

**AS
COM**
EXPERTOS EN
COMPLIANCE

Asociación
Española
de Compliance

Cuadernos de Compliance

Compliance en pequeñas organizaciones

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.

© 2018

La Serie de *Cuadernos 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



Al hablar de los sistemas de gestión *Compliance*, recurrimos a conceptos relacionados con la **ingeniería de procesos** y el control interno que llevan tiempo madurando en organizaciones grandes. Esto genera la apariencia de que las buenas prácticas de *Compliance* están alejadas de la realidad de las empresas de pequeño tamaño. Suele pensarse que éstas no disponen de **recursos** suficientes para establecer **buenos** sistemas de gestión de *Compliance*. Es una forma **equivocada** de pensar.

Los estándares modernos de *Compliance* contemplan la posibilidad de **adaptar** sus directrices a las circunstancias de cualquier organización, facilitando disponer de modelos avanzados y ceñidos a sus **particularidades**. Es evidente que, en bastantes aspectos, las pequeñas organizaciones **no** disponen de las mismas **capacidades** que las grandes. Pero esta obviedad no puede convertirse en excusa para vivir de espaldas a la buenas prácticas que se **imponen** en materia de *Compliance*, y que los clientes y socios de negocio esperan también de las pequeñas organizaciones.

Como en muchos otros países, en España las pequeñas y mediantes organizaciones (incluidas micro-empresas y trabajadores autónomos) conforman la inmensa mayoría del tejido empresarial. Ignorar a este colectivo es un grave error y, por eso, los marcos de referencia de *Compliance* contemplan la aplicación de sus contenidos de manera **proporcional**. En particular, hallamos referencias a las “*Small and Medium Enterprises*” (SME) en muchos de estos textos, esforzándose por difundir buenas prácticas en una parte tan importante de la economía.

Para que puedas pasar de las palabras a los hechos, en este Cuaderno te facilitará ideas y conceptos a considerar para trasladar principios o directrices de *Compliance* al entorno de las pequeñas organizaciones.

Alain Casanovas



Índice

- 1. Lo importante es la cultura ética**
- 2. El principio de proporcionalidad**
- 3. Aplicación no razonable**
- 4. Ventajas e inconvenientes**
- 5. Nivel de exposición**
- 6. Involucración de la propiedad**
- 7. Preguntas frecuentes**



1.

Lo importante es la cultura ética.



Un modelo de *Compliance* es siempre **instrumental** y no una finalidad en sí mismo. En ocasiones, envueltos en los tecnicismos propios de la disciplina, olvidamos esta realidad y es entonces cuando tratamos de replicar en *pequeñas* organizaciones las mismas prácticas que concurren en las grandes. Y eso es un **error**.

Las *US Sentencing Commission Guidelines* establecen como objetivo fundamental de un “*Effective Compliance and Ethics Program*” su capacidad para promover una **cultura organizativa** que impulse los comportamientos **éticos** y el **cumplimiento de la Ley**. Es una interpretación que en España acoge la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado al remarcar que los modelos de *Compliance* no tienen por objeto evitar la sanción penal, sino promover una verdadera cultura de **ética empresarial**. En esta línea profundiza, todavía más, la célebre Sentencia 154/2016 del Tribunal Supremo español, de 29 de febrero, al aclarar la importancia de la **cultura de cumplimiento** como factor determinante de la responsabilidad penal de la persona jurídica, incluso por encima de los requisitos previstos en el Código penal sobre modelos de *Compliance*.

Cuando comprendemos que la **finalidad** de un modelo de *Compliance* es, en última instancia, generar, mantener o mejorar la **cultura ética** y de **respeto a las normas**, nos damos cuenta de que se trata de un reto donde las pequeñas organizaciones disfrutan de ventaja, al concurrir en ellas circunstancias muy favorables para lograr ese objetivo trascendente.

En organizaciones **complejas** no es razonable pensar que la **cultura de Compliance** surgirá y se difundirá espontáneamente, salvo que se apliquen homogéneamente una serie de prácticas que así lo permitan. En pequeñas organizaciones, sin embargo, se puede alcanzar ese **objetivo** de forma mucho más **sencilla**. Las *US Sentencing Commission Guidelines* proponen **ejemplos** ilustrativos que permiten constatar en ellas un nivel de compromiso equivalente al de compañías mayores, incluyendo la formación a empleados mediante **reuniones informales**, boletines, etc. Esto supone, en el fondo, la traducción de buenas prácticas a las capacidades y recursos de que disponen las pequeñas organizaciones. Es un ejercicio que se puede realizar sin excesiva dificultad, siempre que no se caiga en el error de copiar iniciativas pensadas para organizaciones mayores.



