



Asociación  
Española  
de Compliance

Cuadernos sobre experiencias de Compliance

# La propiedad de los riesgos de Compliance

Alain Casanovas

02



Instituto de Estudios  
de Compliance



## Alain Casanovas

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

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

© 2019

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

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

## Presentación



Decía *Albert Einstein* que la teoría es asesinada tarde o temprano por la experiencia. En *Compliance* puede suceder algo parecido, pues el éxito de sus cometidos depende de un **enfoque muy práctico**. Y no es que se deban ignorar las directrices y técnicas ortodoxas en esta materia, sino que se precisa aplicarlas desde la perspectiva que brinda la **experiencia**.

En este Cuaderno explico las **dificultades** que genera la propensión del ser humano a que otros solucionen sus problemas, cuestión bien poco teórica. Es un fenómeno que se manifiesta vigorosamente cuando un cargo es encasillado como “solucionador”, y las personas a su alrededor entienden que pueden descargar en él sus responsabilidades.

Obviamente, las responsabilidades tanto en la empresa como en la vida en general, rara vez se pueden transferir, aunque sí podemos encontrar personas que nos ayuden a gestionarlas del mejor modo posible gracias a sus conocimientos y experiencia. Es este uno de los cometidos de *Compliance*.

En este Cuaderno mostro como determinadas personas pueden interpretar equivocadamente el rol de la función de *Compliance*, y expongo algunos medios que se pueden emplear para evitar estas situaciones.

Alain Casanovas



# Índice

## Caso 2: Un problema en Canarias

### Reflexiones

**Una fuerte vis atractiva para los problemas que nadie quiere**

**¿Quién es el propietario del riesgo de Compliance?**

**La información, cuanto antes se obtenga mejor**

**La obsesión por las economías también ocasiona problemas**

**Sistema disciplinario**



## CASO 2

### Un problema en Canarias.



Mientras Alex regresaba de testificar representando a su empresa en un juicio celebrado en Zaragoza, echó un vistazo a su *smartphone* para leer los mensajes en el *inbox* de su *email*. Desde que lo habían nombrado *Compliance Officer*, hacía ya un año, el tráfico de *emails* a gestionar se había incrementado no sólo en número, sino también en la variedad de su contenido. Nada que ver con sus cometidos previos como auditor interno.

El título de uno de los *emails* le llamó especialmente la atención: “URGENTE – Problema en Canarias”. Se lo remitía el responsable del Área Comercial Sur, Agustín, que asumía también dichos roles en las Islas Canarias.

Estos sobresaltos no eran infrecuentes y, por las experiencias vividas desde su nombramiento, sabía que cuando alguien terminaba comunicando un posible incidente, normalmente se hallaba en estado avanzado de degradación. Así que no esperó llegar a la oficina para leer el *email*, que decía “*Tenemos una partida importante de calcetines en Canarias que causan daños en la piel de los usuarios. Creo que es a causa del tinte empleado por el fabricante. Mira de ponerte en ello lo antes posible. Agustín*”.

Aunque todavía estaba en la estación de tren de Santa Justa, llamó inmediatamente a Agustín para tratar el asunto.

**Alex**      Hola Agustín, soy Alex. Estoy fuera de la oficina pero cuéntame qué está pasando en Canarias.

**Agustín**    Hola Alex. Pues una promoción para Canarias, que está causando daños a los usuarios. Varios



de ellos han acudido a urgencias con erupciones en la piel. Me han telefoneado bastantes gerentes de superficie alarmados...

**Alex** ¿Es seguro de que los daños se relacionan con nuestra partida?

**Agustín** Segurísimo. Es aquella promoción que Compras importó de no sé dónde y nadie tenía claro si cumplían con los estándares de calidad europeos. Ya les dije que algún día nos iban a causar problemas. Las autoridades de consumo lo han verificado en sus análisis preliminares.

