



Asociación
Española
de Compliance

Cuadernos sobre experiencias de Compliance

Efectividad versus formalidad

Alain Casanovas

09



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



Durante el proceso de colonización del continente americano en el siglo XV, los conquistadores españoles hicieron un amplio uso del denominado “requerimiento”. Era un texto para ser leído en voz alta frente a los grupos, asambleas o autoridades indígenas, exigiéndoles su **sometimiento** a los reyes españoles y a sus mandatarios, esto es, a ellos mismos. Para esas comunidades, ignorar el requerimiento significaba la guerra y la esclavitud. Obviamente, quienes escuchaban ese pregón no tenían idea de quienes eran los reyes de España ni el Dios del que derivaba su legitimidad. Es más, la lectura se hacía en lengua castellana, lo cual reducía todavía más toda probabilidad de entendimiento. **Era una pura formalidad.**

Para quien tenga dudas, **Compliance no tiene que ver con meras formalidades**, que llevan a aberraciones como esta. Y no hace falta recurrir a la antigüedad para encontrar ejemplos, pues continúan reproduciéndose actualmente: al introducir cláusulas de ética y **Compliance** a terceros, sabiendo que no las respetarán; cuando se insta a los empleados a cumplir un Código Ético cuya transgresión es intrascendente; o cuando se adquieren compromisos éticos o jurídicos en letra pequeña o en documentos inverosímiles al no existir intención verdadera de asumirlos. La vida está repleta de **formalismos vacíos de contenido**, que transcurren desde que damos los buenos días a desconocidos, cuya ventura nos interesa más bien poco, hasta que hacemos lo propio con las buenas noches. Tal vez estas formalidades tuvieron un fondo emocional en alguna ocasión, pero hoy nos hartamos de escucharlas como **palabras vacías**.

Sea como fuere, utilizamos muchos formalismos sin pensar que carecen de sentido si no van respaldados por hechos. Este modo irreflexivo de actuar impacta negativamente en **Compliance**, cuando algunos piensan que es una función ligada a las formas que envuelven el modo de hacer negocios, persiguiendo revestirlos de un halo de legitimidad que evite incidentes con la justicia ¿Ves como no han cambiado tantos las cosas desde el siglo XV?

En este Cuaderno explicaré hasta qué punto se puede asociar equivocadamente **Compliance** con meros formalismos, que no garantizan ningún tipo de efectividad. Por cierto, el calificativo “*effective*” **aparece citado en numerosos marcos de referencia** sobre **Compliance**, precisamente para remarcar que las construcciones formales sirven de poco cuando no van acompañadas de medidas que les doten de efectividad.

Alain Casanovas



Índice

Caso 9: Tensión en el despacho de Frank

Reflexiones

Las presiones habituales

Forma y fondo

La transparencia no lo soluciona todo

Racionalización y sesgos cognitivos

Empowerment



CASO 9

Tensión en el despacho de Frank.



Proviene del Cuaderno número 3 de esta Serie (*“Urgencias en Compliance”*)

El despacho de Frank estaba decorado con algunas litografías sobre diseños de arquitectura clásicos, muy adecuados a su personalidad perfeccionista. En su gestión como Consejero Delegado (CEO) durante la última década, no había cejado en su empeño de mejorar continuamente la organización, y sus logros al respecto estaban siendo reconocidos en el mercado a través de galardones y notas de prensa continuas. Olivier observaba esas láminas al tiempo que tomaba un café con Frank, a la espera de Peter, que venía de camino. Era un entorno de calma tensa, pues ambos intuían que se avecinaba una conversación difícil. Peter entró en el despacho con semblante serio y un dossier bajo el brazo.

Frank Muchas gracias Peter por venir. Por favor, sírvene un café y veamos juntos lo del pago del “lobbista” que propones, según me anticipó Olivier.

Peter No sé qué te habrá explicado Olivier, pero creo que será mejor comenzar de nuevo, pues pienso que este asunto no se ha gestionado correctamente.

Olivier continuó tomando el café, como si aquel comentario le fuera ajeno.

Frank Me parece perfecto. Por favor, adelante...

Peter abrió apresuradamente el dossier que traía consigo y distribuyó frente a Frank una serie de documentos impresos.

Peter Este asesor en Asia-Pacífico nos brinda la posibilidad de impulsar cambios en la normativa local que nos permitirán operar directamente en esa jurisdicción, sin necesidad de intermediarios, lo que, en resumen, supondrá incrementar nuestro margen bruto en las operaciones en la región alrededor de un 10%.