2.

El principio de proporcionalidad.



La práctica totalidad de marcos de referencia en sobre *Compliance* señalan la posibilidad de adaptar sus principios o requisitos a las ***circunstancias*** de cada organización, descartando que un sistema de gestión *Compliance*: (i) tenga una sola forma de ejecución, y (ii) sea algo exclusivo de grandes organizaciones.

Correcta interpretación del principio

Existe cierta inercia histórica a considerar el ***tamaño*** de la organización como factor determinante de una correcta aplicación del ***principio de proporcionalidad***, como parecen señalar las *US Sentencing Commission Guidelines*. También la ***limitación de recursos*** suele apuntarse como elemento a considerar, según recuerda la Guía para la aplicación de la *Bribery Act* británica. En verdad, son otros muchos los factores a tener en cuenta, incluyendo los ***mercados*** donde se opera, el ***tipo de negocios*** desarrollados, los ***terceros*** con los que se vincula y un largo etcétera. La aplicación ***proporcional*** de las buenas prácticas de *Compliance* no viene condicionada exclusivamente por las circunstancias ***internas*** de cada organización, sino también por las ***externas*** que he esbozado. Los estándares modernos sobre *Compliance* inciden en la importancia de un ***análisis completo*** de ambas esferas para adaptar correctamente sus recomendaciones y requisitos. Puedes consultar más información al respecto en los cuadernos número 1 (“¿Qué es *Compliance*?”) y 4 (“*Sistemas de gestión de Compliance*”) de esta Serie.

No debe confundirse la aplicación ***proporcional*** de las buenas prácticas recogidas en los estándares de *Compliance* con el llamado “*cherrypicking*”: selección de aquellas que convienen por comodidad. Por lo tanto, debe interpretarse como la aplicación de ***todos*** sus componentes, ***adaptando*** las prácticas en que se descomponen

a las **circunstancias internas** y **externas** de cada organización. De hecho, los marcos de referencia evitan encorsetar su contenido en formalidades que dificulten este ejercicio, incrementando así su capacidad de adaptación.

Adaptación de contenidos

Como anticipaba en el apartado anterior, un buen ejemplo de **cómo adaptar** recomendaciones de *Compliance* lo encontramos en las *US Sentencing Commission Guidelines*. Permite, por ejemplo, que la operación del “*Effective Compliance and Ethics Program*” esté en manos del propio órgano de gobierno social, cuando, por tamaño de la organización, no existe posibilidad fáctica de atribuir ese cometido a un órgano especializado. Es, por cierto, una solución que también acoge el legislador español para las denominadas “personas jurídicas de pequeñas dimensiones”.

Evidentemente, a pesar de revestir muchas menos formalidades, las pequeñas organizaciones deben igualmente estar en disposición de **acreditar** la existencia e idoneidad de su modelo de *Compliance*.

Por consiguiente, es **falso** que los modelos de *Compliance* y los estándares que recogen buenas prácticas sean únicamente asequibles para **grandes organizaciones**, pues existe el modo de trasladar su contenido a pequeña escala con medios al alcance de cualquier empresario.

**Existen modos
de trasladar
las buenas
prácticas de
Compliance
al alcance
de cualquier
empresario.**



3.

Aplicación no razonable.



El **principio de proporcionalidad** es de gran ayuda para generalizar el *Compliance* en las organizaciones. Pero su aplicación sesgada es sumamente peligrosa.

