

**AS
COM**

EXPERTOS EN
COMPLIANCE

Asociación
Española
de Compliance

Grupos de trabajo de ASCOM



Sector Industrial

La transformación e
interrelación de las
estructuras de Compliance
en el sector industrial

Septiembre
2021

www.asociacioncompliance.com

La transformación e interrelación de las estructuras de Compliance en el sector industrial

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Contextualización	3
2. El proceso de transformación de un sistema “de superposición de modelos” a un sistema “integrado”	5
3. Soportes al MIC. Herramientas de soporte, formación y divulgación	15
4. Riesgos del proceso de transformación	16
5. Certificación ISO 37301- Cambio de paradigma para los sistemas de gestión tradicionales	17
6. Conclusiones	19

1. Contextualización

El diseño de la función de Compliance, y su posicionamiento dentro del organigrama de las Organizaciones (en adelante, e indistintamente, Organizaciones o empresas), se ha revelado crucial a la hora de asegurar un desarrollo eficaz de sus cometidos, tanto en las grandes corporaciones como en las de reducidas dimensiones. Las áreas que pueden implicar riesgos para las empresas, o las que deben involucrarse activamente en la gestión de su control, pueden llegar a ser innumerables en aquellas Organizaciones que, como las del sector industrial, cuentan con diversos procesos productivos, de comercialización, y de gestión en general, que hacen imposible la asunción de la función de cumplimiento normativo por un órgano unipersonal. La transversalidad de la función de Compliance, su carácter multidisciplinar y colaborativo, por tanto, devienen fundamentales en especial en todas aquellas Organizaciones del sector industrial.

Son muchas las normas y recomendaciones de organismos que regulan el diseño de la función de cumplimiento. Desde la Ley de Sociedades de Capital hasta el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, pasando por el Código Penal así como por los diferentes estándares internacionales que han establecido principios básicos como el alto posicionamiento jerárquico de la función y su dependencia directa de los órganos de gobierno de las Organizaciones. Sin embargo, estas características fundamentales no significan nada sin un adecuado diseño que favorezca una adecuada fluidez de la comunicación entre las diferentes áreas implicadas en la gestión del riesgo y la aprobación de estructuras de Compliance que faciliten la adopción de medidas eficaces para cada Organización.

Tradicionalmente, las empresas del sector industrial se han dotado de áreas especializadas en la seguridad industrial, la calidad, prevención de riesgos laborales y en la mayoría de casos, al tratarse de Organizaciones de dimensiones considerables, de la contabilidad, la asesoría jurídica, los recursos humanos y la auditoría interna, que con la asunción de responsabilidades sobre el cumplimiento normativo se han visto abocadas a una colaboración constante y a un trasvase interno de recursos con los que la función de Compliance pueda desarrollar su cometido omnicomprendivo.

En este trabajo analizaremos la posible creación dentro de las Organizaciones de comisiones especializadas y su integración dentro de las estructuras societarias complejas para alcanzar, de la manera más eficiente, que la función de Compliance intervenga en la operativa diaria de las organizaciones

La ya sobrepasada discusión sobre la localización de la función de Compliance en las áreas de auditoría y la teoría de las tres líneas, la asunción, cada vez más

común, de funciones relevantes relacionadas con la responsabilidad social corporativa o su importante labor a la hora de redactar los estados de información no financiera, conducen quizás ahora más que nunca a la creación de las denominadas superestructuras de Compliance y a la redefinición, o mejor dicho a la individualización de la función en cada Organización.

No podemos olvidarnos, en el momento de configurar estas “superestructuras”, de la cualidad primordial de toda función de cumplimiento normativo, su independencia, característica sobre la que pivota todo nuestro análisis y que deviene fundamental a la hora de analizar la conexión de la función de Compliance con áreas como la asesoría jurídica interna, los recursos humanos, o cualquier otra. La discusión doctrinal sobre la idoneidad de que el Compliance Officer de ciertas Organizaciones ejerza a la vez funciones de abogado interno, o en ocasiones ostente facultades relacionadas con la dirección de personas, nos hará reflexionar sobre si es necesario crear estructuras de cumplimiento complejas donde intervengan todos estos perfiles, bajo la dirección del Compliance Officer, y cómo puede implementarse esta solución en aquellas empresas, que aun siendo del sector industrial, son de reducidas dimensiones.