Varios de los documentos exhibidos eran hojas de cálculo recogiendo modelos de simulación, donde se apreciaba ese ahorro de costes así como el mayor ingreso neto en que se traducían.

Peter Sus honorarios profesionales son completamente insignificantes en comparación con el ingreso neto que nos reportará su gestión en el medio plazo. Además, está dispuesto a firmar nuestra cláusula estándar de conformidad con la FCPA norteamericana, según la cual declara formalmente que ni sus actividades ni los honorarios recibidos contravienen lo establecido en esta norma.

Mostró a Frank el articulado de la cláusula indicada, cuya redacción ocupaba varias páginas.

Peter Además de esta cautela, y para que Olivier esté tranquilo, propongo desglosar el importe y concepto de los honorarios satisfechos en alguna de nuestras memorias públicas. Seamos transparentes, no tenemos nada que ocultar: el impulsar iniciativas de *lobby* no está proscrito y cumple, además, una función social clave al acercar la normativa a las necesidades de los agentes económicos y sociales.

Frank Entiendo lo que propones. Olivier, ¿qué opinas?

Olivier dejó la taza café y se dirigió a Frank en tono sereno.

Olivier Hemos realizado una búsqueda de antecedentes de esta persona, y resulta estar directamente vinculada al alto cargo del ministerio que deberá finalmente aprobar el cambio en la regulación.

Peter interrumpió alterado.

Peter ¿Y eso lo convierte en criminal? ¿Es que los familiares de funcionarios no tienen derecho a desarrollar actividades profesionales o empresariales?

Olivier Es, simplemente, una circunstancia a considerar. Tampoco figura incluido en ningún registro público de transparencia o grupos de interés. Si a ello sumamos que no se le conoce ningún antecedente en asesoramiento sobre la regulación que nos afecta, la probabilidad de que la totalidad una parte de lo de sus honorarios termine en el bolsillo del funcionario local no es en absoluto remota.

Peter Pero ese será su problema, no el nuestro. Nuestra diligencia estará acreditada si firma la cláusula de conformidad con la FCPA.

Olivier Peter, existen indicios racionales para dudar de este profesional y el destino real del pago que estamos evaluando, y sería infantil pensar que el mero hecho de que una persona potencialmente corrupta suscriba una cláusula nos liberará de responsabilidad. Si cuestionamos su integridad, también tenemos motivos para dudar que vaya a cumplir con lo establecido en los documentos que firme. Dime una cosa Peter, ¿cuánto pretende cobrar y cómo valoramos la razonabilidad de ese importe según la sustantividad del servicio recibido?

Peter mostró un documento donde figuraba el importe de la cantidad solicitada, que puesta en relación con el beneficio que proporcionaría a la organización era insignificante, pero que en términos absolutos era ciertamente importante y desproporcionada respecto del valor de asesoramiento técnico o estudios de mercado habituales.

Peter Aquí la tenéis, pero ya os he dicho que seremos transparentes y la desglosaremos allí donde proceda. Sinceramente, no se me ocurre una gestión más ética de este asunto y sólo veo que *Compliance* pone todo tipo de problemas.

Olivier Nuestro comportamiento no se convierte en ético por el mero hecho de desglosarlo de manera

transparente. La transparencia es un ejercicio muy saludable para comunicar una conducta ética, pero no transforma en ética cualquier acción comunicada.

Visiblemente irritado, Peter se dirigió a Frank.

Peter Frank, este asunto que llevamos debatiendo desde hace varios días es lo que nuestros competidores acuerdan en cuestión de minutos, y si no lo hacemos nosotros lo harán ellos. Si hacemos caso a Olivier estaremos fuera de mercado en Asia Pacífico en seis meses a lo sumo. Tú decides.

El silencio invadió el despacho durante segundos interminables.

Frank Sabéis que hace un par de años elaboramos y difundimos el Código Ético de nuestra organización, que es el patrón de conducta por el que nos miden nuestros *stakeholders*. Os he escuchado atentamente, y pienso que existen dudas razonables en cuanto a la sustantividad del servicio que nos proponen y el destino final del pago. Además de contrariar nuestros valores, podríamos estar contraviniendo lo establecido por la normativa anti-corrupción, y ese es un riesgo que la organización no quiere asumir.

Frank se levantó de la silla.