He señalado anteriormente la importancia de atender tanto las circunstancias **internas** como **externas** de una organización, para poder aplicar correctamente componentes y principios de *Compliance*. Si atendemos solamente a las primeras, podemos obtener modelos de *Compliance* modestos, que no son acordes con las segundas. Es el caso, por ejemplo, de pequeñas organizaciones que operan en **mercados geográficos** con conocido riesgo de corrupción, donde su tamaño y recursos tal vez no les permiten disponer de modelos robustos para operar en ellos. Puesto que asumir conscientemente ese desequilibrio no forma parte del concepto de **apetito de riesgo** en *Compliance*, tal vez sea razonable reflexionar sobre la idoneidad de operar en emplazamientos para los que no se está preparado, y que precisarán recursos **por encima** de las posibilidades reales. Encontrarás más información sobre el **apetito de riesgo** en *Compliance* en el Cuaderno número 3 de esta Serie (“*Relación de Compliance con Gobernanza y Gestión del riesgo*”).

Con independencia de los **mercados geográficos** donde se actúe, cierto tipo de actividades demanda estructuras robustas de *Compliance* a causa de su potencial **repercusión** sobre la **población**. En estos contextos, el principio de proporcionalidad **no justifica** modelos pobres, deficientes para prevenir los daños a terceros por una mala gestión de la salud pública o del medio ambiente, por ejemplo. Nuevamente, podemos encontrar con la necesidad de modelos de *Compliance* por encima de las circunstancias **internas** de la organización.

El principio de proporcionalidad no puede **justificar** estructuras **inadecuadas** al conjunto de circunstancias de cada organización. Si ves que se están confundiendo los términos, levanta la mano y explícalo.



4.

Ventajas e inconvenientes.



Las pequeñas organizaciones disfrutan de **ventajas** obvias en materia de *Compliance*. A causa de su dimensión, la normativa puede permitir que el **órgano de gobierno** desarrolle la supervisión en este ámbito, lo que podría hacer eficazmente dada su **cercanía a las operaciones**. Es más, el nivel de proximidad del órgano de gobierno con los empleados facilita influir sobre ellos y consolidar fácilmente la **cultura corporativa**. Es un **activo de gran valor** del que normalmente carecen las grandes organizaciones. Ahora bien, bajo esta estructura de gobernanza y control, la organización estará muy condicionada por los eventuales **déficits éticos** de su equipo de gobierno. De hecho, aun cuando se designe un **órgano de Compliance** con acceso rápido y fluido con el órgano de gobierno, sufrirá enormemente dichas carencias, traducidas normalmente en **falta de autonomía e independencia**. Este último elemento, además, puede verse seriamente afectado por la dificultad de distanciarse las operaciones así como de los compañeros que desarrollan la gestión operativa, perdiendo *Compliance* neutralidad de juicio. Sobre estas cuestiones, puedes consultar el Cuaderno número 5 de esta Serie (*"Autonomía e independencia en Compliance"*).

En líneas generales, los modelos de *Compliance* modestos precisan, obviamente, **menos recursos** que los complejos. Por ello, el nivel de **formalidades** de *Compliance* puede llegar a reducirse drásticamente, lo que posibilita modelos sencillos y altamente eficaces. Sin embargo, esto complica acreditar su existencia y aplicación práctica. A efectos administrativos o judiciales, igual de problemático es carecer de un modelo de *Compliance*, que disponer de él pero no ser capaz de acreditarlo. Algunos textos, como en España la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado, abogan por **modelos soportados documentalmente**, sin establecer diferencias por motivo de perfil de organización. Por todo ello, no es razonable equiparar un modelo proporcional con la ausencia de todo soporte documental.



5.

Nivel de exposición.



En líneas generales, aunque el alcance de las operaciones de las pequeñas organizaciones suele ser limitado, existe consenso en considerar que ***su nivel de exposición a los riesgos de Compliance no es en absoluto despreciable***. Esto obedece a varias razones.

Percepción errónea de la relevancia del Compliance

Algunas organizaciones pequeñas consideran que el *Compliance* sólo incumbe a grandes empresas. Esta percepción ***errónea*** lleva a que sus gestores consideren muy ambiciosa la idea de disponer de modelos adecuados, obviando las potenciales consecuencias negativas que se derivan de ello, no sólo para la organización sino también para ellos mismos. Como resultado, *Compliance* queda fuera de sus agendas, multiplicando las posibilidades de sufrir un ***incidente*** de esa naturaleza y mermando sustancialmente las capacidades de acreditar ***diligencia debida*** en ese ámbito.