Según el estudio de la función de cumplimiento de EY realizado en 2019, sólo el 32,6% de las Compañías consultadas en España hacían depender la función de cumplimiento de una comisión delegada del Órgano de Administración. Este dato debía complementarse con que más de la mitad de las Compañías, en concreto el 51,7% integraban dicha función dentro de áreas donde se desarrollaban otras funciones distintas. Sólo un año más tarde, en el estudio sobre la función de Compliance en las empresas españolas realizado por ASCOM se concluía que en aproximadamente un 80% de las empresas consultadas (214 con más de 200 trabajadores de sectores como industria, construcción y servicios) existía un departamento de Compliance o un Compliance Officer y que en el 21,1% de las empresas la

función de Compliance se desarrollaba desde un órgano colegiado de la empresa. Se ponía de manifiesto además que en las empresas de menor tamaño la fórmula más destacada era el nombramiento de un Compliance Officer (42,9%), mientras que en las empresas de mayor tamaño aumentaba claramente el número de las que tenían un órgano colegiado (28%).

Sin llegar a ser el objeto del presente estudio, a lo largo de todas sus páginas veremos cómo la creación de la estructura de cumplimiento normativo dependerá en todo momento de los riesgos de Compliance detectados, y que de ellos dependerá la conexión entre áreas, su interdependencia, y en definitiva los roles que cada departamento asumirá en las comisiones específicas creadas para gestionar el riesgo de cumplimiento. La evaluación de riesgos como la corrupción entre particulares, el medio ambiente, la propiedad industrial, la competencia, o hasta la salud pública, entre otros, definirá de un modo natural la propia estructura de cumplimiento normativo.

2. El proceso de transformación de un sistema “de superposición de modelos” a un sistema “integrado”

Extracto del contenido de la sección

La siguiente sección abordará la situación, prácticamente generalizada, en que se encuentran actualmente las empresas de los Sectores Industriales en España en materia de cumplimiento normativo y que tiene su origen en una evolución de la concepción de dicha función en nuestro país, que arrancó en los primeros años del siglo XXI. Dicho planteamiento parte del establecimiento en las empresas de Sectores Industriales de modelos de cumplimiento penal como mecanismo de limitación de la responsabilidad en ese orden, para ir, progresivamente, ampliándose con la incorporación de otras materias que toman elementos de dichos modelos para configurar sistemas de cumplimiento en materia de protección de datos, tributario, competencia u otros campos.

El resultado de dicho proceso de incorporación de esos sucesivos sistemas de cumplimiento a las empresas de los Sectores Industriales, por un proceso de “aluvión” -podría decirse- es una superposición de los mismos de donde derivan ciertas ineficiencias, duplicidades y exceso de costes.

La presente sección tratará de identificar cuales son esos modelos de cumplimiento que paulatinamente se han ido incorporando a los Sectores Industriales, cuales son sus elementos comunes -dentro del respeto a su diversidad- y una posible propuesta de integración, dentro de lo que hemos denominado a los efectos de esta nota como “Modelo Integrado de Compliance” (“MIC”).

2.1. Análisis de la realidad de la Organización y de los distintos Modelos existentes: Alcance del modelo y requerimientos normativos

Las empresas de los Sectores Industriales vienen generalmente caracterizadas por un lado, por una enorme diversificación de actividades y por otro por una constante evolución para adaptarse a los mercados en los que operan que las hace modificar su organización de forma permanente de donde ha derivado la necesidad de establecimiento de unos sistemas de gestión de riesgos por un lado, complejos y por otro, en constante cambio.

Yes en esa “gestión de riesgos” donde debemos enmarcar los sistemas de cumplimiento, en cuanto que suponen una serie de normas generalmente de cumplimiento voluntario (aunque inspiradas en normas dispositivas o recomendaciones de autoridades o reguladores) que las empresas de los Sectores Industriales se dotan para por prevenir, precisamente, los riesgos normativos (no sólo aunque fundamentalmente normativos) mediante la acreditación de una previa diligencia debida, de claro sabor anglosajón.

Dejando a un lado una narrativa histórica de los orígenes de los sistemas de cumplimiento normativo -que exceden el objeto de este trabajo- si podemos afirmar que la incorporación al acervo empresarial español del término “compliance” (o “cumplimiento”) viene de la mano de la modificación del **Código Penal** operada por la Ley Orgánica 5/2010 por la que se introduce por primera vez la responsabilidad penal de las personas jurídicas en nuestro país.

Es ante el riesgo de responsabilidad penal cuando podríamos decir que se despierta en las empresas cierta consciencia de las ventajas del establecimiento de sistemas preventivos, de autoevaluación de riesgos o de “cumplimiento”.

El alcance de esta nota -referido a Sectores Industriales- hace que debamos dejar a un lado otros sistemas de

cumplimiento sectoriales nacidos en esa época y que han tenido un considerable desarrollo, como los referidos al **blanqueo de capitales** con la Ley 10/2010 y normativa posterior, aplicable a empresas concretas, fundamentalmente del sector financiero y bancario.

