



Asociación
Española
de Compliance

Cuadernos sobre experiencias de Compliance

Urgencias en Compliance

Alain Casanovas

03



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



Antes de la era cristiana, el escritor *Publio Siro* ya dijo que la **prudencia** solía faltar cuando más se la necesitaba. Esta regla adquiere vigencia en el entorno de negocios actual, donde la abundancia y complejidad normativa, unidas a la necesidad de adoptar rápidamente decisiones, no propician un espacio de reflexión tan necesario. Los cometidos de *Compliance* son sensibles a esta presión, pues la inmediatez de las respuestas esperadas puede estar reñida con el principio de prudencia.

La función de *Compliance* suele verse sometida a grandes tensiones por la eventual **complejidad** del análisis a desarrollar en **poco tiempo**, la necesidad de adoptar decisiones con **información deficiente**, o a causa de **dilemas éticos** difíciles de conciliar satisfactoriamente, por citar sólo algunos factores. Pero entre estos motivos de estrés no deberían contarse las prisas injustificadas, que bajo ningún concepto justifican adoptar decisiones imprudentes. Sin embargo, no siempre el personal que recurre a la función de *Compliance* es capaz de **priorizar** adecuadamente sus consultas o peticiones y contribuir con ello a realizar una aproximación correcta.

Los debates **incompletos**, las informaciones **ambiguas** y las decisiones **precipitadas** en que derivan, son factores de alto riesgo en el ámbito del *Compliance*. Por ello, hay que conocer el momento adecuado para concluir sobre una materia, que se producirá cuando se haya tratado del modo más completo posible -atendiendo a las circunstancias-, y alcanzado un nivel de madurez razonable en su análisis.

En este Cuaderno, mostraré como las circunstancias pueden conducir a que una **consulta precipitada** genere una serie de **errores** en cadena, que podrían haberse evitado gestionándola dentro de unos parámetros correctos.

Alain Casanovas



Índice

Caso 3: Un lobbista en Asia-Pacífico

Reflexiones

El momento

El self-conformity bias

Ventajas de una Política anti-soborno

Atención a la FCPA y UKBA



CASO 3

Un lobbista en Asia-Pacífico.



Peter odiaba que le enviaran de un sitio a otro, como una peonza. Es lo que le estaba sucediendo cuando el Director Financiero le sugería ahora formular una consulta a *Compliance*.

Hacía poco que Peter se incorporó a la organización, asumiendo las responsabilidades de expansión en la región de Asia-Pacífico. En este contexto, un asesor local le había insistido en realizar un pago de honorarios a un “lobbista” ubicado en cierta jurisdicción, capaz de impulsar una desregulación local que permitiría a la empresa de Peter optar a una serie de licencias administrativas para operar directamente en ese país, sin necesidad de aliarse con socios locales, como venía haciéndose hasta entonces. Había pedido autorización del pago a Christian, el Director Financiero, y este le había remitido a Olivier, el responsable de *Compliance*.

Peter andaba por los pasillos de la empresa, maldiciendo tener que malgastar su tiempo en tantas gestiones internas para algo que, a su juicio, reportaría unos beneficios tan obvios para la organización. En ese momento tropezó con Olivier, que se dirigía apresurado a una reunión con los responsables de seguridad informática, para comentar sobre un incidente relacionado con la posible fuga de ciertos datos personales. Pero Peter no estaba dispuesto a desaprovechar la ocasión y abordó a Olivier de forma abrupta.

Peter Olivier disculpa, necesito tu autorización para un asunto urgente. Será un minuto.

Olivier ¿Lo podemos comentar luego? Llego tarde a una reunión interna y tengo al equipo de seguridad informática esperándome.

Peter Sólo es que me apruebes un pago que necesitamos realizar en Asia-Pacífico. Es para un asesor local que hará lobby.

Olivier Bueno, habrá que verlo...

Peter Bien, no te preocupes. Lo voy viendo y acabamos de hablar en algún momento.