Difícil acreditación

Los modelos de *Compliance* modestos revisten ***menos formalidades***, lo que puede conllevar dificultades en la acreditación de su existencia y aplicación. Estas limitaciones pueden suponer, por ejemplo, grandes dificultades para que un tercero independiente emita un ***juicio de conformidad*** con un determinado modelo de *Compliance*. Es un aspecto que perjudica notablemente las posibilidades de revisarlo, auditarlo o certificarlo. Es más, como estas mismas ***limitaciones*** posiblemente afectarán a ***otros ámbitos*** (calidad, gestión medioambiental, trazabilidad alimentaria, etc), puede incluso resultar difícil acreditar un ***entorno general de control*** que, en ausencia de un modelo contrastable de *Compliance*, contribuya a la defensa de la organización.

Muchas organizaciones sin ánimo de lucro desarrollan sus actividades en zonas geográficas de alto riesgo en materias de Compliance.

Descuidar esta realidad acarrea **amargas consecuencias**, pues los esfuerzos vertidos para establecer, mantener o mejorar el tono **ético** y de **respeto a la Ley** pueden finalmente ser invisibles.

Organizaciones sin ánimo de lucro

Existe la percepción equivocada de que, por dedicarse a actividades de **interés social**, las organizaciones sin ánimo de lucro **no** están expuestas a **riesgos de Compliance**, o sus buenas intenciones justifican dejarlos en un segundo plano de prioridades. Ninguno de estos entendimientos es correcto. Es más, muchas organizaciones sin ánimo de lucro desarrollan sus actividades en **zonas geográficas de alto riesgo**: por ejemplo, de soborno en las importaciones de alimentos o medicinas.

En la mayoría de casos, se trata de pequeñas organizaciones llenas de buenas intenciones. Sin embargo, pueden verse involucradas en **malas praxis** que supondrán sanciones y/o daños reputacionales. En ocasiones, se trata de prácticas a las que son obligadas (pago de sobornos), mientras que, en otros casos, obedecen al desconocimiento (carencia de autorizaciones, contratación laboral inadecuada) o la falta de control interno (conductas inapropiadas del personal ante colectivos desprotegidos).

Algunas organizaciones sin ánimo de lucro han protagonizado escándalos sonados en materias de **Compliance**. Por eso, y a pesar de su tamaño y buenas intenciones, procede igualmente aplicar proporcionalmente cautelas de **Compliance**.



6.

Involucración de la propiedad.



En **grandes organizaciones** se ha ido consolidando la **división** entre **propiedad** y **gestión**, en el sentido que generar una cultura de *Compliance* es algo más alejado de la primera y próximo a la segunda. Por poner un ejemplo a efectos didácticos, no se espera que el titular de una pequeña participación en el capital de una entidad cotizada vaya a incidir en su cultura de *Compliance*. Sin embargo, la situación varía drásticamente en las pequeñas organizaciones, donde la **cercanía de la propiedad a la gestión** deviene un factor relevante para impulsar los valores éticos.

Un ejemplo: empresas familiares

Un ejemplo lo hallamos en las **empresas familiares**, donde no cabe duda que la voluntad de la familia condiciona enormemente la actitud del equipo directivo y la orientación estratégica del negocio. No es extraño, pues, que las *US Sentencing Commission Guidelines* se refieran expresamente al **rol de la propiedad** en la implementación de “*Effective Compliance and Ethics Programs*” en pequeñas organizaciones.

Otro ejemplo: el capital riesgo

Una situación análoga puede concurrir en otros supuestos donde la propiedad ejerce una gran influencia en la gestión, como es el caso de algunos **fondos de capital riesgo**: no sólo pueden disponer del control sobre sus inversiones, sino que analizan atentamente su evolución para incidir en directrices de gestión.

Oportunidades y riesgos

Estas capacidades de la **propiedad** deben interpretarse en clave de **oportunidad**, pero también de **riesgo**. **Oportunidad** porque está en sus manos inducir la adecuada orientación ética y de respeto hacia las normas del negocio, pero **riesgo** porque no hacerlo, cuando se puede, se barajará en clave de **negligencia**. Difícilmente se descargará toda la culpa por una **cultura deficiente** sobre el equipo directivo cuando aquel fue sido designado, reporta y asume el mandato de la propiedad.



7.

Preguntas frecuentes.



¿Justifica el principio de proporcionalidad que una pequeña organización no dedique recursos a definir y conseguir sus objetivos de Compliance?