Pero si nos referiremos a otros ámbitos que, afectando a los Sectores Industriales, si han tenido una reciente evolución e incorporación a lo que podríamos llamar sistemas de cumplimiento:

- **Protección de Datos**, con la entrada en aplicación en mayo de 2018 del conocidísimo Reglamento General de Protección de Datos (2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016) y la posterior Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.
- **Competencia**, con la publicación por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia de la guía sobre los programas de cumplimiento en relación con las normas de Defensa de la Competencia, de 10 de junio de 2020;
- **Gobierno corporativo**, con toda una enorme variedad de recomendaciones, instrucciones y guías emanadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores que progresivamente van incrementándose o incluso, incorporándose al derecho positivo (por ejemplo, la reciente Ley 5/2021, de 12 de abril, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio);
- **Fiscal**, donde ya no es suficiente cumplir con las obligaciones tributarias, sino que, además, se exige a las empresas que ello se haga con el máximo rigor de transparencia, destacando una cierta función social de los tributos.

Estos son algunos de los ejemplos más evidentes, aunque no los únicos: normativa de abuso de mercado, regulación energética, regulación de consumo, contratación pública, normativa medioambiental, por citar solamente algunos otros.

El resultado de esa progresiva incorporación de sistemas de cumplimiento referido a distintos ámbitos en las empresas de los Sectores Industriales, es una superposición o estratificación de modelos, de donde resultan, en ocasiones, redundancias, inoperancias, hastío del personal ante peticiones de diversas unidades de la organización, sobredimensionamientos, incrementos de costes, y en definitiva, defectos en los controles que hacen que la suma de sistemas de cumplimiento reste eficiencias a las organizaciones.

Se produce el extraño -aunque comprensible- fenómeno de que la suma de partes acaba restando, toda vez que la proliferación en las empresas de distintos modelos

y su convivencia aislada como se ha dado en llamar “en silos” entorpece el cumplimiento de las empresas y lo que es más grave, obstruye una visión global de la situación de riesgo normativo de las mismas.

Ante esa situación, se plantea en este documento una labor de análisis y síntesis de aquellos elementos de cada uno de los sistemas de cumplimiento existentes en las empresas de los Sectores Industriales, para buscar aquellos elementos comunes que pueden ser aprovechados y unificados, evitando los efectos nocivos antes señalados; siempre con el respeto a las particularidades de cada ámbito normativo afectado, como veremos más adelante.

Se trata en definitiva de diseñar un Modelo Integrado de Cumplimiento que:

- Busca una visión global de los riesgos normativos y del nivel de aseguramiento requerido por la empresa, basado en una metodología común que permita alinear criterios de evaluación y mitigación de los riesgos;
- Alcanza una gestión coordinada y alineada de los distintos ámbitos normativos que quieran incorporarse al Modelo Integrado de Cumplimiento, mediante el establecimiento de herramientas comunes, simplificando procesos y costes;
- Logra una mitigación del riesgo de forma eficiente y óptima, evitando los solapamientos que se producen en sistemas aislados o “por silos”, duplicidades y el pernicioso “efecto hastío” entre el personal de la organización que debe atender los requerimientos de las (actualmente existentes) diferentes áreas encargadas del cumplimiento;
- De suficiente confianza a la hora de adoptar las decisiones correspondientes en las empresas de los Sectores Industriales, sobre la certeza de la existencia de una visión única, completa y homogénea del tratamiento de los riesgos normativos.

2.2. Diseño del Modelo Integrado de Cumplimiento (MIC):

La idea de un Modelo Integrado de Cumplimiento (en adelante **MIC**) parte de una premisa fundamental: no se trata de sustituir o eliminar los modelos de cumplimiento existentes en las empresas de los Sectores Industriales, cada uno de ellos con sus particularidades normativas (lo que podemos denominar “**Sub-Modelos por Área Normativa**”), sino que se trata de integrarlos, agilizando y simplificando su funcionamiento dentro de la organización.

Esa integración se debe realizar, además, con pleno respeto a cada una de las especificidades de cada uno de los Sub-Modelos por Área Normativa que les seguirán siendo de aplicación. Así, por ejemplo, las recomendaciones de Buen Gobierno Corporativo de la Comisión Nacional de Valores o de Competencia y del Sector Energético de la Comisión Nacional del Mercado y Competencia, o las normas UNE 19601; UNE 19602 o ISO 37001 seguirán siendo de aplicación (y certificables) a cada uno de los Sub-Modelos por Área Normativa¹.

Así pues, cabe hablarse de un Modelo Integrado de Cumplimiento, como una superestructura “paraguas” que coexiste con varios Sub-Modelos por Área Normativa que deben funcionar coordinadamente, con unos elementos comunes de funcionamiento que, además, debe estar dotado de una flexibilidad tal que permita, en su caso, la incorporación de nuevos Sub-Modelos en el futuro.