Frank Peter, me consta que pretendes lo mejor para la empresa, pero el tiempo te enseñará que los negocios son una carrera de fondo donde los atajos no siempre conducen a la meta deseada. Tal vez nuestros competidores nos avancen, pero seguramente será para terminar en un destino distinto del que todos queremos para nuestra organización. Olivier, por favor, documenta el acuerdo adoptado y archiva este expediente. Informa a Christian.

Pero las palabras de Frank no iban a ser el punto y final de este debate, como veremos en el Caso 11 (*Los intereses que defiende Compliance*).



Reflexiones.



Las decisiones incorrectas en el ámbito del *Compliance* suelen venir inducidas por un conjunto de factores de diversa índole. Este caso ilustra varios de ellos y el modo en que unos y otros contribuyen a generar un entorno de confusión proclive a los errores. Algunos de estos factores son ***circunstanciales***, como la necesidad de adoptar una decisión en contextos de presión; otros son ***técnicos***, como la sobrevaloración de los efectos reales que despliegan determinadas cláusulas o prácticas aparentemente éticas; y otros están ligados con ***sesgos*** que afectan al proceso de toma de decisiones de las personas, algunos de ellos arraigados en la *psique* humana desde hace miles de años.

Las presiones habituales

Los debates vinculados con decisiones críticas de *Compliance* suelen desarrollarse en un entorno de ***gran presión ambiental***. En el caso que estamos viendo, dichas presiones enlazan con estímulos tanto positivos (las ventajas que reportará para la organización pagar al “lobbista”) como negativos (si la empresa no accede a ese pago, lo harán sus competidores y se perderá una gran oportunidad). Las ***consecuencias*** que tienen las decisiones de *Compliance* para la organización y sus personas son un elemento de presión frecuente en sus debates.

Peter afirma explícitamente que acceder a sus planteamientos “... supondrá incrementar nuestro margen bruto en las operaciones alrededor de un 10%”. Y para facilitar la adopción de la decisión añade que “...sus honorarios profesionales son completamente insignificantes en comparación con el ingreso neto que nos reportará su gestión en el medio plazo”. Además de explotar su vertiente como oportunidad, añade el factor miedo al subrayar “... si no lo hacemos nosotros lo harán ellos [los competidores]”.

La mayor parte de normas destinadas a prevenir la corrupción tratan de evitar que pueda también materializarse de manera indirecta, mediante personas o entidades interpuestas.

Quien ha desarrollado cometidos de *Compliance* conoce bien hasta qué punto estas presiones enturbian las labores de evaluación de riesgos y degradan el proceso de adopción de decisiones. Un buen consejo para favorecer la neutralidad de análisis en entornos adversos es ***abstraerse de las circunstancias económicas que lo envuelven***. Cuando la conclusión sobre un caso difiere según tengamos o no en cuenta sus repercusiones económicas, es probable que nos estemos viendo afectados por ellas, conduciéndonos a tomar decisiones que, no siendo éticas, intentaremos luego racionalizar. Como *Compliance Officer*, evita hacerte trampas jugando al solitario y, cuando una decisión no sea éticamente correcta, admítelo y transmítelo.

Forma y fondo

La mayor parte normas destinadas a prevenir la ***corrupción*** tratan de evitar que se materialice también de manera ***indirecta***, es decir, a través de personas o entidades interpuestas: para ello, dichas normas recurren a los conceptos de *associated person* (UK Bribery Act), *business associate* (US Foreign Corrupt Practices Act –FCPA-) o *business partner* (ISO), todos ellos coincidentes en esencia. El informe OCDE sobre el cohecho internacional, del año 2015, señaló que tres cuartas partes de los sobornos estudiados se canalizaban a través de ***figuras interpuestas***, como agentes, etc. Por ello, estos textos buscan extender los mecanismos de lucha contra conductas corruptas más allá a la esfera interna de las organizaciones. Para ello, recomiendan no sólo ***evaluar*** a los terceros con los que las organizaciones mantienen o prevén mantener vínculos de negocio, sino que también ***asuman expresamente ciertos compromisos en materia de prevención de la corrupción***. Esto lo subrayan, por ejemplo, algunas guías en materia anti-soborno: *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, publicada por el *Department of Justice* en noviembre de 2012; y la *Bribery Act 2010 Guidance* emitida por el *Ministry of Justice* Británico (brillantemente resumida en una *Quick Start Guide*). Igualmente el estándar ISO 37001 sobre sistemas de gestión anti-soborno.