Y Peter dejó de interponerse en el camino que impedía a Olivier dirigirse a su reunión.

El día siguiente Olivier coincidió con Christian, el Director Financiero, en la zona de descanso donde estaba ubicada la máquina de café, y mantuvo con él una conversación inquietante.

Christian Olivier, ¿ya evaluaste bien el tema de Peter?

Olivier ¿Te refieres a lo del lobbista?

Christian Bueno... por llamarle de algún modo. Me informé un poco más y parece que es un pago importante a un familiar directo de un alto funcionario local, con el compromiso de impulsar ciertos cambios en la regulación, que seguramente nos beneficiarán.

Olivier ¡Pero esto no es hacer lobby y tiene todo el aspecto de un soborno!

Christian Por eso me extrañó que lo hubieses autorizado. Peter me dijo que lo había hablado contigo...

En aquel instante Olivier se acaloró. Él no había llegado a tratar detalladamente con Peter este asunto ni, mucho menos, autorizar el pago.

Olivier ¿Has cursado ya el pago?

Christian No todavía. Siguiendo nuestros procesos internos, te iba a pedir un email de confirmación...

Olivier Pues no procedas hasta que hable con Peter. Por favor, no curses ese pago sin mi autorización.

Christian quedó sorprendido por la reacción de Olivier, que tomó rápidamente rumbo hacia el despacho de Peter. Allí mantuvo unas palabras con él.

Olivier ¿Le dijiste a Christian que yo autoricé el pago para el lobbista?

Peter Bueno, lo hablamos ayer en el pasillo y te dije que lo iría viendo. Entendí que no ponías problemas...

Olivier Peter, no lo llegamos a hablar detenidamente. Y, por lo que me cuenta Christian, este pago tiene muy mal aspecto. Ni tú ni yo podemos adoptar decisiones de este tipo saliéndonos de lo establecido por nuestras políticas internas. Es un asunto que hay que analizar con profundidad y que tendré que reportar al CEO.

El asunto quedó así interrumpido, pero Peter no estaba dispuesto a desaprovechar la oportunidad que le brindaba ese pago en Asia- Pacífico, de modo que se preparó para defenderlo agresivamente ante Frank, el Consejero-Delegado (CEO) de la organización. En el Cuaderno número 9 de esta Serie (*"Efectividad versus formalidad"*) veremos la estrategia de Peter y cómo Olivier gestiona una situación donde su rol se verá seriamente comprometido.



Reflexiones.



Dice el aforismo que las prisas son malas consejeras. En *Compliance* es, sin duda, completamente cierto, pues la precipitación va reñida con la **rigurosidad** que precisa el análisis de materias delicadas. Las dudas e incidentes de *Compliance* no pueden tratarse de cualquier manera. Por ello, es aconsejable ser especialmente cauteloso a la hora de decidir el momento y lugar donde tratar ciertos asuntos, y evitar que evolucionen cuando no han sido **enmarcados correctamente**. Como verás seguidamente, el caso práctico refleja los malos entendidos que se producen al dejarse llevar por los acontecimientos.

El momento

Dentro del conjunto de materias de *Compliance*, algunas son especialmente sensibles, requiriendo no sólo un **análisis riguroso** sino también **documentarlo** para el caso que fuera preciso acreditar los motivos que llevaron a adoptar determinadas decisiones y demostrar así el **grado de diligencia** que se observó en dicho proceso. Rara vez se puede tratar y decidir por un pasillo, en pocos minutos, una materia como la que expone Peter: habla con normalidad de un “lobbista”, cuando una parte de la opinión pública ubica a este tipo de figuras dentro de la llamada “**corrupción institucionalizada**”. Pretensiones de este calibre ponen de manifiesto hasta qué punto algunas personas no son conscientes de las repercusiones adversas, tanto **económicas** como de imagen, que pueden producir ciertas decisiones. Tampoco es infrecuente pensar que la función de *Compliance* es capaz de resolver **cuestiones complejas** de manera inmediata y sin más información que la suministrada verbalmente en una conversación de pasillo.