Como señalábamos al comienzo de esta subsección, la premisa básica era no sustituir o eliminar los modelos de cumplimiento existentes en las empresas de los Sectores Industriales. Siendo ello cierto, es preciso añadir otro condicionante para que el MIC sea realmente efectivo: no debe complicar el funcionamiento de la organización, pues de otra forma, su existencia no sería sino incrementar las formalidades que tienden a ralentizar y obstaculizar el desarrollo de las empresas.

Se hace por tanto imprescindible una correcta asignación de los elementos que van a estar en la superestructura, y por lo tanto, dejan de estar en las Sub-Modelos por Área Normativa de aquellos que no se alteran y permanecen en éstas.

Cumpliendo con ese principio: ¿qué elementos deben situarse en cada uno de los estratos o capas de este sistema?

En cuanto al **Modelo Integrado de Cumplimiento**, como superestructura general debe comprender:

- Una **normativa básica de funcionamiento del MIC**, con una clara definición de la visión y misión del cumplimiento integrado de la organización; sería de alguna

1. A este respecto, y en relación con la próxima publicación de la nueva Norma 37301 sobre Modelos de Cumplimiento y los efectos en las certificaciones de los Sub-Modelos por Área Normativa, ver el apartado 5 de esta nota.

forma una especie de “Política General” o “constitución” del sistema de cumplimiento de la empresa del Sector Industrial afectada;

- Un **modelo único de gobierno**, con una clara definición de las responsabilidades dentro de la organización. En este sentido y por citar sólo algunos ejemplos: (a) existiría un único organismo de “compliance” (unipersonal o colegiado) encargado, entre otras funciones, de reportar a la Alta Dirección o Consejo de Administración; (b) las funciones y responsabilidades atribuidas dentro de la organización (por ejemplo a dicho “compliance”, a la Unidad de Auditoría o a las primeras Líneas de Negocio) seguirán un mismo esquema ;
- Unas **normas y procedimientos comunes** de control, coordinación y documentación de las actuaciones de cada una de los Sub-Modelos por Área Normativa;
- Un **sistema o modelo de control integrado** con elementos comunes y una metodología de detección, evaluación y mitigación de riesgos uniforme para todos los Sub-Modelos por Áreas Normativa (sin perjuicio de las particularidades de cada uno de ellos), evitando así duplicidades en los controles y sobrecargas de trabajo en las unidades de la organización. Idealmente, existirá una única matriz de riesgos de la que se extraerán, para cada Sub-Modelos por Áreas Normativa, los aspectos que atañen a cada una de ellas,
- **Planes de acción comunes integrados**, donde, por ejemplo las acciones de comunicación o formación de cada una de los Sub-Modelos por Área Normativa para todos los estamentos de la organización (desde el Consejo de Administración, hasta las distintas líneas de negocio) se realice de forma coordinada y programada.
- Análisis de la procedencia de **herramientas informáticas de soporte integradas** del MIC, con respecto a los Sub-Modelos por Área Normativa.

- Correcta **asignación de otros medios humanos y recursos** entre la superestructura y los Sub-Modelos por Áreas Normativa.

En cuanto a los **Sub-Modelos por Área Normativa**

- Debe realizarse el **diagnóstico, definición en el mapa de riesgos y principios de actuación, concreto de cada una de los Sub-Modelos por Área Normativa**, de acuerdo con los principios generales establecidos en el MIC, pero con respeto a las especificidades normativas de cada uno de ellos;
- Debe haber una **adaptación de las normas y políticas de cada uno de los Sub-Modelos por Área Normativa** para adaptarlo a criterios comunes establecidos en el MIC;
- Ejecución de las actuaciones necesarias para el **mantenimiento de las “certificaciones”** aplicables a cada una de los Sub-Modelos por Áreas Normativa.
- Ejecución de las **acciones de comunicación o formación concretas**, referidas a cada una de los Sub-Modelos por Áreas Normativa, adaptadas a las mismas y dirigidas específicamente a las unidades de la organización afectadas.

2.3. Adaptaciones de los modelos existentes para su integración

En este apartado profundizaremos en el reto que consiste configurar un único Modelo lintegrado de Compliance. Todo lo que conlleva la integración de los pequeños “reinos de cumplimiento” (sistemas específicos o como hemos llamado antes “Sub-Modelos por Área Normativa”) alrededor de una misma cultura y principios básicos comunes de cumplimiento.

Abordaremos las diversas alternativas sobre el órgano (unipersonal o colegiado) que realizará la supervisión de este Modelo Integrado de Cumplimiento, los reportes del sistema y la coordinación de forma que el modelo de Compliance sea eficaz, eficiente y evite duplicidades dentro de las Oorganizaciones.

