

**AS
COM**
EXPERTOS EN
COMPLIANCE

Asociación
Española
de Compliance

Cuadernos sobre experiencias de Compliance

Compliance como órgano colegiado

Alain Casanovas

12



Instituto de Estudios
de Compliance

www.asociacioncompliance.com



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



Suele asociarse la genialidad con conductas **individualistas**. Así, los grandes artistas en la Historia han sido personas cuyas obras maestras brotaban de su particular entendimiento del entorno. Posiblemente sea cierto que si *Picasso*, *Matisse* y *Dalí* hubieran pintado conjuntamente un lienzo, no hubiera alcanzado la genialidad de sus obras individuales. Y eso en el improbable caso de que hubiesen podido concluir el trabajo. Este fenómeno se reproduce en los grandes genios de las artes y de las ciencias... y también en la empresa.

Sin embargo, a medida que las obras del ser humano adquieren mayores dimensiones, la **genialidad individual** se ve obligada a ceder paso al **trabajo colectivo**, de modo que sólo atrayendo y alineando talento es posible alcanzar objetivos que, por su ambición, trascienden necesariamente de las capacidades aisladas de las personas. Actualmente, las más complejas intervenciones quirúrgicas son ejecutadas por equipos multidisciplinares de cirujanos, del mismo modo que los fármacos más avanzados también resultan del trabajo en equipo y no de la investigación individual. La periodista ganadora del premio Pulitzer *Geeta Anand* contó en el *Wall Street Journal* la historia de un padre de familia, *John Crowley*, que salvó la vida de sus dos hijos, afectados por la terrible enfermedad de *Pompe*, invirtiendo todos sus ahorros en la investigación del científico *Robert Stonehill*, de personalidad individualista y áspero en el trato. Pero sólo se logró sintetizar un fármaco eficiente contra dicha enfermedad en el año 2006, después de que la firma *Genzyme* adquiriese el laboratorio del Dr. *Stonehill* y lo incorporase, no sin ímprobos esfuerzos, a un proyecto de investigación que acogía también a otros brillantes científicos. Esta increíble historia de superación fue llevada al cine en el año 2009 por la productora CBS con el título "*Extraordinary Measures*".

Los fondos de capital riesgo conocen lo difícil que es evolucionar de estructuras empresariales modestas, muy asentadas en el perfil de sus fundadores y líderes, a organizaciones capaces de hacerse un hueco en los mercados dominados por grandes organizaciones internacionales. Y la dificultad no radica en captar capital, sino en variar el liderazgo individual de sus emprendedores, para que dejen de comportarse como *prima donnas* y se integren de forma armónica con otros talentos tanto o más brillantes que los suyos. Difícil logro donde los haya.

Los problemas de **integración**, cuyo origen radica en el **individualismo**, asoman también en el mundo del **Compliance**, donde no siempre es fácil abandonar estructuras sencillas o fragmentadas, para migrar hacia otras de mayor valor añadido, que permitirán batirse con organizaciones altamente profesionalizadas en este campo. En este Cuaderno expongo las dificultades de estos procesos de mejora, muy condicionados por el sesgo personal de sus protagonistas.

Alain Casanovas



Índice

Caso 12: Confusión en la oficina

Reflexiones

Un equívoco frecuente

Materias incluidas en el modelo

Egos

Cuidado con el metalenguaje

Juntos pero no revueltos

Modelos escalables



CASO 12

Confusión en la oficina.



Stephen había asumido recientemente el reto de liderar el órgano de prevención penal de la organización en España. Aunque él ocupaba formalmente el cargo de *Compliance Officer*, sabía que sus competencias estaban realmente circunscritas al ámbito penal y, muy especialmente, a la prevención y detección del soborno. No obstante, a pesar del poco tiempo que llevaba en ello, percibía la conveniencia de que la función de *Compliance* adquiriese una dimensión mayor, pues los riesgos que potencialmente afectaban a la organización trascendían del puro ámbito penal, y sus efectos adversos podían ser igualmente relevantes.

Aquella tarde iba a coincidir con Richard, el Consejero-Delegado (CEO), en una reunión que éste había convocado con asistencia de Philip, responsable del área de impuestos, y Arthur, director de la asesoría jurídica interna. Se propuso aprovechar esta ocasión para sondear su opinión respecto de la conveniencia de extender los cometidos de *Compliance* a otros bloques de obligaciones.