**Alex** Pues habrá que poner en marcha un *recall* inmediatamente...

**Agustín** ¿A qué te refieres...?

**Alex** Un proceso ordenado de retirada del producto. Y, paralelamente, pensemos cómo reclamar a la empresa que nos vendió la partida. Hay que ir todo lo deprisa que podamos para reducir daños.

**Agustín** Bueno, pues te pasaré la documentación que tengo y lo demás lo hablas con el departamento Compras. Y me vas informando.

Alex detectó la intención de Agustín de zafarse del problema. Pero únicamente disponía de dos ayudantes en prácticas y una secretaria compartida, que eran recursos insuficientes para involucrarse personalmente todos los incidentes que se producían en las diferentes áreas de negocio.

**Alex** Agustín, lo hablaré con Compras y te ayudaré con el *recall*, pero eres tú quien debe gestionar el proceso, pues es un incidente de *Compliance* producido en el contexto de las ventas en tu región. Tú conoces las superficies afectadas y a sus interlocutores.

**Agustín** ¡Pues estamos listos!, ¿ahora me voy a tener que ocupar de los incidentes de incumplimiento de los estándares de consumo? ¿No te nombraron a ti para controlar todo lo relacionado con las normas?

Hazme el favor de hablarlo con Compras y no me distraigas, que mañana tengo la convención de Sevilla y alguien tendrá que ocuparse de vender...

**Alex**

Agustín, deja por un momento la convención y gestiona el *recall* con las instrucciones que te daré. Aunque yo te puedo ayudar, este asunto te afecta tanto a ti como a Compras.

**Agustín**

¿Dónde está dicho esto? A ver si nos entendemos: yo me ocupo de las ventas y de que cobres a final de mes, no de estos incidentes, que son cosa tuya.

Agustín colgó abruptamente el teléfono, visiblemente molesto. Alex se quedó perplejo ante el tono en que había derivado la conversación, aunque reconocía que en ningún documento organizativo estaba indicado quien era el propietario de los distintos riesgos de *Compliance* y sus obligaciones al respecto.





## Reflexiones.



No es infrecuente que las personas que integran una organización tengan una **idea equivocada** de lo que significa *Compliance* y de los cometidos de quienes desempeñan tal función. También es cierto, sin embargo, que la ausencia de los contenidos típicos de una **Política de Compliance** facilita esas interpretaciones erróneas, como explicaré en los apartados siguientes.

### Una fuerte *vis atractiva* para los problemas que nadie quiere

La función de *Compliance* tiene un gran poder de atracción de los problemas que nadie desea gestionar. Sin embargo, salvo contadas excepciones, *Compliance* no dispone de los recursos necesarios para gestionar directamente todos los incidentes de cumplimiento que se producen en una organización. Siguiendo la teoría de las tres líneas de defensa, quienes primero deben conocer y procurar el cumplimiento de sus obligaciones de *Compliance* son aquellos que se ocupan de la gestión operativa (**primera línea de defensa**). Otras funciones les pueden ayudar en esas tareas, como *Compliance* (**segunda línea de defensa**). La organización debe asegurarse tanto de que la gestión operativa como *Compliance* asumen razonablemente sus respectivos roles, a través del departamento de auditoría interna (**tercera línea de defensa**).

Todo modelo de *Compliance* debe establecer claramente que la existencia de una función al respecto **no supone la traslación hacia ella de los riesgos de cumplimiento, ni una variación de sus propietarios**. Fíjate que esta indefinición es la que perjudica Alex, cuando Agustín termina

la conversación telefónica preguntándole dónde está dicho que él deba de ocuparse de los asuntos de *Compliance*. Alex sabe que no está dicho en ningún documento interno y que, por ello, existen personas en la organización convencidas de que él debería darles servicio personalmente, involucrándose y solventando de manera directa los incidentes. Por ello, sospecha que puede ser criticado por los empleados que consideran que está siendo poco profesional en su quehacer, como es el caso de Agustín.