Evidentemente **no**. El **principio de proporcionalidad** de no ampara ninguna acción contraria a generar una cultura ética y de respeto a la Ley. Obviamente, **no definir los objetivos** a tales efectos no ayuda en nada a ello. Sí que justifica, sin embargo, disponer de un modelo de **Compliance adaptado** a sus circunstancias **internas** y **externas**, que, aun no siendo comparable con el de una gran organización, presentará unos principios básicos equivalentes.

¿Es necesario extremar precauciones ante oportunidades de negocio en economías emergentes?

Si disponemos de información suficiente para concluir que una economía emergente es, al mismo tiempo, una **zona geográfica con riesgos de Compliance**, desde luego que se deberán extremar las precauciones para prevenirlos, detectarlos y gestionarlos. De hecho, se espera que las empresas **éticas**, no importa su tamaño, contribuyan a mejorar el entorno en los países que precisan progresar en este ámbito. Por eso, no sólo cabe adoptar **cautelos** para salvaguardarse de las **conductas de riesgo**, sino también actividades de difusión que mejoren el entorno de negocios en el medio y largo plazo.

¿Cómo se pueden explotar las ventajas de ser una organización pequeña en materia de Compliance?

En una organización pequeña se puede generar y mantener con mayor facilidad una **cultura ética y de respeto a la Ley**, gracias a la **cercanía** de la propiedad y gestión con las operaciones. Pero explotar esta faceta atraviesa por comprometerse con ello y desarrollar una **conducta ejemplar**. A partir de ahí, no es difícil definir un modelo de **Compliance** proporcional a las circunstancias del caso y asegurarse de que contempla principios de cumplimiento generalmente aceptados.

¿Cómo puedo reducir el nivel de exposición a los riesgos de Compliance?

El nivel de exposición a los riesgos de **Compliance** disminuye a medida que se aplican los **principios y prácticas** recogidas en los estándares modernos sobre esta materia. Siendo una pequeña organización, cabrá realizar este ejercicio de manera **proporcional** a las circunstancias, pero no sólo recurriendo a algunas de ellas por motivo de conveniencia.

¿Qué rol juega la propiedad en el tono ético de una pequeña organización?

En organizaciones pequeñas, cuya propiedad está concentrada en pocas manos, suele disponer de una **capacidad notable** para influir en la **gestión** y, por lo tanto, su actitud juega un rol clave en definir o reorientar la **cultura** del negocio. En estos contextos, profesionalizar la gestión no debe interpretarse necesariamente como una completa desvinculación respecto de los derroteros éticos de la organización, pudiendo perfectamente conjugarse con unas directrices claras y alineadas con las buenas prácticas al respecto.

Cuaderno 1

Serie de Cuadernos Compliance

¿Qué es *Compliance*?

El contenido de la función de *Compliance* ha evolucionado en los últimos años, de la mano de estándares internacionales y textos emitidos por reputadas autoridades nacionales. En la actualidad, se encuentran claramente definidas las expectativas que la sociedad deposita en la función de *Compliance* y en los responsables que la representan.

Cuaderno 2

Conoce tu organización

La función de *Compliance* no actúa en paralelo a los procesos de negocio sino que forma parte de ellos. Por lo tanto, conocer la organización, no sólo desde la perspectiva societaria sino especialmente en cuanto a sus estructuras, roles, responsabilidades y procesos de negocio, es fundamental para desarrollar razonablemente labores de prevención, detección y gestión de riesgos de incumplimiento. Conocer funciones sinérgicas y tender puentes con ellas es clave en todo modelo eficaz de *Compliance*.

Cuaderno 3

Relación de *Compliance* con Gobernanza y Gestión de riesgo

La función de *Compliance* está condicionada por aspectos relacionados con la Gobernanza y la Gestión del riesgo. Sus interacciones son tan importantes, que los modelos de gestión empresarial modernos establece su gestión coordinada: son las fórmulas GRC (*Governance, Risk Management and Compliance*). Su interrelación es tal, que incluso se utilizan aplicativos diseñados para asegurar la consistencia en su tratamiento.