Así mismo, proporcionaremos unas claves para detectar si la Organización está llevando a cabo una gestión coordinada y alineada de los distintos ámbitos que quieran incorporarse al Modelo Integrado de Cumplimiento, mediante el establecimiento de herramientas comunes, simplificando procesos y costes.

¿Qué ocurre cuando tenemos hasta quince sistemas o modelos de compliance específicos en una Organización? ¿De quién dependen? ¿A quién reportan? ¿Están alineados?

Como se ha indicado anteriormente, es frecuente encontrar un escenario como el descrito abajo donde conviven diversos modelos de Compliance específicos

(compliance tributario; mediambiental...), cada uno con un responsable, cuadro de mando y unos reportes con unas periodicidades específicas, entre otras casuísticas:



De esta manera, las áreas concretas que quedarán englobadas por el sistema serán decididas por la Organización².

Pongamos que una Organización cuenta con estos sistemas específicos de compliance, y por ejemplo, quiero integrar la prevención del delito penal, el cumplimiento ambiental, o la protección de datos, en un solo sistema.

Esta es la situación habitual dentro de las Organizaciones, donde, a medida que la normativa en materia de cumplimiento ha evolucionado, y los campos afectados por la misma se van ampliando, aquellas van creando sistemas "por silos" donde duplicidades e ineficiencias no es infrecuente que se produzcan.

Resuelto dentro de la Organización acabar con esas ineficiencias y duplicidades, antes de iniciar este proceso una de las decisiones que se deben analizar es quienes serán las personas o unidades dentro de la Organización encargadas de supervisar estos distintos modelos de Compliance para su integración, esto es: quien será el órgano de Cumplimiento y si este órgano será lo suficientemente robusto.

2. Este proceso de integración que ya existe para sistemas de gestión tradicionales como ISO 9001, ISO 14001 o ISO 45001 tales como la ISO 27001 sobre seguridad de la información, o los estándares de compliance UNE españoles o la propia ISO 37001 antisoborno.

Entre las alternativas que nos encontramos será nombrar un Compliance Officer (**CO**) o Chief (**CCO**) Compliance Officer o Comité de Compliance, si se opta por un órgano colegiado. Este órgano será el encargado de supervisar el cumplimiento de esta Superestructura o Modelo Integrado de Compliance.

Hay argumentos a favor de una u otra solución, si bien, la dificultad en encontrar un profesional que reúna los conocimientos y experiencia suficientes en todas los Sub-Modelos por Área Normativa que se integran, parece recomendar la creación de un “órgano Colegiado” del que formen parte personas que reúnan el perfil idóneo en cada campo.

En todo caso, este CO o CCO o el el órgano colegiado, requerirá la designación de unos “enlaces” responsables de cada uno de estos Sub-Modelos por Área Normativa que serán los encargados de adoptar los mecanismos de control en estos departamentos o áreas de la Organización. Serán los “enlaces” los que, a su vez, controlen su área y realicen los reportes que correspondan..

Dentro de grandes Organizaciones, se ha demostrado la utilidad de contar con dichos “enlaces” que son, en definitiva, personal dependiente de las distintas unidades de negocio (no de la de Compliance) más cercanos por tanto al negocio pero que igualmente se relacionan y reportan al área de Compliance.

Además de esa relación con los “enlaces” de las distintas líneas o unidades de negocio, en todo momento, la función de Compliance cooperará con el departamento de control del riesgos operativos con la finalidad de desarrollar la gestión el riesgo y su metodología de evaluación de manera consistente con la estrategia global de la Organización y con la operativa de la misma, estableciendo procesos que cumplen con la ley y los procedimientos y demás normativa interna. Resulta fundamental, establecer una relación de coordinación interna para la evolución del modelo de Compliance hacia una integración que evite duplicidades entre, por ejemplo Sistemas de Control de Información Financiera y los propios sistemas de control del Modelo Integrado de Compliance (y los distintos elementos que lo componen)

Estas configuraciones y su complejidad dependerán de las características de la Organización, la naturaleza, el entorno regulatorio en el que opere y capacidades de los individuos de la misma.

Cada Organización presenta una cultura propia, de ahí que el conocimiento de dichos representantes sobre la cultura de su empresa sea clave en su elección. Deberán tener una especial sensibilidad y empatía con todos los departamentos y en especial con aquéllos que tengan una relación directa o indirecta con su sub-área normativa. La información que puedan captar y transmitir al Órgano de

compliance será clave para que éste pueda liderar la transformación de forma eficaz evitando posibles riesgos que aparecerán en esta fase de cambio.

El nombramiento adecuado del responsable del Modelo Integrado de Compliance y la coordinación adecuada dentro de la Organización, será el punto de partida para crear una superestructura eficaz y realizar una transformación con buena proyección.