Olivier actúa adecuadamente cuando evita pronunciarse sobre la consulta en el mismo momento en que es abordado, pues **no es el lugar ni el momento adecuado** para evaluar la petición de Peter. Sin embargo, viendo que puede tratarse de un tema relevante, Olivier no se muestra lo suficientemente taxativo respecto de no avanzar en ningún tipo de gestión hasta que no se haya analizado, documentado y decidido en el nivel de la organización que proceda. Tal circunstancia desencadena un efecto de *self-conformity bias* en Peter, susceptible de ocasionar consecuencias fatales.

El *self-conformity bias*

Peter está convencido de que el pago al aparente “lobbista” es una cuestión inocua, que sólo puede reportar beneficios a la organización. No concibe que pueda causar **daños** a nadie y, por eso, tampoco comprende por qué el Director Financiero le ha remitido a *Compliance*. Interpreta que, realmente, se trata de un proceso interno de naturaleza administrativa, como tantos otros que existen en la organización, y por eso lo **minusvalora**.

Aunque Olivier no presta su consentimiento para proceder al pago en ningún momento de la conversación, sus palabras “Bueno, habrá que verlo...” son interpretadas, bajo el sesgo de Peter, como una cuestión menor, intrascendente. Seguramente piensa que Olivier se refiere a terminar de concretar el importe o formalidades del pago, pero no adquiere plena conciencia del calado de su petición, y por eso no interpreta correctamente una respuesta aparentemente cordial. Es más, confirma su entendimiento de que Olivier comparte su interés, desde el momento en que no paraliza drásticamente la iniciativa. De ahí que su respuesta “...Lo voy viendo y lo acabamos de hablar” no esté alineada con las expectativas de *Compliance*.

Las interpretaciones sesgadas de la realidad según los antecedentes, preconcepciones o intereses de una persona (*self-conformity bias*) es un **sesgo cognitivo** frecuente en las comunicaciones sobre *Compliance*, y obliga a ser extremadamente **asertivo** en las conversaciones sobre materias especialmente delicadas.

El *self-conformity bias* es susceptible de producir peligrosos efectos en cadena, pues la persona con una **interpretación sesgada de la realidad** la divulga con absoluta convicción al resto de personas de su entorno. Es, precisamente, lo que

Las interpretaciones sesgadas de la realidad según los antecedentes o intereses de las personas, es un sesgo frecuente ante las comunicaciones de Compliance.

sucede cuando Peter confirma a Christian que ha hablado del asunto con Olivier, dando a entender su conformidad con la operación. Con ello, no sólo propicia un equívoco con potenciales consecuencias adversas, sino que difunde un mensaje divergente respecto de los valores de *Compliance*.

En las organizaciones donde existe una **cultura de Compliance** robusta, la progresión de estos malos entendidos se detiene por aplicación de algunos procedimientos –que los ponen de manifiesto- o incluso de manera natural, cuando otras personas perciben claramente el riesgo de la situación. Ambas salvaguardas concurren en nuestro caso, cuando a Christian le parece raro que Olivier haya aprobado el pago y, además, aplicará un procedimiento interno solicitando su autorización escrita. Pero, en ausencia de estos y otros factores concurrentes en organizaciones fuertemente comprometidas con el *Compliance*, el *self-conformity bias* favorece escenarios de riesgo que propician la adopción de decisiones contrarias a las normas y los estándares éticos.

