didácticos: Los recursos didácticos seleccionados en estas formaciones se centran en un manual para el alumno, muy sinóptico y basado en mapas conceptuales/mentales que permitan una comprensión de los conceptos legales y las categorías vinculadas a los riesgos penales, el esquema de funcionamiento de los diferentes procedimientos vinculados al mapa de riesgos y las principales reglas a seguir. A continuación, se adjunta un gráfico a modo de ejemplo de lo indicado:

Tipos de riesgo



A ese manual se le añade un cuaderno de ejercicios con una combinación de casos prácticos de resolución individual, grupal, por parejas o en grupos de competencia, que se ajusten lo más posible a las situaciones tipo que pueden vivir o que han sucedido en el pasado o que permitan introducir principios y nuevos procedimientos de actuación, como por ejemplo el siguiente ejercicio:

Ejercicio 1:

¿A qué comportamiento consideramos delito?

Señala a tu entender cuáles de las actividades de esta lista consideras que son ilegales:

- Hacer un regalo a un directivo de una empresa cliente con el fin de que nos prefiera en las contrataciones.
- No hacer las inversiones necesarias en seguridad e higiene en las instalaciones con el fin de ahorrar en costes.
- Enviar por Navidad una Cesta de Frutas a un buen cliente que nos ha ampliado los pedidos ese año.
- Adquirir mercancía de un proveedor conociendo que la misma es robada.
- Adquirir a sabiendas mercancía que no haya cumplido los controles de calidad y salubridad a cambio de un fuerte descuento.
- Acceder a información comercial, financiera y económica confidencial de clientes o proveedores, sin su consentimiento y conocimiento, con el fin de obtener datos que me den una posición de ventaja en una negociación.
- Enviar una cesta de frutas y un regalo personal a un funcionario público municipal que ha facilitado la obtención de una licencia administrativa precisa para nuestras actividades industriales y comerciales.
- Invitar a un buen cliente con muchos años de relación, a una comida para agradecer su fidelidad a la compañía.
- Descuidar las medidas de seguridad de los trabajadores de una nave y a consecuencia de ello sufrir un accidente laboral grave.

- ❑ Adquirir mercancía de un proveedor del que sabemos que utiliza mano de obra infantil en su actividad empresarial.
- ❑ Aceptar personalmente un soborno de un proveedor con el fin de adquirirle a él la mercancía y no a otro proveedor más ventajoso para la empresa y los clientes.
- ❑ Acosar y/o chantajear a un compañero con el fin de obtener del mismo un beneficio o favor personal.
- ❑ Burlarse de un compañero de trabajo o un cliente a través del correo electrónico y redes sociales por alguna información personal que pudiera ser ofensiva o dañase su imagen.

El enfoque de dichos casos prácticos debe orientarse por las diferentes áreas: Administrativo, Financiero, Recursos Humanos, Operaciones, Logística, Comercial, Sistemas, etc., e incluir una selección de dichos casos en todos los cuadernos de ejercicios, con el objetivo de que haya personal de las diferentes áreas en cada grupo. El fin último es que el alumno de un área obtenga una visión más completa y de conjunto del modelo de prevención, y del conjunto de riesgos a los que se enfrenta la organización, visión que permitirá profundizar en la comprensión y categorización de los principios legales y objetivos del modelo de Compliance corporativo, abriendo su visión a los problemas y retos del resto de las áreas.

Evaluación del grupo: El cuestionario de valoración de los participantes deberá incluir algunas preguntas que permitan recoger información sobre si se han alcanzado los objetivos de aprendizaje programados, vinculadas por ejemplo con la percepción de la aplicabilidad o no de los contenidos aprendidos en el trabajo diario o similares.

Recursos formativos complementarios:

Como hemos adelantado en apartados anteriores, el seguimiento del participante en la formación es fundamental para determinar la eficacia del programa diseñado.

En la actualidad, gracias a las **nuevas tecnologías digitales**, diseñar herramientas que permitan una comunicación continua, individualizada con cada trabajador y que supongan un canal de comunicación bidireccional, está al alcance de todos a través de las **Apps para dispositivos móviles**.

Desarrollando una sencilla aplicación corporativa instalable en los móviles de los trabajadores se puede obtener ese canal de comunicación y seguimiento posterior, de manera ágil. Esta aplicación debería contener:

1. Los procedimientos de Compliance correspondientes al área o departamento del trabajador y los departamentos relacionados con su función. Disponibles en formato electrónico resumido y que le permitirán consultarlos en caso de duda.
2. El canal de comunicación con los responsables de Compliance de su área. Que permitirá realizar preguntas sobre aplicación o no de los procedimientos en caso de duda o la evaluación de determinadas situaciones de riesgo.
3. El acceso al canal de denuncias.
4. Un canal de información del departamento de Compliance que permitirá informar bajo un modelo de toques o alarmas a los trabajadores de las novedades en cuanto a procedimientos, situaciones de posible riesgo que se hayan identificado, procesos de auditoría, etc.