A continuación, haremos referencia a una serie de características que nos indicarán que una vez definido el responsable de la transformación hacia la integración e iniciado el proceso, vamos por buen camino:

- **Homogeneidad en la puesta en marcha:** este procedimiento se realizará la vez en todas las unidades afectadas de la Organización .
- La **distribución de los esfuerzos y de los recursos es equitativa** al asegurar la misma dedicación a los distintos sistemas de gestión integrados.
- **No existe sobrecarga de cumplimiento**, evitando solapar procesos manuales e ineficientes que afectan negativamente en la experiencia, a los costes y la cultura de la compañía.
- Un **mismo registro** puede encargarse de cumplir un requisito presente en los diferentes modelos integrados.
- El mantenimiento del sistema requiere menos esfuerzo y dedicación, pero **sí mayor coordinación y comunicación**.
- Al alinear los criterios de gestión se **evita la duplicidad innecesaria de procedimientos** y la posibilidad de tener un único Manual del Sistema de Compliance que englobe todo el sistema de la organización. Con independencia de que con posteriores se creen procedimientos específicos para minimizar los riesgos específicos de cada área.

- La **formación al personal es menos densa**, al tener apartados comunes ya hay mucha materia que se ahorran, quedando solo los apartados específicos de cada sistema de gestión.
- **Facilidad del control de la información:** la información fluye multidireccionalmente y está interrelacionada.
- Las **políticas y objetivos** en un sistema de gestión integrado son **coherentes entre sí**.
- Posibilidad de **certificar el modelo de Compliance global:** ISO 37301:2020 sobre Sistemas de Compliance.

Lógicamente, una buena planificación de la transformación evitará retrasos, mayores costes y sobre todo, ineficiencias en un proceso que debe entenderse en un sentido dinámico, pues una vez implantado, debe servirse constantemente, como cualquier sistema de Cumplimiento.

3. Soportes al MIC. Herramientas de soporte, formación y divulgación

No cabe duda que dentro del proceso de integración al que nos estamos refiriendo, los sistemas informáticos son **herramientas de soporte** que juegan un papel fundamental.

La integración no debería suponer la creación “de nuevo” de sistemas informáticos o herramientas de control, sino, un aprovechamiento de los ya existentes y que son conocidos dentro de la Organización.

La integración debería tender a evitar la sustitución de las herramientas ya existentes por otras nuevas, toda vez que ello supone, no sólo un coste que puede ser elevado, sino la necesidad de una adaptación y formación dentro de la Organización que puede dificultar el proceso de creación del Modelo Integrado de Cumplimiento.

Toda Organización que disponga de un modelo de Compliance sea integrado o disperso debe contar con un **plan de formación** como canal principal de conocimiento del funcionamiento del nuevo sistema. En un Modelo Integrado de Compliance esta tarea es clave en primer lugar durante la transición y a partir de su implementación en todas las áreas de la organización, si bien con especial atención en aquellas unidades donde se experimenta algún cambio en el modo de funcionar.

Especialmente durante la etapa de transición conviene que todas las Sub-Modelos por Área normativas y en definitiva toda la Organización empiece a familiarizarse el nuevo Modelo Integrado de Compliance hasta su implantación.

Igualmente es fundamental que se diseñe un “**Plan de divulgación**” desde el inicio o

incluso antes de arrancar el proceso de transformación del modelo de compliance de uno disperso a otro integrado.

La divulgación debe ser apoyada por cursos presenciales y on-line además de otras herramientas prácticas como circulares frecuentes, incentivos para fomentar el conocimiento del nuevo modelo de Compliance, paquetes de bienvenida a los nuevos empleados, etc...

4. Riesgos del proceso de transformación

En los últimos diez años la mayoría de las Organizaciones que han establecido un sistema y procedimientos de Compliance han experimentado cambios y algunos muy relevantes provocados por su crecimiento orgánico e inorgánico y la complejidad interna de sus unidades de trabajo.

Hay Organizaciones que han crecido de una manera muy rápida e incluso poco sostenida en muchos casos. Esta expansión de algunas Organizaciones ha supuesto que muchas de ellas hayan dotado de una mayor complejidad sus estructuras de Compliance creando solapamientos, duplicidades y por tanto grandes ineficiencias. Todo esto ha generado una situación que ha llevado a muchas Organizaciones a iniciar un verdadero proceso de cambio hacia la creación de superestructuras que optimicen y simplifiquen la función del Compliance. Como se apunta en la Sección 2 es sin ninguna duda el gran desafío de muchas empresas con una cultura de cumplimiento ya madura.