Habían coincidido todos en el despacho de Richard. Al tiempo que socializaban antes de tratar las materias por las que habían sido convocados, Stephen lanzó su ocurrencia a los presentes.

Stephen Antes de comenzar, permitidme que comparta una idea con vosotros para conocer vuestra opinión.

Richard Adelante Stephen, pero recuerda que debemos terminar la reunión a la hora convenida.

Stephen No os preocupéis por eso. Es simplemente que he estado pensando que sería positivo extender los cometidos de *Compliance* más allá de la esfera penal.

Richard ¿A qué te refieres exactamente?

Stephen A que está bien velar para que no se produzcan comportamientos de soborno, pero que existe también un amplio conjunto de incumplimientos de las normas y estándares éticos que, sin tener trascendencia penal, son igualmente importantes para nuestra organización.

Richard ¿Por ejemplo?

Stephen Pues ya que están aquí Phil y Arthur, pienso que integrar bajo el paraguas del *Compliance*, por ejemplo, la vigilancia de la aplicación razonable de la normativa tributaria o el cumplimiento de aspectos de derecho de la competencia sería muy interesante. También podrían incluirse otros bloques de normas como la protección de la privacidad y los aspectos regulatorios propios de nuestro negocio.

Philip Pero Stephen, estos aspectos ya están siendo gestionados. Yo me encargo de los aspectos fiscales de nuestra organización y puedo asegurarte que no lo haré mejor por formar parte de una función más amplia de *Compliance*...

Philip aceleraba su discurso a medida que hablaba.

Philip Es más, ¿qué me aportaría formar parte de una función donde el resto de integrantes apenas conocen la normativa tributaria?, y ¿qué puedo aportar yo en relación con otras áreas que ignoro, como el Derecho de la Competencia que conoce perfectamente Arthur?

Arthur Es cierto lo que dice Phil. No le veo sinergias a formar parte de un grupo tan heterogéneo, donde cada uno conoce bien su materia pero no puede aportar nada al resto.

Philip Además, ¿quién dirigirá a este colectivo? Tú Stephen, sin conocimientos técnicos sobre la mayor parte de materias comprendidas en ese grupo ¿te verías capaz de liderarlo? ¿Con qué criterio?

Stephen No he pensado todavía en cómo se organizaría la función de *Compliance* en un sentido transversal, pero sí pienso que sus cometidos no son tanto de supervisión técnica como de coordinación...

Philip y Arthur no dejaron terminar a Stephen.

Arthur ¿Cómo vas a coordinar un colectivo tan variado? No puedo imaginarme a todos los responsables de las áreas que has señalado tratando temas comunes en una reunión. Cada área tiene sus propias inquietudes técnicas, que poco o nada tienen que ver con las restantes. Mientras se hablase de una materia específica, el resto de asistentes perdería el tiempo. Al final nadie asistiría a las reuniones de esa función de *Compliance*, por tediosas.

Philip Eso es completamente cierto. No me veo soportando tus análisis de derecho de la Competencia, Arthur, que además me importan bien poco pues no impactan en absoluto en la gestión tributaria.

Stephen No estoy diciendo que actualmente se gestionen mal las obligaciones de *Compliance* de la organización, pero es una gestión fragmentada y eso puede producir lagunas de supervisión, duplicidades e inconsistencias. Pienso que sería positivo articular los medios para disfrutar de una visión de conjunto que nos permitiese ganar sinergias aplicando políticas y procedimientos coherentes y sinérgicos en todas las áreas de *Compliance*.

Richard, que había empezado a mirar su reloj de pulsera, interrumpió el debate para centrar la reunión.

Richard Escucha Stephen, esta idea que propones es muy ambiciosa pero falta aterrizarla. No te enfades, pero tu discurso se parece mucho al típico enfoque consultor que vaga por las nubes. No veo cómo extender el órgano de prevención penal a funciones de *Compliance* en sentido amplio, añadiéndole miembros con intereses tan diversos. Dale una vuelta y lo hablamos más adelante. Ahora vayamos a ver el tema por el que os convoqué...

Terminada la reunión, Richard y Philip se desplazaron juntos a la máquina de café y continuaron la conversación.

Philip Oye Richard, ¿no crees que Stephen anda un poco desorientado? Esta ampliación de las funciones de *Compliance*, ¿no será realmente una excusa para ganar protagonismo?