Aunque la función de *Compliance* pueda llegar a gestionar de manera completa y directa ciertos incidentes, normalmente de carácter grave, lo habitual es que de soporte a las áreas o funciones donde se generan, ayudando a gestionarlos de la forma más objetiva y racional posible, facilitando directrices alineadas con los principios y políticas de la organización, y monitorizando la correcta evolución de las mismas hasta su completa resolución, informando de ello al órgano de gobierno y a la alta dirección.

## ¿Quién es el propietario del riesgo de *Compliance*?

Cumplir con lo establecido en las normas o los estándares éticos de aplicación forma parte de la ***operativa ordinaria de negocio***. Si el personal de la empresa no se plantea desarrollar actividades ilegales o utilizar métodos comerciales violentos, por ejemplo, ¿por qué puede llegar a pensar que los procesos de *Compliance* son algo ajeno a su realidad? No se precisa una reflexión compleja para darse cuenta que el desarrollo de operaciones cumpliendo con las normas y la ética es consustancial a la actividad empresarial, como cualquier otra manifestación de la conducta humana basada en la convivencia con nuestros semejantes. Por este mismo motivo, en líneas generales, ***incumplir las normas no puede formar parte del apetito de riesgo***.

Los textos más modernos sobre *Compliance* dejan claro que el cumplimiento de normas y estándares éticos no es patrimonio de unas pocas personas en las organizaciones, sino que afecta a todas y cada una de ellas. En este sentido, la función de *Compliance* se ocupará de operar un ***Compliance Management System*** (CMS), sin que ello implique que los empleados dejarán de asumir las responsabilidades individuales que les afectan al respecto.

**Cumplir con lo establecido en las normas o los estándares éticos de aplicación forma parte de la operativa ordinaria de negocio.**

Para que esto quede claro, la **Política de Compliance** debe fijarlo de manera explícita, de forma que nadie albergue esperanzas de poder traspasar sus responsabilidades en cuanto al mantenimiento de una conducta ética y respetuosa con las normas. Habitualmente, se definen las responsabilidades de *Compliance* atendiendo a **categorías profesionales**: así, se relacionan de manera enunciativa los aspectos que afectan al órgano de gobierno y la máxima dirección, a los directivos y cargos intermedios, así como a todo el personal de la organización en general.

Fíjate que si la empresa de Alex hubiese dispuesto una Política de *Compliance* redactada conforme a estos parámetros, se podría gestionar de manera más eficaz el incidente con Agustín. Ahora, tras la conversación telefónica, el asunto se halla en tierra de nadie a la espera de escalarlo con los superiores que procedan; pero, de momento, el problema en Canarias no sólo persiste sino que se agrava.

## La información, cuanto antes se obtenga mejor

Existen diferentes **sesgos cognitivos** que pueden afectar a las personas involucradas en incidentes de *Compliance*, y que explican por qué muchos de ellos no se reportan, o se hace demasiado tarde. En particular, se trata de la **aversión a la pérdida** (*endowment effect*) y la **pseudocerteza**,

La **aversión a la pérdida** lleva a las personas a desarrollar conductas irracionales con el fin de evitar una pérdida probable o segura: es la fuerza que impulsa al jugador a continuar jugando, todavía con más ahínco, tras concatenar una racha de pérdidas. Cuando este sesgo se mezcla con la **pseudocerteza**, o tendencia a desarrollar conductas de riesgo si los resultados esperados son positivos, obtenemos la explicación al fenómeno que Alex ha detectado en su año de ejercicio como *Compliance Officer*: cuando se termina reportando de forma explícita un incidente, seguramente se ha intentado antes solventarlo por todos los medios imaginables y se encuentra, finalmente, muy degradado. En ese ínterin, es bastante probable que el personal involucrado haya desarrollado conductas que empeoren la situación y/o incrementan la exposición de la empresa. Consciente de eso, Alex llama inmediatamente a Agustín.