Otro fenómeno que ilustra el caso guarda relación con las **ambigüedades del lenguaje**. Peter llega a decirle a Christian que ha hablado del asunto con Olivier, generando el entendimiento de haber consensuado con él la decisión. Sin embargo, aunque cualquier tipo de comunicación entre personas ampara decir que se ha “hablado” sobre cierta materia, no significa necesariamente que se haya **concluido** sobre ella. Esta ambigüedad del lenguaje se utiliza, en contextos como el que estamos tratando, para sortear lo que se considera un trámite puramente formal. Por eso, en cuestiones especialmente delicadas, como la de este caso, es positivo que existan procedimientos que frenen las **ambigüedades del lenguaje**, y los que son de naturaleza verbal, obviamente, no son apropiados a estos efectos.

Las **informaciones verbales** nunca son tan completas como las escritas, lo cual afecta a su fiabilidad. Además, *verba volant*, de forma que oralmente se puede facilitar información sesgada, incompleta o deliberadamente errónea con el solo objeto de obtener una aprobación rápida y sin mayores formalidades. Es por ello que la organización de Peter ha dispuesto una Política (anti-sobornos) que establece ciertas cautelas, como es ser la necesidad del **análisis** del **socio de negocio** (lobbista) y la **adecuación de la operación** por parte de una función independiente (*Compliance*), documentando en análisis y solicitando la autorización del CEO antes de que el departamento de finanzas curse el pago.

Ventajas de una Política anti-soborno

Disponer de una **Política anti-soborno** es importante para mantener y mejorar el tono ético en la organización. Es una norma interna que se encuadra dentro del **árbol de políticas** de *Compliance* de la empresa.

Puesto que el conjunto de normas de empresa debe obedecer a una **jerarquía**, su texto fundamental será el Código Ético o texto equivalente, que recogerá los **valores de la organización** y, por lo tanto, las conductas que se esperan de las personas que se vinculan con ella. Las buenas prácticas contemplan incorporar en estos textos ejemplos estrechamente relacionados con el día a día de los colectivos a quienes se dirigen. Por consiguiente, cabe esperar que un Código Ético o texto equivalente trate aspectos relacionados con el cumplimiento de las normas y estándares éticos y **repruebe**, entre otras, las **conductas corruptas**. Ahora bien, un texto de esta naturaleza no es el lugar adecuado para desarrollar todos y cada uno de sus contenidos. Es un documento que, cristalizando los **valores de la organización**, debe ser de fácil lectura y comprensión por parte de una pluralidad de destinatarios. Por ello, este tipo de textos no suelen ser extensos ni utilizar nomenclatura compleja, haciendo válida aquella máxima según el cual “menos es más”. Un Código Ético extenso, excesivamente técnico o farragoso no es necesariamente mejor, sino probablemente todo lo contrario.

De ahí que el Código Ético derive en **políticas** que desarrollan sus contenidos, y que pueden eventualmente dirigirse a grupos de destinatarios concretos. Entre ellas localizaríamos la **Política de Compliance**, explicitando el compromiso de la organización con el cumplimiento de las normas y estándares éticos, cómo afecta este objetivo estratégico a todas sus personas, así como los medios dispuestos para conseguirlo. Me remito a las explicaciones del Cuaderno número 2 de esta Serie (“*La propiedad de los riesgos de Compliance*”).

Puesto que una parte de las normas a cumplir son las que prohíben el desarrollo de conductas ilícitas, la **Política de Compliance** puede contemplar esta faceta; en ocasiones de forma directa y, en otros casos, remitiéndose a textos que la desarrollan. Recuerda que el conjunto de riesgos asociados con **ilícitos penales** puede ser muy variado, estando algunos de ellos los relacionados con la corrupción y el soborno. En este sentido, la lucha contra soborno puede formar parte de

El Código Ético deriva en políticas que desarrollan sus contenidos. Entre ellas localizaríamos la Política de Compliance y otros textos derivados de ella.

La Política anti-soborno abordará las conductas prohibidas en el seno de la organización y las transacciones potencialmente asociadas por ellas, fijando controles.

una **Política de Compliance penal** que contemple los riesgos asociados a conductas delictivas, o estar desarrollada en una política segregada sobre este particular. Visto así, podríamos decir que las normas que previenen las conductas de **soborno** se hallan en un cuarto eslabón de jerarquía, no por motivo de importancia sino de especialidad (Código Ético / Política de Compliance / Política de Compliance penal / Política anti-soborno).