Richard No lo creo. Pienso que, en el fondo, hay algo positivo en el planteamiento de Stephen, pues una organización grande como la nuestra es propicia a fragmentar las diferentes áreas de *Compliance* y eso nunca ha reportado consecuencias positivas a nadie. Es bueno que todas las áreas que guarden relación con el *Compliance* actúen de manera coordinada, pues existen políticas, procedimientos y controles que se pueden utilizar en beneficio de varias de ellas al mismo tiempo. ¡Pero esto no se consigue juntando a todos los responsables en una sala de vez en cuando!

Philip asintió con la cabeza, mientras Richard arrojaba a la papelera el pequeño vaso de plástico que había contenido el café.



Reflexiones.



Es una lástima el modo **desordenado** con el que Stephen plantea una idea brillante y alineada con las tendencias más modernas de gestión empresarial. Su precipitación lleva a que sus planteamientos pierdan fuerza y sean **fácilmente rebatibles**. En ocasiones, es mejor esperar a tener más hilvanado el discurso que pedir opinión sobre una idea genérica susceptible de ser malinterpretada. En este caso explicaré como Stephen se deja arrollar por una serie de críticas que podrían haberse evitado madurando previamente sus ideas.

Un equívoco frecuente

En el caso que nos ocupa, se mezclan conceptos relacionados con los diferentes alcances de modelos de *Compliance*. Fíjate que, tras el debate, Richard concluye: “no veo cómo extender el órgano de prevención penal a funciones de *Compliance* en sentido amplio, añadiéndole miembros con intereses tan diversos”. Esa intervención final ilustra su estado de confusión entre modelos **genéricos** y **específicos**, cuyos miembros o responsables no son necesariamente coincidentes. Trato estos enfoques de *Compliance* en el Cuaderno número 1 de esta Serie (“*El nombramiento*”).

Un modelo de *Compliance* **específico** se proyecta sobre determinado bloque de obligaciones de *Compliance*, sea desde una perspectiva técnica o sectorial. Así, existen estándares de *Compliance* que establecen directrices o requisitos para disponer de modelos en el ámbito medioambiental, de la privacidad, del derecho de la Competencia, o el de prevención

Las superestructuras de Compliance brindan una valiosa visión de conjunto, permitiendo idear medidas de supervisión sinérgicas en varios ámbitos.

penal, por ejemplo. Es más, incluso existen modelos **especializados** en algunas de las materias comprendidas en ellos, como sucede con los de prevención y detección del soborno, que es una de las conductas penales que pueden afectar a la persona jurídica (dentro de la prevención penal). El estándar internacional ISO 37001 sobre sistemas de gestión anti-soborno es un ejemplo.

Los modelos de *Compliance* **genéricos** son de empleo cuando no existe alguno específico mejor adaptado a las necesidades de la organización, pero también para articular **superestructuras de Compliance**: modelos orientados a la integración y coordinación de la supervisión de las diversas obligaciones que afectan a la empresa. El estándar internacional ISO 19600 sobre sistemas de gestión de Compliance es un ejemplo.

Las **superestructuras de Compliance** brindan una valiosa visión de conjunto más allá de la cada uno de esos ámbitos específicos puede facilitar individualmente, permitiendo idear medidas de vigilancia sinérgicas y uniformes para el conjunto. Esto aplica en el ámbito de la **prevención**, estructurando, por ejemplo, políticas, procedimientos y ciclos formativos que cubran todas las materias de *Compliance* que afectan a la organización; pero también en el campo de la **detección**, ayudando a definir controles capaces de cubrir varias necesidades de *Compliance* al mismo tiempo. No cabe duda que todo ello es mucho más racional que desarrollar acciones aisladas de formación, o permitir la proliferación de políticas y procedimientos y controles, poco o nada consistentes entre sí.

Fíjate que las grandes organizaciones se preocupan mucho en vertebrar adecuadamente sus ciclos formativos, incluso creando **campus reales o virtuales** que eviten iniciativas aisladas que terminan proyectando una imagen de improvisación a sus destinatarios.

Es cierto que la mayor parte de modelos de *Compliance* específicos no precisa necesariamente estar **integrados** en superestructuras más amplias, como señalan expresamente los estándares que tratan sobre ellos. Esta posibilidad no es casual, sino que trata de evitar la **excesiva onerosidad** que supondría, para algunas organizaciones, verse obligadas a

dotarse de **superestructuras de Compliance** para disponer también, por ejemplo, de un modelo anti-soborno. Para una pequeña empresa podría significar tal esfuerzo que, posiblemente, la condicionaría a no disponer ni de un modelo **específico** (anti-soborno) ni del **genérico** donde integrarlo (superestructura). Pero esta potencial independencia entre modelos no significa que, como conclusión general, sea desaconsejable su coordinación, por los motivos que indicaba anteriormente.