Aunque los beneficios de la transformación de un modelo tradicional de compliance a uno integrado son muy grandes, este período transitorio de un modelo a otro no está exento de riesgos y dificultades. Como cualquier cambio de relevancia en una Organización los riesgos existen y habrá que contar con ellos con el fin de establecer medidas y soluciones para amortiguar los inconvenientes que provoque la adaptación.

Como se indica en la sección 2 el nuevo Modelo Integrado de Compliance no pretende sustituir los modelos de cumplimiento existentes en los Sub-Modelos por áreas

normativas de la Organización sino integrarlos y coordinarlos de una manera eficiente desde la superestructura. Por ello es conveniente diseñar e implementar desde el principio un plan de implementación del Modelo Integrado de Compliance atendiendo a factores cualitativos y cuantitativos.

Como cualquier proceso, el de transformación de un modelo “por silos” a un Modelo Integrado de Cumplimiento, no está exento de riesgos. Los riesgos más comunes podrían clasificarse en dos grandes grupos:

- **Riesgos intrínsecos.** La transición a un MIC no puede ralentizar o incluso paralizar los procesos en cuya cadena de valor haya una dependencia de la decisión o consejo del máximo órgano supervisor de Compliance o de su representante en este proceso de transición. Por ejemplo, la cadena de aprobación de cualquier departamento de compras o ventas no puede paralizarse durante la transformación del modelo de Compliance.

Durante este proceso se corre el riesgo de que la figura de Compliance se diluya y haya unidades o individuos que perciban una falta de autoridad o simplemente una falta de apoyo en esta materia. Esta situación podría desencadenar en una pérdida de control sobre determinadas cuestiones relativas a Compliance y provocar una situación complicada no sólo para que el cambio sea culminado con éxito sino una pérdida reputacional o incluso un riesgo considerable de cometer alguno de los delitos propios de cualquiera de las sub-áreas normativas.

- **Riesgos externos.** Estos riesgos dependerán de la gestión de los riesgos intrínsecos. Los riesgos intrínsecos pueden visualizarse en el exterior. El resultado de la gestión de los riesgos intrínsecos impactará también en el entorno de la organización pues el exterior también tiene una percepción sobre el funcionamiento interno de la empresa. Los proveedores, socios o los propios clientes de la organización sentirán si los procesos se retrasan o se ven alterados como consecuencia de la transición de un modelo disperso de Compliance a uno más integrado.

Para evitar o minimizar al máximo todos estos riesgos conviene realizar, como se ha señalado anteriormente, un buen diagnóstico que aclare cómo hacer una buena “hoja de ruta” del cambio. De lo contrario el proceso de cambio tendrá un alto riesgo de no cumplir con los objetivos de integración y probablemente fracasar.

5. Certificación ISO 37301- Cambio de paradigma para los sistemas de gestión tradicionales

Como punto de partida, La ISO 19600 comenzaba trasladando la importancia de contar con un diagnóstico adecuado del entorno para iniciar un proceso de implementación.

La norma ISO 37301 especifica los requisitos y proporciona directrices para establecer,

desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de cumplimiento eficaz dentro de una organización y es aplicable a todo tipo de organizaciones con independencia del tamaño y naturaleza . Esta norma juega un papel fundamental, esta nueva norma va más allá, reconociendo a la empresa como un actor social, inserto en un sistema, y sujeta por tanto a las fuerzas propias de la sociedad, exigiendo un análisis más profundo del contexto político social, variables competitivas, socioeconómicas, territoriales, etc

La ISO 37301 lo que pretende es unificar todas las estructuras de cumplimiento para tener un sistema de gestión totalmente integrado, así que cuanto mayor sea la integración mayor será la interacción de los sistemas y también será más sencillo el mantenimiento en el día a día.

En este sentido, la ISO 37301 se posiciona e incentiva que las organizaciones que ya cuentan con otros estándares implementados como UNE 19601, ISO 37001, ISO 45001, ISO 37002, ISO 14001 o ISO 27001 puedan integrar fácilmente sus sistemas de gestión dentro de una superestructura de cumplimiento siguiendo el estándar ISO 37301. La gran diferencia la encontramos en que mientras otros estándares limitan su alcance material, indicando los aspectos, áreas para las que está destinado (antisoborno, seguridad salud, medioambiente...) este estándar se posiciona como un estándar para gestionar el compliance.

No hay que olvidar que cada organización cuenta con unas características y unos riesgos prioritarios, así como la historia de la organización, sus objetivos y nivel de madurez de compliance.

Lo óptimo es que estén integrados para aprovechar al máximo las sinergias y la estructura de alto nivel en la que ha estado trabajando ISO desde el 2015.