Cuaderno 4

Sistemas de gestión de *Compliance*

En los últimos años, los denominados “Programas de *Compliance*” se han visto sobrepasados por los “Sistemas de Gestión de *Compliance*”, que suponen un salto evolutivo en la prevención, detección y gestión de riesgos de incumplimiento. Los exponentes más conocidos son los estándares ISO 19600:2014 sobre *Compliance Management Systems* (CMS) e ISO 37001:2016 sobre *Anti Bribery Management Systems* (ABMS). En España destaca la Norma UNE 19601:2017 sobre sistemas de gestión de *Compliance* penal. Estos modelos descansan en una serie de componentes clave que se retroalimentan, mejorando notablemente la efectividad del modelo.

Cuaderno 5

Autonomía e independencia en *Compliance*

Autonomía e independencia no son términos sinónimos en *Compliance*, y su concurrencia es clave para la eficacia de la función. Ambos conceptos se traducen en una serie de buenas prácticas que impulsan las organizaciones comprometidas con una gestión responsable. El perfil profesional del propio *Compliance Officer* es igualmente importante para que pueda sacar el máximo partido a ambos factores.

Cuaderno 6

Cultura ética y de respeto a las normas

El objetivo último de la función de *Compliance* es establecer o mejorar la cultura ética y de respeto hacia las normas. La vinculación entre ética y *Compliance* es indisociable, hasta el punto de engendrar una figura híbrida en pujanza: el *Chief Ethics & Compliance Officer*. Los estándares avanzados en *Compliance* incluyen dentro de su perímetro de supervisión las normas asumidas voluntariamente por las organizaciones, dando entrada por esa vía al control sobre los compromisos éticos.

Cuaderno 7

Árbol de políticas de *Compliance*

El establecimiento o mejora de la cultura ética y de respeto a las normas precisa facilitar directrices de conducta a los miembros de la organización. Este cometido se logra a través de las políticas internas, que conforman un entramado complejo de patrones de conducta y procedimientos para encauzarlos adecuadamente. Esta red obedece a una estructura jerárquica –de árbol– que comienza con valores públicamente asumidos por la organización, y que debe conocerse y gestionarse correctamente (*policy management*).

Cuaderno 8

La cadena de reporte en *Compliance*

Dentro de los cometidos que desarrolla la función de *Compliance* se cuenta informar a los órganos correspondientes del resultado de sus labores de supervisión, tanto en términos de actividad desarrollada como de resultados obtenidos. Esta dinámica da lugar a reportes operativos y memorias anuales de *Compliance*, susceptibles de condicionar la información que hace pública la organización. Para nutrir estos reportes se precisa obtener y gestionar información interna de calidad, canalizada a través de procedimientos diseñados con tal propósito.

Cuaderno 9

Responsabilidades personales en el ámbito del *Compliance*

La falta de impulso o desarrollo inadecuado de labores de *Compliance* puede acarrear consecuencias relevantes en términos de responsabilidad personal de los administradores sociales, pero también del propio *Compliance Officer*, como han puesto de manifiesto pronunciamientos jurisprudenciales pioneros en esta materia.

Cuaderno 10

Compliance en el ámbito de la prevención de delitos

Existen determinadas conductas irregulares que pueden adquirir dimensión penal, siendo la actividad empresarial un entorno propicio de ocurrencia. El caso más habitual son las prácticas de soborno, ampliamente proscritas a nivel internacional. Tanto los Estados como las principales plataformas internacionales impulsan modelos de *Compliance* en los ámbitos de la prevención de los delitos, en general, o del soborno, en particular.

Cuaderno 11

Resistencia al cambio y conductas obstructivas

Impulsar modelos de *Compliance* efectivos puede suponer introducir en las organizaciones una serie de cambios que no siempre serán bien acogidos por quienes se ven afectados por ellos. La psicología social ha estudiado el comportamiento humano, determinando factores que corrompen la conducta de las personas en las organizaciones, así como su resistencia al cambio y desarrollo de conductas obstructivas.

Cuaderno 12

Compliance en pequeñas organizaciones

Las pequeñas y medianas organizaciones (*Small and Medium Enterprises*, SME) disponen una cantidad limitada de recursos para impulsar modelos efectivos de *Compliance*. Esto se traduce en la necesidad de adaptar las buenas prácticas a sus circunstancias específicas, lo cual no implica limitarse a observar sólo una parte de ellas, sino el conjunto aplicando correctamente el principio de proporcionalidad.

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