La relevancia de la **lucha contra la el soborno** en el seno de la comunidad internacional, ha propiciado un volumen importante tanto de normas nacionales como internacionales que tratan de prevenir esta lacra en diferentes ámbitos, incluido el de la empresa. A partir de estas normas, se ha generalizado el uso de políticas específicas para evitar el soborno, lo que ha llevado a dotarse de ellas aún sin disponer de un marco de prevención penal completo, uno de *Compliance* en general ni, incluso, un texto con los valores esenciales (Código Ético) de la organización.

La **Política anti-soborno** abordará las conductas prohibidas en el seno de la organización y las transacciones normalmente asociadas con ellas, fijando controles para filtrarlos. Uno de ellos, de naturaleza **preventiva**, es que su aprobación requiera una **supervisión cualificada**, involucrando a cargos de mayor jerarquía cuanto más relevante pueda ser el caso analizado, según su naturaleza y cuantía. Fíjate que, en primer lugar, Christian advierte que *Compliance* debe aprobar formalmente el pago solicitado por Peter y, por eso, le redirige a la dicha función. Es más, dadas las circunstancias que rodean al supuesto, Olivier involucra al CEO cuando percibe que puede tratarse de una decisión susceptible de reportar consecuencias económicas y reputacionales muy adversas para la organización. Todo ello, en cumplimiento de su **Política anti-soborno**.

Atención a la FCPA y UKBA

FCPA es el acrónimo de la *Foreign Corrupt Practices Act* norteamericana, mientras que UKBA lo es de la *Bribery Act* británica. Aunque se trata de dos normas nacionales extranjeras, ambas tienen en común su vocación de **aplicación extraterritorial**, susceptibles de proyectarse a un gran número de supuestos que pueden darse fuera de los territorios de Estados Unidos y Gran Bretaña. Nos hacemos una idea de ello al comprobar que las sanciones más importantes impuestas

por el Departamento de Justicia (DoJ) norteamericano han penalizado, principalmente, a organizaciones europeas. Si se desarrollan negocios a nivel internacional, es relativamente fácil estar expuesto a la aplicación tanto de la FCPA como de la UKBA, motivo por el cual es más que prudente analizar detenidamente su aplicabilidad y las medidas de prevención del soborno que precisan. Ambas normas exigen disponer de una política visible contra las violaciones de sus contenidos. Es más, la UKBA considera ilícito el mero hecho de no disponer de los mecanismos de vigilancia y control relativos a las conductas que prohíbe. Para ambas normas se han elaborado textos oficiales que facilitan su interpretación y aplicación: *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act* (publicada en el año 2012 por el DoJ y la SEC), y la *Bribery Act 2010 Guidance* (publicada en el año 2011 por el Ministerio de Justicia británico). Por cierto, este último texto está, además, brillantemente resumido en una *Quick Start Guide*.

Ambos documentos son referentes de utilidad en materia anti-soborno, incluso frente a supuestos donde no aplicaría la FCPA o la UKBA. Existen, además, otros estándares que facilitan directrices o requisitos para luchar contra el soborno en las empresas, como el estándar británico BS 10500, o el internacional ISO 37001, probablemente **el texto con mayor consenso internacional sobre esa materia**.

Adoptar estas directrices es incluso una buena recomendación para organizaciones que no operan en los mercados internacionales, pero sujetos a riesgos locales de soborno. Todos estos textos constituyen ayudas excelentes para definir una **Política anti-soborno**, que puede formar parte de un margo general de prevención penal que cubra también un elenco más amplio de conductas ilícitas. No olvidemos que en España, por ejemplo, los delitos directamente relacionados con el soborno son sólo **una pequeña parte** de los que aplican a las personas jurídicas.

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