**Es importante articular mecanismos rápidos de comunicación con Compliance, para gestionar los incidentes lo antes posible.**

Para evitar este tipo de situaciones es muy recomendable articular mecanismos rápidos de comunicación con *Compliance*, pues cuanto antes se acceda a la información que delate una posible irregularidad, mayores probabilidades habrán de gestionarlo Satisfactoriamente. Trato esta materia en el Cuaderno número 8 de esta Serie (*"Seguridad razonable en Compliance"*). Incentivar el **debate** durante los ciclos de formación o desarrollar de vez en cuando pequeños **foros de discusión**, son también buenas iniciativas al respecto.

Es importante que a través de estas u otras herramientas de comunicación la función de *Compliance* esté y se perciba cercana al negocio, facilitando así una interacción fluida. No es una función de *back office* de naturaleza puramente reactiva.

## **La obsesión por las economías también ocasiona problemas**

Se ha escrito mucho acerca del daño que han causado los modelos de incentivos del personal, normalmente relacionados con **políticas comerciales agresivas o poco éticas**. Tanto es así que los estándares de modernos de *Compliance* subrayan la necesidad de que dicha función supervise estos esquemas para validar que no conculquen la voluntad de una conducta ética y respetuosa con las normas. Comento esta materia en el Cuaderno número 10 de esta Serie (*"Modelos de compensación que destruyen la cultura ética"*).

Sin embargo, los riesgos de *Compliance* no sólo deben detectarse desde la óptica de los incentivos para la generación de ingresos, sino también de los que aplican en la búsqueda de economías. Es una perspectiva poco explorada en los textos de *Compliance*, y que **no afecta a los procesos de ventas sino de compras**.

Cuando Agustín dice *"es aquella promoción que Compras importó de no sé dónde y nadie tenía claro si cumplían con los estándares españoles. Ya les dije que algún día nos iban a causar problemas"*, es obvio que pone de manifiesto el problema que estoy apuntando. En su afán por desarrollar adecuadamente sus cometidos, las áreas de compras pueden llegar a contratar productos y/o servicios que entrañan riesgos de *Compliance* o que, simplemente, estén por debajo de las calidades que precisa la organización. Del mismo modo que los incumplimientos derivados de políticas de ventas

expansivas se gestan en épocas de **bonanza** económica, los derivados del afán desmedido por la reducción de costes maduran durante los periodos de **crisis**.

## Sistema disciplinario

Es difícil generar y mantener una cultura ética y de respeto a las normas cuando la organización no discrimina entre sus personas según su conducta. La necesidad de observar este trato diferenciado es una de las consecuencias implícitas del “*Tone at the top*”, comentado en el Cuaderno número 1 de esta Serie (“*El nombramiento*”), y es un factor de aparición recurrente en los textos actuales de *Compliance*. Esto me lleva a comentar los mecanismos de **risk metrics** y, en particular, el **sistema disciplinario** como parte integrante de ellos.

Las aproximaciones basadas en el **perfil de riesgo** se han impuesto en ámbitos muy variados. En esencia, consisten en condicionar el trato que se dispensa a una persona o entidad (incluido el nivel de control sobre ella) según su **perfil de riesgo**, derivado de ciertos indicadores objetivos. Las autoridades fiscales británicas, por ejemplo, han aplicado esta aproximación a las empresas contribuyentes, de modo que su nivel de vigilancia sobre organizaciones que muestran buenas prácticas de gestión fiscal es inferior a aquellas otras donde esto no sucede. No cabe duda que es una forma muy inteligente de priorizar los recursos públicos.

En el seno de las empresas sucede algo parecido: si se quiere promover una **cultura de Compliance** deben premiarse las conductas alineadas con ella, y corregirse las que no lo están. Esta premisa es válida tanto para **empleados**, como para **terceros** que se vinculen con las organizaciones (socios de negocio), y su implementación práctica dará lugar a mecanismos de **risk metrics** que permitan evaluar a unos y otros según parámetros predefinidos, y adoptar después las medidas que procedan para premiar o sancionar sus conductas.