Dada la ***aplicación extraterritorial*** de algunas normas anti-soborno, no es raro localizar en contratos internacionales cláusulas referidas a ellas, que normalmente se caracterizan por lo elaborado de su redacción. La organización de Peter no es una excepción, y subraya que el supuesto “lobbista” “...está dispuesto a firmar nuestra cláusula estándar de conformidad con la FCPA norteamericana, según la cual declara formalmente que ni sus actividades ni los honorarios recibidos contravienen lo establecido en esta norma”. Sin embargo, con ello Peter comete un ***error de simplificación*** frecuente: la simple firma de una cláusula de esta naturaleza no legitima cualquier relación de negocio, siendo tan sólo una de las cautelas que debe adoptar la empresa.

Podríamos decir que la suscripción de una cláusula así se ubica a mitad de un proceso más extenso estructurado en tres partes, y que, en su conjunto, sustenta la **diligencia debida en la elección de las personas** –en este caso externas- con las que se vincula la empresa. La primera parte del proceso es **previa** al momento de la contratación y consiste en la adecuada selección de dichas personas; la segunda tiene lugar cuando concluye exitosamente la anterior y supone **formalizar** la relación de negocio incorporando las cláusulas contractuales oportunas, incluida en su caso, la relacionada con la FCPA; y, finalmente, la tercera parte del proceso consiste en una **evaluación periódica** del comportamiento de la persona o entidad contratada para corroborar que no sólo mantiene las condiciones de idoneidad iniciales, sino que su conducta sigue alineada a las cláusulas éticas que voluntariamente asumió.

Aunque en este caso afloran las primeras dos fases del proceso, Peter ignora primera y centra su discurso exclusivamente en la segunda, cuando asegura que el supuesto “lobbista” está dispuesto a firmar la cláusula estándar acorde con la FCPA. Esta circunstancia no pasa inadvertida para Olivier, al señalar que “sería infantil pensar que el mero hecho de que una persona potencialmente corrupta suscriba una cláusula nos liberará de responsabilidad”. Con ello, supedita la idoneidad de la cláusula al **perfil de riesgo de la persona o entidad** que la suscribe. De ahí la importancia de **comprobarlo y documentarlo** de forma previa a la formalización del acuerdo, a través de los medios legales a disposición como puedan ser las búsquedas de información pública soportadas por las tecnologías de la información. Existen actualmente **bases de datos de integridad** que, nutriéndose de información pública, facilitan este tipo de análisis y su documentación.

De igual modo que no firmaríamos un contrato con una empresa que sospechásemos iba a incumplir sus obligaciones comerciales, tampoco es razonable pensar que una cláusula sobre compromisos éticos desplegará efectos en personas con **antecedentes negativos** en esta materia, o con **sospechas fundadas** acerca de su recto proceder. La cláusula de conformidad con la FCPA, como el resto de pactos en un contrato, **no es una mera formalidad** ajena a los comportamientos de las partes que lo suscriben (anteriores, coetáneos o posteriores a la firma de acuerdos). Su firma, aunque necesaria, no es por sí sola prueba irrefutable de diligencia.

La transparencia no lo soluciona todo

Peter incurre en otro **error de concepto** cuando piensa que la **transparencia** de la información legitima cualquier decisión que se adopte y publicite. Desarrollar una gestión empresarial responsable consiste, entre otras cosas, en facilitar a los grupos de interés información sobre las decisiones que se han adoptado,

La transparencia es un principio de buen gobierno corporativo, pero no transforma en éticas o legales las informaciones reportadas o las decisiones adoptadas.

de forma que éstos adquieran conciencia de las mismas y puedan reaccionar consecuentemente. Ahora bien, el mero hecho de publicitar ciertas informaciones no legitima las decisiones en que traen causa. La transparencia es un **principio de buen gobierno corporativo** que evidencia una gestión empresarial responsable, pero **no transforma en éticas o legales las informaciones reportadas** ni las decisiones adoptadas.

Olivier es consciente de ello, y por eso señala que “nuestro comportamiento no se convierte en ético por el mero hecho de comunicarlo de manera transparente”.

Racionalización y sesgos cognitivos

Los estudiosos del fraude en las organizaciones suelen esquematizar los factores determinantes de su génesis a través del denominado “**triángulo del fraude**”. Según esta teoría, en los vértices de un triángulo imaginario se ubicarían cada uno de los tres factores asociados a su comisión: la **presión o motivación** que lleva a la persona a cometer fraude, la concurrencia de la **oportunidad** para que se materialice y, finalmente la **racionalización** que desarrolla el sujeto para justificar su conducta. Es interesante trasladar estos conceptos al ámbito del *Compliance*, pues llegamos a la conclusión de que **muchos incidentes que concurren en las empresas pueden interpretarse en claves análogas**.