La actividad que genere esta aplicación podrá facilitar múltiples métricas a los responsables de Compliance de la organización, algunas de las cuales podrán inferir el impacto de la formación diseñada, y otras permitirán obtener información directa sobre necesidades no identificadas vinculadas con los objetivos del modelo de Compliance corporativo. Algunas de las métricas a modo de ejemplo que pueden ser útiles:

1. Consultas al manual de procedimientos electrónico de la App: personas que lo consultan, apartados del manual consultado, áreas o departamentos desde donde se hacen más consultas.
2. Consultas para resolver dudas a través del canal de comunicación.
3. Número de personas que abren los avisos y comunicaciones sobre novedades realizadas a través de la APP.

Asimismo, podemos considerar otra serie de acciones paralelas que refuercen la idea de interiorización, comprensión y aplicación de la cultura Compliance a través de:

1. Uso de la Intranet o del Portal del empleado para lanzar mensajes fuerza, tipo pop-up o similar, a través de videos, animaciones...
2. “Premios” (nombramientos mensuales o trimestrales a los departamentos/ áreas más eficaces en el Compliance corporativo.
3. Gamificación para el aprendizaje, *escape room* con objeto principal de Compliance, etc.

Utilizar la imaginación como elemento disruptivo en la formación de los equipos.

¿Sería eficaz una modalidad de formación *online*?

Dado la novedad de la materia y por la necesidad de tener que incidir no solo en el aprendizaje de conceptos técnicos y legales, sino en la importancia de asumir el modelo de prevención del delito y Compliance de cada organización, el canal *online* reduce mucho el impacto formativo, frente a la modalidad presencial. Podría ser considerado como un canal de refuerzo, pero siempre una vez que las ideas fuerza han sido comprendidas en los equipos.

No obstante, en función del grado de incorporaciones del personal a las distintas compañías la formación *online* siempre nos ayudará a mantener el nivel de formación al 100% del personal desde el mismo momento de incorporación en la empresa, de tal manera que no fuera necesario esperar a la formación de grupos, sino que de forma individual fueran informados de sus obligaciones respecto a la materia de Compliance. Posteriormente, sería reforzado con formaciones presenciales organizadas con el acompañamiento del departamento de formación.

Otros sistemas formativos. Catálogo formativo:

- Charlas y/o exposiciones con examen o prueba de conocimiento posterior (test, preguntas cortas, encuestas, etc.).
- Seminarios.
- Intervenciones puntuales en convenciones o formaciones ajenas a Compliance: aprovechar cualquier oportunidad para lanzar mensajes, especialmente por parte de la Dirección General, creando así una cultura de Compliance.
- Mesas redondas con expertos en materias concretas.

- Actividades grupales:
 - (i) Concursos y/o competiciones: esta actividad además se puede combinar con acciones de RSC incorporando premios de índole social (ayudas a ONGs, aportaciones a asociaciones, colaboraciones, etc...) a aquellos colectivos o individuos que en una campaña formativa concreta sean los primeros según criterios establecidos con anterioridad.
 - (ii) Juegos: existen el mercado juegos para potenciar el conocimiento sobre Compliance.
 - (iii) Creatividad a través del Compliance: posters, comics, trípticos, guías informativas, etc...
Ejemplo: creación de portadas de periódicos en las que se incluyan noticias relacionadas con el Compliance (tanto en sentido negativo como positivo) utilizando fotos y/o vídeos.
 - (iv) Teatros interactivos.
 - (v) Simulaciones.
- Píldoras informativas en formato vídeos, con participación de los empleados para acercarse más al día a día de la actividad de la compañía.
- Mini series formativas con casos reales.
- Encuentros motivacionales.
- Celebración de Campañas específicas, como por ejemplo: “La semana o el día del Compliance”, promocionando y promoviendo actividades destinadas a reforzar el Compliance.

Apoyo del plan de comunicación

Además del plan formativo típico ha de existir un Plan de Comunicación definido y marcada desde el departamento correspondiente, con un calendario de actividades y comunicaciones enlazadas con lo anterior, y teniendo como tema principal los valores, principios y normas que recoja nuestro Programa de Cumplimiento, Código Ético o la nomenclatura que cada organización le dé a su conjunto de normas y procesos sobre el Compliance.

Un buen Plan de Comunicación, es la mejor herramienta de “Concienciación” que se puede utilizar y la base de una buena formación pasa por enlazar de forma adecuada el Plan de Comunicación y Formación para tener éxito en la concienciación de todos y cada uno de los integrantes de una organización.

Se trata de una tarea de organización en la medida que se recomienda al responsable de Compliance disponer de la ayuda de los departamentos de formación y comunicación interna como especialista en las distintas materias y que ambos estén en línea en la elaboración y desarrollo del Plan. La elección unánime de los criterios de trabajo, hitos importantes del Plan y personas que formen el equipo de trabajo serán esenciales para obtener el resultado marcado.

Se trata de establecer un Plan de Formación y Comunicación anual con fecha marcadas de lanzamiento de las formaciones, convocatorias, día/semana claves de Compliance, programación de inserciones de campañas en *intranet* o medio interno de comunicación, etc. Será la hoja de ruta que el responsable de Compliance tendrá para trabajar la cultura de Compliance en su compañía.

Participantes en el grupo de trabajo que ha elaborado este documento:

- Elena Jiménez
- Oscar Taboada
- Anxo Martínez
- Esther Arribas
- Raimundo Payo
- Miriam Martín
- Sonia Alonso



**Asociación
Española
de Compliance**