Como vemos, el término **Compliance** es **genérico** y puede emplearse tanto para referirse a una **superestructura** como a modelos **específicos**: se habla del *Corporate Compliance* (prevención penal), *Competition Compliance* (cumplimiento de la normativa en materia de Competencia), *Marketing Compliance* (cumplimiento de requisitos precisos en materia de publicidad) y un largo etcétera. Esta diversidad provoca equívocos cuando se utiliza el término “*Compliance*” sin mayor especificación, como confundir los alcances y también los órganos responsables de los diferentes modelos. Esto sucede en el caso que nos ocupa, cuando Richard no le ve sentido a incrementar el alcance del órgano de prevención penal -que conforma un modelo **específico** de *Compliance*-, incorporando en él a responsables de otras áreas -lo cual tendría sentido en una **superestructura** de *Compliance*-. Es una mezcla muy arriesgada, pues ambos modelos tienen alcances distintos y seguramente deberían gestionarse por personas con perfiles diferentes. Aunque sólo sea porque tratará materias extremadamente sensibles y con notable impacto en la opinión pública, tiene sentido que el órgano de prevención penal esté compuesto por un número **restringido** de miembros (vocación **restrictiva**); mientras que una superestructura de *Compliance* puede llegar a aglutinar a un colectivo relativamente amplio, dependiendo de la complejidad normativa de cada organización y del número de responsables de las diferentes áreas a coordinar (vocación **expansiva**).

Antes de poner sus ideas sobre la mesa, Stephen debería haber aclarado las diferencias entre modelos **específicos** y **genéricos** de *Compliance*. De este modo, posiblemente Richard hubiese comprendido que Stephen no pretendía una mera ampliación del modelo de prevención penal, sino integrarlo en una **superestructura** de *Compliance* capaz de

Los estándares modernos de Compliance contemplan las obligaciones de cumplimiento imperativo así como las asumidas voluntariamente.

coordinar todas las áreas ya existentes en la organización. Así también hubiese visto que la composición de un órgano de *Compliance* de esta naturaleza debe ser distinta a la de prevención penal, que seguirá operando.

Materias incluidas en el modelo

Si bien los estándares sobre modelos de *Compliance* **específicos** suelen delimitar perfectamente las materias sobre las que se versan, no sucede lo mismo con los estándares **genéricos** capaces de articular **superestructuras de Compliance**. De hecho, algunos estándares generales sobre *Compliance* no han sido muy afortunados a la hora de circunscribir el alcance posible de sus modelos, estableciendo, en algunos casos, referencias vagas y, en otros, relaciones de obligaciones poco estructuradas. Sin embargo, los estándares más modernos (ISO 19600, por ejemplo) recogen aproximaciones más afinadas, distinguiendo entre las obligaciones de **cumplimiento imperativo** (“*requirements*”) y las que son asumidas de forma **voluntaria** por las organizaciones (“*commitments*”). Dentro de cada grupo se detallan ejemplos, de modo que un sistema de gestión puede proyectarse sobre organizaciones sujetas a entornos normativos muy variados.

Sin embargo, esto no significa que una **superestructura de Compliance** deba necesariamente proyectarse sobre todas y cada una de estas obligaciones, siendo decisión de cada organización determinar sobre cuáles de ellas se proyectará, o hacerlo de manera progresiva, como explicaré más adelante.

Obviamente, un sistema de gestión de *Compliance* transversal será **más completo** cuantas **más áreas de cumplimiento** aglutine, evitando así que existan zonas ciegas de supervisión. Quien evalúe la **diligencia debida** de los administradores en una organización donde se haya materializado un riesgo de *Compliance*, puede atribuirlo a una deficiente integración de las estructuras de supervisión, pues la fragmentación de los mecanismos de vigilancia y control facilita las fisuras causantes de incidentes.

Partiendo de la base de que cuantas más obligaciones de *Compliance* puedan coordinarse, más robusto será el modelo en su conjunto, es cierto que existen diferentes interpretaciones

según jurisdicciones respecto de su alcance natural. Estas **diferencias culturales** pueden tener **proyección transfronteriza** cuando grupos empresariales imponen su entendimiento de lo que es un modelo de *Compliance* al conjunto de sus filiales, localizadas en territorios que, sin embargo, tienen necesidades distintas.