Si Agustín o el personal de Compras se desentienden del proceso para solventar el incidente de *Compliance* que han ocasionado y no les ocurre nada, ¿qué fuerza tendrá Alex en adelante para que otros empleados se mantengan alerta de las cuestiones de *Compliance* que les afectan? Es más, la

**Si se quiere promover una cultura de Compliance deben premiarse las conductas alineadas con ella, y corregirse las que no lo están.**

falta de reacción frente a su conducta insolidaria confirmará el equívoco de que los **incidentes de Compliance** son patrimonio exclusivo de esa función, y que nada tienen que ver con el resto de las personas en la organización.

Por eso, los marcos de referencia sobre *Compliance* exigen que los modelos con que se doten las organizaciones les permitan discriminar y reaccionar en tal sentido. Algunas normas se refieren a “modelos disciplinarios”, aunque se trataría solamente de la parte sancionadora de un mecanismo más amplio de **risk metrics**, basado tanto en correctivos como en incentivos.



## Cuaderno 1

### Serie Cuadernos sobre experiencias de *Compliance*

#### El nombramiento

Dada la importancia de la función de *Compliance* en las organizaciones, la definición de sus estructuras y designación de sus responsables debería ser fruto de un proceso de reflexión patente en diversos momentos, incluyendo la primera conversación con quien deberá asumir tales roles. Analicemos un proceso plagado de errores de planificación, concepto y comunicación, así como el modo de evitarlos.

## Cuaderno 2

#### La propiedad de los riesgos de *Compliance*

La puesta en marcha de una función de *Compliance* puede llegar a interpretarse como una liberación para muchas áreas de negocio, al entender que, desde ese momento, la gestión de todos los incidentes de *Compliance* pasan a ser patrimonio exclusivo de ella. Trataré un supuesto que, en fondo y en forma, obedece a esta concepción errónea, así como el modo encauzar estos escenarios.

## Cuaderno 3

#### Urgencias en *Compliance*

Dada la gravedad que pueden alcanzar los incidentes de *Compliance*, su correcta gestión exige un análisis detallado que evite su materialización o mitigue sus consecuencias. Con excesiva frecuencia, la función de *Compliance* es requerida a actuar urgentemente, lo que socava sus capacidades de planificación y perjudica la efectividad de su labor. Mostraré las consecuencias que se pueden derivar de una aproximación precipitada y el modo en que se podría haber evitado.

## Cuaderno 4

#### Entrenamiento ético y *Compliance*

Velar por el cumplimiento de normas y estándares éticos forma parte de las responsabilidades de la función de *Compliance*. Bajo este entendimiento, es habitual que se organicen ciclos formativos orientados a que el personal afronte los dilemas éticos de su día a día. Sin embargo, en ocasiones se olvida que las conductas éticas no sólo se consiguen mediante acciones formativas puntuales, sino gracias al entrenamiento constante del personal en sus labores diarias. Explicaré cómo la ausencia de este entrenamiento constante deriva en aproximaciones éticas artificiales y poco sólidas, así como sus consecuencias.

## Cuaderno 5

### Coordinación con funciones sinérgicas

La función de *Compliance* debe hallarse adecuadamente coordinada con otras funciones que asumen roles relevantes y, además, muy sinérgicos con sus objetivos. Cuando los modelos de *Compliance* no delimitan las interacciones entre estas áreas se puede generar un espacio muy proclive a los malos entendidos entre sus responsables y competencias. Trataré un ejemplo para abordar el modo de evitar situaciones indeseadas de esta naturaleza.

## Cuaderno 6

### Convertirse en la conciencia de la empresa

Se ha dicho que la función de *Compliance* termina por convertirse en la conciencia de la organización, la última voz que trata de evitar comportamientos no alineados con la normativa o los estándares éticos que le afectan. Pero no es fácil desarrollar este cometido. Explicaré, en este caso, cómo la presión del entorno termina derribando el último dique que retenía una decisión inadecuada, y cómo podría haberse evitado.