Sin embargo, me centraré ahora de la **racionalización**, pues es un aspecto subyacente en todo el discurso de Peter. El proceso de racionalización es la búsqueda consciente o inconsciente de razones que **justifican un comportamiento o decisión**, que es precisamente lo que hace Peter cuando resta importancia a la contratación del supuesto “lobbista”, señalando que lo haría igualmente la competencia y viendo en ello, por consiguiente, una **conducta completamente aceptable** en el mercado. Es una línea argumental muy utilizada contra la función *Compliance*, que se vierte rápidamente aún estando huérfana de fundamento. A pesar de ello, tiene una **gran capacidad de influencia** porque, en el fondo, despierta el miedo atávico a un comportamiento extremo y, por lo tanto, distinto al generalizado en la comunidad – los competidores-. Además, el hecho de que ese comportamiento pueda ocasionar daños económicos a la organización lo hace especialmente abominable.

El discurso de Peter es muy peligroso porque enlaza también con otros argumentos de notable calado subconsciente. Dice textualmente: “Frank, este asunto que llevamos debatiendo desde hace varios días es lo que nuestros competidores acuerdan en cuestión de minutos, y si no lo hacemos nosotros lo harán ellos”. Recurre, en primer lugar, al **ridículo**, sobreentendiendo que su

Ridiculizar los consejos de Compliance explota el miedo a desarrollar conductas distintas a las generalmente observadas, y no debería inhibir la opinión del Compliance Officer.

organización le da muchas vueltas a una decisión obvia para los demás (los competidores). El recurso al ridículo explota igualmente el miedo a desarrollar conductas distintas de las generalmente observadas y, por ello, nos influye muchísimo como seres gregarios: pocas cosas nos molestan más que nos ridiculicen. Además, Peter pretende provocar el denominado “efecto de arrastre” (también llamado efecto “*bandwagon*”), consistente en seguir lo que aparenta ser la **orientación mayoritaria** (lo que harían los competidores) y que, por ello, se presume acertada. Es lo que lleva a un conductor a pasar un semáforo rojo cuando todos los vehículos precedentes lo hacen, sin reflexionar sobre motivo racional de tal decisión. Peter finalmente completa su cóctel de **sesgos** recurriendo a la aversión a la pérdida, cuando apunta que la organización quedará fuera de mercado si no accede a realizar el pago al “lobbista”. Concluye ese despliegue, capaz de ablandar el temperamento más férreo, situando a Frank en una encrucijada al sentenciar: “tu decides”.

Afortunadamente, Frank lleva años en la organización y está imbuido de su **cultura de Compliance**. Su **liderazgo ético** le permite comprender que las expectativas en el corto plazo no justifican adoptar decisiones contrarias a los valores éticos de su organización, que terminarán perjudicándola en el medio o largo plazo. No sólo adopta la decisión adecuada, sino que refuerza la posición de Olivier y alecciona entrañablemente a Peter en un brillante ejercicio de “*tone at the top*”.

Empowerment

Ahora que has visto el desarrollo del caso, plantéate la siguiente pregunta: ¿qué legitimidad le restaría a Olivier si Frank hubiese cedido ante las presiones de Peter?

Desde luego, si los planteamientos de Peter hubiesen triunfado, la posición de Olivier se hubiese visto seriamente comprometida. Cual reguero de pólvora, las personas en la organización transmitirían el entendimiento que la postura de **Compliance** es extrema y que procede contrastarla con los órganos superiores cuando vaya a dinamitar una iniciativa de negocio aparentemente buena. Una de las expresiones del “*tone at the top*” es el refuerzo visible de la función de **Compliance**, y no es una cuestión menor sino muy **determinante de su eficacia**. Por eso, no es sólo uno de los factores que contemplan los marcos de referencia sobre **Compliance**, sino el más importante.

Desde una perspectiva autocrítica, si disfrutas del “*top at the tone*” no lo pongas en riesgo con planteamientos irreflexivos o poco maduros: aunque se espera del órgano de gobierno y de la máxima dirección un apoyo a la función de **Compliance**, no supone un cheque en blanco para conductas poco trabajadas.

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