En cualquier caso, a medida que adquieren pujanza nuevas obligaciones de cumplimiento, se incorporan **nuevos bloques** normativos dentro de los ámbitos del *Compliance*. Es un fenómeno muy visible en España donde, por ejemplo, al “**núcleo duro**” de obligaciones regulatorias en determinados mercados se han ido sumando, paulatinamente, las que velan por la protección de consumidores y usuarios, las de protección de la privacidad (datos personales), las de prevención penal, etc. En este sentido, es interesante otear el horizonte de lo que sucede en otros países, más avanzados en cuanto a *Compliance*, para anticipar las tendencias que pueden germinar localmente. Verás, por ejemplo, que las cautelas contempladas en la **normativa sobre prevención del blanqueo de capitales** ganan terreno en organizaciones que no son sujetos obligados de la normativa específica sobre el particular. Esto es así porque una buena parte de sus controles son realmente **cautelas lógicas** en el desarrollo de **cualquier actividad empresarial**: nadie debería considerar lógico mantener relaciones de negocio con clientes que no se conocen bien, como tratan de prevenir los controles “*know Your Client*” (KYC) tan importantes en la lucha contra el lavado de activos.

La trayectoria profesional de éxito del equipo directivo puede provocar baja tolerancia ante los planteamientos de Compliance que no comprenden o comparten.

Egos

Las trayectorias de los profesionales de éxito los pueden tornar en **poco tolerantes** ante planteamientos ajenos. Es el caso de Philip y Arthur, cuando rechazan tajantemente las ideas de Stephen, llegando el primero a plantear que “esta ampliación de las funciones de *Compliance*, ¿no será realmente una excusa para ganar protagonismo?”

Las organizaciones acostumbradas a una gestión fragmentada de las áreas de *Compliance* conocen bien esta dificultad, y lo trabajoso que puede resultar alinear personas que, siendo excelentes profesionales en sus respectivas parcelas, no muestran el más mínimo interés en cambiar sus

hábitos y **trabajar de modo colaborativo**. Y mucho menos cuando sospechan que serán sometidas a la supervisión de alguna persona que, para colmo, es ajena a sus respectivas especialidades.

Estas circunstancias extreman la necesidad de desarrollar una labor didáctica antes de impulsar **superestructuras de Compliance**, dada su capacidad de ser mal interpretadas. No es una labor intrascendente, pues ninguna organización debería perder talento a base de malos entendidos. Es importante que todos comprendan que un órgano colectivo de **Compliance** no sustituye la necesidad de diferentes equipos y líderes por materias, **tendiendo puentes** para alcanzar objetivos en beneficio y para la comodidad de todos. En este sentido, una vez transmitidas y comprendidas sus líneas ideas esenciales, es una buena práctica hacerlos partícipes del diseño del modelo de **Compliance** transversal, escuchando sus inquietudes en relación con el mismo y sus sugerencias de mejora. Pero Stephen ha invertido el orden del proceso y, sin tener él mismo una noción clara de los objetivos pretendidos, ha comunicado abiertamente sus ocurrencias con los resultados que hemos visto.

Cuidado con el metalenguaje

En el Cuaderno número 1 de esta Serie (*“El nombramiento”*) expliqué que la utilización sin escrúpulos de **técnicas de coaching** genera un efecto contrario al pretendido, en aquellas personas que perciben ser objeto de manipulación. Pues bien, sucede algo parecido con el **metalenguaje** de empleo frecuente en el mundo empresarial: hay que poner especial cuidado con los términos que se utilizan y el contexto en que se emplean, a causa de los **mensajes subyacentes** que incorporan.

En este caso, Stephen quiere transmitir que la función de **Compliance** que vislumbra tiene un cometido esencial de **coordinación**. Aunque es una aproximación correcta, el término “coordinación” se utiliza ocasionalmente para edulcorar la comunicación de variaciones en la jerarquía empresarial. De este modo, antes de transmitir que determinada persona asume un rol jerárquico superior al de otras, con las consiguientes incomodidades para todas, es más socorrido atribuirle un supuesto cometido de coordinación.

Es realmente un **eufemismo** que, en ocasiones, incluso los afectados agradecen, aunque ninguno ignore su alcance real. Pero este uso inapropiado del término lo convierte en sospechoso ante situaciones auténticas de **coordinación**, como la que pretende comunicar Stephen.