## Cuaderno 7

### Aspectos que denotan apoyo hacia *Compliance*

Aunque existen múltiples aspectos que denotan el grado de compromiso de una organización con la función de *Compliance*, algunos de ellos son especialmente importantes y fáciles de observar: su nivel de autonomía, independencia y recursos. A través de este caso trataré cómo la puesta en marcha de una función de *Compliance* se convierte en una apuesta meramente estética, al carecer de dichos elementos clave.

## Cuaderno 8

### Seguridad razonable en *Compliance*

Hace décadas que se acuñó el principio de seguridad razonable, en contraposición al de seguridad absoluta ligado a la infalibilidad de los mecanismos de supervisión y control. La función de *Compliance* no es una excepción a este axioma, aunque algunas instancias pueden poner en duda su eficacia cuando se materializa un incidente. Mostraré una concatenación de errores conceptuales alrededor del nivel de seguridad que brinda la función de *Compliance*.

## Cuaderno 9

### Efectividad *versus* formalidad

No es casual que una buena parte de marcos de referencia de *Compliance* recurran al término *effective* para calificar sus respectivos modelos. Los cometidos de *Compliance* no son una mera formalidad administrativa, aunque así pueden ser percibidos por quienes ven ellos barreras a ciertos objetivos de negocio cortoplacistas. Mostraré errores que derivan de una interpretación así de equivocada, que pretende hacer prevalecer la forma sobre el fondo.

## Cuaderno 10

### Modelos de compensación que destruyen la cultura ética

Los objetivos de *Compliance* deben formar parte de la estrategia de la organización y, por lo tanto, afectar a todas sus personas. Por ello, las expectativas depositadas sobre cada una de ellas en materia de *Compliance* deberían individualizarse. No obstante, en ocasiones, los modelos de incentivos no contribuyen a alinear su conducta con esos objetivos. Explicaré cómo un modelo de incentivos inadecuados socava gravemente la cultura ética y de respeto a las normas.

## Cuaderno 11

### Los intereses que defiende *Compliance*

Hay quien erróneamente piensa que la función de *Compliance* no defiende el interés de la empresa, sino los de terceros. Sin embargo, cada organización establece libremente sus objetivos estratégicos y los valores que prevalecerán para alcanzarlos, siendo *Compliance* una función instrumental a tales efectos. En este sentido, vela por que se respete el marco de principios dispuestos por cada organización. Mostraré algunos debates que ilustran el desacierto de algunos argumentos o concepciones erróneas acerca de la finalidad de la función de *Compliance*.

## Cuaderno 12

### Modelos de compensación que destruyen la cultura ética

Ante la complejidad normativa que afecta al entorno de los negocios, se percibe que la función de *Compliance* tenderá a gestionarse por órganos colegiados, aglutinando así conocimiento diverso pero sinérgico. Los estándares modernos sobre la materia ya reflejan esta realidad. No es un objetivo simple, pues en los órganos colegiados confluyen perfiles variados, dando lugar a interesantes debates sobre sus respectivos roles, que en ocasiones encierran errores conceptuales que conviene prevenir.

## Bibliografía del autor.

### **Compliance Penal Normalizado – El estándar UNE 19601**

*Alain Casanovas*

Prólogo de *José Manuel Maza* Martín

Coedición: Thomson Reuters Aranzadi, AENOR Publicaciones.  
Madrid 2017

### **Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados**

*Alain Casanovas*

Prólogo de *José Manuel Maza*, Magistrado del Tribunal Supremo

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

### **Control Legal Interno**

*Alain Casanovas*

Prólogo de Pedro Miroso, Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Facultad de Derecho

Editor, Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

### **Control de Riesgos Legales en la empresa**

*Alain Casanovas*

Prólogo de Lord *Daniel Brennan* Q.C., former President of the Bar of England and Wales

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008





Asociación  
Española  
de Compliance



Instituto de Estudios  
de Compliance