Podemos observar como en aquellas casos en los que está integrado es más fácil que el sistema se mantenga mucho mejor ya que, si por ejemplo, el compliance officer es el responsable de calidad, por su trayectoria ya tiene interiorizada la forma de gestionar y mantener el sistema

y casi siempre vemos que las deficiencias son más vinculadas a desconocimiento en la implantación y sin embargo, el funcionamiento y mantenimiento de registros y ejecución de las funciones presenta menos incidencias.

Por el contrario, si el sistema es totalmente independiente, porque no se tiene una cultura interna de sistema integrado o de certificaciones, aunque a corto plazo suele ser más fácil la implantación e implementación a la hora de asignar funciones y establecer el sistema, a largo plazo, hay más riesgo de presentar incidencias por la falta de experiencia y puede derivar en un abandono parcial e incluso total del sistema.

6. Conclusiones

La implementación de modelos de cumplimiento penal como mecanismo de limitación de la RPPJ en las empresas del Sector Industrial, y la paulatina ampliación de sus Sistema de Gestión de Cumplimiento (en adelante, SGC) añadiendo nuevos marcos de referencia (protección de datos, tributario, competencia etc) han supuesto en muchos casos la superposición de los diferentes modelos de cumplimiento y el nacimiento de ineficiencias, duplicidades y exceso de costes del propio sistema de cumplimiento normativo.

El sector industrial se caracteriza por la diversificación de actividades en el seno de una misma empresa, su sometimiento a una constante evolución y a una adaptación continua al mercado, y, por ello, son el caso paradigmático de Organizaciones con sistemas de gestión del riesgo complejos, que han tenido que introducir multitud de marcos de referencia e implicar a un gran número de áreas de gestión, entorpeciendo en muchas ocasiones el objetivo último de todo SGC y obstruyendo la visión global de la situación de riesgo normativo en el seno de la Organización..

La ISO 37301, de reciente publicación, incentiva a las Organizaciones a unificar sus sistemas de Compliance buscando elementos comunes que configuren un **MODELO INTEGRADO DE CUMPLIMIENTO**, que aseguren una visión global de los riesgos normativos, utilicen una metodología común y en definitiva faciliten una gestión coordinada de los distintos ámbitos normativos que cohabitan en la empresa, integrando, agilizando y simplificando el funcionamiento dentro de la organización de los diferentes “sub-modelos por área normativa” que coexisten en las empresas del sector industrial, creando una superestructura “paraguas” con unos elementos comunes de funcionamiento y dotado de una flexibilidad que permita la incorporación de nuevos Sub-Modelos. Y todo ello teniendo en cuenta que este modelo intergrado no debe complicar el funcionamiento de la organización, pues de otra forma, su existencia no supondría sino incrementar las formalidades que tienden a ralentizar y obstaculizar el desarrollo de las Organizaciones

Todo MIC debe comprender por tanto una normativa básica de funcionamiento, un modelo único de gobierno, normas y procedimientos comunes a todos los sub-

modelos, planes de acción comunes e integrados, herramientas informáticas de soporte comunes y una correcta asignación de medios humanos.

La búsqueda por tanto de un sistema de cumplimiento eficaz, eficiente, y que evite duplicidades, nos ha de llevar por fuerza a plantearnos alternativas sobre la configuración del propio órgano de cumplimiento: nombramiento de un CO, o de un CCO, en el seno de un órgano unipersonal o colegiado, el nombramiento de enlaces con esa figura, etc, aunque, en definitiva, en nuestra opinión, la dificultad para encontrar un profesional que reúna los conocimientos y experiencia suficientes en todas los Sub-Modelos por Área Normativa que se integran, parece recomendar la existencia de un “órgano Colegiado” del que formen parte personas que reúnan el perfil idóneo en cada campo. Sin embargo aunque las ventajas de cambiar un modelo tradicional de compliance basado en la dispersión a uno integrado son muchas, la transición no está exenta de riesgos que pueden hacer fracasar el cambio e incluso perjudicar la reputación de la Organización en materia de Compliance. Para evitar o minimizar estos riesgos conviene establecer desde el principio un plan de medidas que incluya un programa de divulgación a través del cuál se comunique la necesidad y beneficios del cambio dando seguridad a los empleados y a los agentes externos de la Organización.

Esta etapa de transición será liderada por el Órgano de Compliance que monitorizará dicho plan neutralizando todas aquellas dificultades que impidan el flujo normal de la Organización (riesgos intrínsecos) así como el riesgo reputacional o externo con el objetivo de que dicho cambio a un Modelo Integrado de Compliance sea un éxito.

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

Coordinadora del grupo de trabajo:

- Cano Hernández, María Dolores

Participantes (por orden alfabético):

- Fauquie Bernal, Rafael
- LLoréns de la Serna, Jorge
- Taboada Cuadrado, Oscar



**Asociación
Española
de Compliance**