Cuando se impulsan **superestructuras de Compliance** es importante remarcar que sus componentes no pierden por ello sus atribuciones y jerarquía anteriores. Además, no olvides que en organizaciones con cierta complejidad, es materialmente imposible que una sola persona disponga de criterio técnico suficiente para imponerse al resto de especialistas en sus diferentes ámbitos del conocimiento. Por definición, un órgano colegiado de *Compliance* difícilmente desdibuja la posición previa de sus miembros, limitándose a aportar un valor añadido –visión de conjunto- del que la organización carecía. Esta dimensión es la que permite establecer **políticas**, **procedimientos** y **controles** que aborden, al mismo tiempo, diferentes necesidades de *Compliance*, e integrarlas después en los flujos de decisión en los ERPs, evitando tanto lagunas como duplicidades.

De todas formas, algunas empresas evitan suspicacias estableciendo una presidencia rotatoria del *Compliance Committee* o del *Compliance Steering Group*, de modo que el objetivo de **coordinación** y **visión integrada del conjunto** lo asuman todos sus miembros de forma sucesiva. Aunque suele ser más efectivo profesionalizar ese cometido en la figura de un *Chief Compliance Officer* (CCO) o *Chief Ethics and Compliance Officer* (CECO), se trata de una solución aceptable en entornos especialmente sensibles a los cambios organizativos.

Juntos pero no revueltos

Una de las **críticas fáciles** a un órgano transversal de *Compliance* es la que formulan Philip y Arthur: “...no le veo sinergias a formar parte de un grupo tan heterogéneo, donde cada uno conoce bien su materia pero no puede aportar nada al resto”. Aunque tengan en común gestionar **parcelas de Compliance**, son perfiles excesivamente variados para que adquiriera sentido reunirlos físicamente.

Esta aproximación sería correcta si se tratase de un órgano

de actuación **mancomunada**, cuya funcionalidad requiriese de la concurrencia física de todos sus miembros. Pero no es necesariamente el caso de un *Compliance Committee*, que puede operar eficazmente **one to one**. La coordinación de sus miembros puede conseguirse a través de una **variedad de combinaciones**, que van desde las reuniones plenarias a las individuales, atravesando por todas las combinaciones posibles de grupos, dependiendo de las circunstancias y objetivos pretendidos en cada caso. Así, por ejemplo, el coordinador del órgano de *Compliance* requerirá la presencia de los responsables de prevención penal y de privacidad para asegurar que entre uno y otro se cubren sus respectivos objetivos de cumplimiento, aprovechando, en la medida de lo posible, políticas, procedimientos y controles. Sin embargo, reunirá al responsable de privacidad junto con el de recursos humanos, cuando se trate de dar cumplimiento a aspectos relacionados con la aplicación de la normativa sobre protección de datos personales a la plantilla, que no tengan dimensión penal.

Es cierto que estas sinergias pueden surgir de forma espontánea sin necesidad de establecer un **órgano de Compliance transversal**. Sin embargo, en tales casos, quedarán al albur de la predisposición de las partes involucradas y, probablemente, seguirá sin existir una función dotada de una visión global de *Compliance*.

Modelos escalables

Tras leer los apartados anteriores, posiblemente estarás pensando que es delicado impulsar una **superestructura de Compliance**, y estás en lo cierto. No es una dificultad técnica sino, sobre todo, relacionada con la **gestión de personas**. Por eso, te irá bien conocer una técnica que produce resultados brillantes y guarda relación con la **escalabilidad** de los modelos de *Compliance*.

No está escrito en ningún lugar que una organización deba dotarse de la **superestructura de Compliance** más completa posible de la noche al día, pudiendo más bien enfocarse como un objetivo jalonado de hitos. Por consiguiente, un *quick win* será crear un órgano de *Compliance* que aglutine a las áreas y **personas** más comprometidas a trabajar en equipo, de modo que tenga **asegurado su éxito inicial**. Una vez consolidada

su operativa, será mucho más fácil seguir incorporando en él otras áreas y a sus respectivos responsables. Es más, posiblemente dichas personas mostrarán interés en formar parte del órgano de *Compliance*, aunque sólo sea para no sentirse excluidas de una estructura de gestión de alto nivel.

Esta estrategia permite implanta superestructuras de *Compliance* **minimizando resistencias** y también escalonando el esfuerzo de la organización. Por lo tanto, es inteligente pensar en modelos escalables de *Compliance* para organizaciones con inercias de gestión fragmentada muy consolidadas, aunque ello impida disponer de un modelo realmente transversal de forma inmediata.

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