

**AS  
COM**  
EXPERTOS EN  
COMPLIANCE

Asociación  
Española  
de Compliance

Cuadernos de Compliance

# Resistencia al cambio y conductas obstructivas

Alain Casanovas

11



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.

© 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



*Compliance* guarda mucha relación con el comportamiento de las personas. Es interesante ver que los protagonistas de algunas **irregularidades éticas** y/o **legales** son individuos respetables y bien formados. Esta realidad nos demuestra que existen poderosos **condicionantes de la conducta** que afectan por igual a las personas, sin que la educación o es estatus social sean factores excluyentes de ciertas transgresiones. Entramos entonces en los ámbitos de la psicología.

La **psicología cognitiva** explica por qué las personas distorsionamos la realidad de nuestras percepciones, mientras que la **psicología social** nos muestra el modo que en que el entorno condiciona cómo nos comportamos. En la medida que *Compliance* pretende modular la conducta de las personas hacia una cultura ética y de respeto a la Ley, se hace imprescindible manejar los **fundamentos** de ambas ramas de la **psicología**. Es algo que facilita muchísimo no sólo fijar correctamente **parámetros de conducta**, sino hacerlo del mejor modo y en el momento oportuno.

Hay quien dice que cualquier persona es un **criminal** en potencia, faltando sólo un **buen motivo** para traspasar ese umbral. El llamado “triángulo del fraude” vincula el origen de las conductas irregulares a la **convergencia de tres factores**, que conformarían los vértices de un triángulo hipotético: un motivo, una oportunidad y una justificación. El **motivo** puede darse en cualquier sujeto, sea por necesidad de recursos para incrementar su nivel social, para atender gastos ordinarios, por la dependencia de sustancias, ludopatía, etc. Concorre **oportunidad** cuando se puede desarrollar impunemente la conducta reprochable que producirá alguna ventaja individual, sin miedo a ser descubierto o reprendido. La **justificación** es el proceso intelectual del sujeto que ampara su conducta a efectos internos o de sus allegados: he pagado un soborno, pero todo el mundo lo hace. La **teoría clásica** del *Compliance*, muy centrada en los marcos de control interno, se basa en aumentar la supervisión sobre los individuos para erradicar la **oportunidad**. La teoría moderna o de la **integridad** implica cultivar los valores de los individuos y de la organización para no dejar margen a la **justificación**. Los modelos de *Compliance* modernos plantean normalmente **esquemas híbridos**, de modo que reducen la **oportunidad** mediante controles, y la **justificación** trabajando los valores.

En este Cuaderno encontrarás algunas nociones que te introducirán en el estudio de las conductas **individuales** y **colectivas**, que impactan en las actividades diarias de *Compliance*.

Alain Casanovas



# Índice

1. El “tone from the top”
2. La zona de confort
3. Elección del momento
4. Conformity-bias
5. Síndromes que socavan la cultura de Compliance
6. Por qué te necesitan
7. Preguntas frecuentes





# 1.

## El “tone from the top”.



El nivel de **compromiso** del órgano de gobierno y la máxima dirección con la ética y el respeto a la Ley, constituye un factor clave para generar y mantener una **cultura de cumplimiento**. Marcos de referencia, tanto en los ámbitos del *Compliance* como del control interno, subrayan la **importancia** de este elemento, hasta el punto de considerarlo uno de los primeros a considerar. Un experto que evalúe críticamente el modelo de *Compliance*, prestará atención a las evidencias asociadas con este factor, en término de **documentos organizativos, societarios, comunicaciones**, etc. La ausencia de elementos que muestren esa voluntad será siempre muy sospechosa.

## Crear y difundir los valores

Este compromiso ha recibido a lo largo del tiempo diversas denominaciones, desde el “*tone at the top*” hasta el “*executive sponsorship*”. Últimamente se habla de “**tone from the top**”, haciendo hincapié en que el compromiso con el *Compliance* no debe circunscribirse al órgano de gobierno y la alta dirección, sino fluir desde allí a todos los rincones de la organización. **Carencias** en este aspecto provocan que los objetivos de *Compliance* no sean percibidos como algo **importante**, circunstancia que influye negativamente en la conducta de las personas.

## Falta de alineación del órgano de gobierno y máxima dirección

El peor escenario de *Compliance* se produce cuando la máxima dirección **no está alineada con sus objetivos**, hecho que puede darse si la implantación del modelo no obedece a una decisión verdaderamente **interiorizada**, sino **impuesta** desde la propiedad, la casa matriz, los inversores, el regulador, etc. En estos casos, la **efectividad** del modelo puede verse seriamente amenazada, pues la falta de **apoyo real** por parte del órgano de gobierno y la máxima dirección limitará necesariamente sus capacidades.

Gestionar situaciones de este tipo constituye, posiblemente, uno de los **mayores retos** que puedes tener que afrontar. Estudios **conductuales** nos ilustran lo difícil que es conseguir cambiar la opinión de los perfiles de alto nivel, cuya exitosa trayectoria profesional parece avalar la bondad de todos sus planteamientos.

Los administradores o directivos que minusvaloren el *Compliance* no sólo buscarán argumentos para consolidar su opinión, sino que la trasladarán a toda la organización, aún de manera involuntaria. Y tal vez lo hagan desde la convicción profunda de estar obrando correctamente, zafando a la organización de una **carga innecesaria**.

Cambiar esta percepción no es fácil. Recurre a las actividades formativas y de concienciación, valiéndote de casos reales que muestran cómo la falta de valores e incumplimiento de las normas condujeron al **desastre**. Las hemerotecas están llenas de ejemplos que ilustran las zozobras de conocidas empresas, encarcelamientos de brillantes administradores y directivos, e incluso tragedias personales derivadas de comportamientos contrarios a la ética y a las normas. Lamentablemente, no tardarás en hallar ejemplos de todos los sectores de actividad y jurisdicciones. Trata de recurrir a supuestos cercanos al colectivo que estés formando o concienciando.





## 2.

### La zona de confort.



Paradójicamente, un freno para impulsar modelos de *Compliance* puede presentarse en las personas a las que se ha confiado ocuparse de ello.

Cuando se recibe el mandato de *liderar* la función de *Compliance*, es normal que surjan ***inseguridades*** en cuanto a enfoques, actividades a desarrollar, etc. En este contexto, no es inhabitual que terminen desarrollándose modelos de *Compliance* que giren en torno a las ***zonas de confort*** de las personas que lo operan. Se diseñan así modelos hechos a su medida, pero no necesariamente acordes a las ***necesidades de su organización*** ni a las buenas ***prácticas reconocidas*** en los marcos de referencia.

Así, por ejemplo, cuando el responsable máximo de *Compliance* ha desarrollado su carrera profesional alrededor de cierta ***especialidad jurídica***, puede tender a proyectar sus esfuerzos sobre ese bloque de obligaciones, descuidando el resto (control asimétrico). O cuando procede del ámbito del control o auditoría interna, puede verse tentado centrarse en sus metodologías y olvidar que *Compliance* ***no*** es sólo ***control interno ni auditoría interna***, especialmente cuando dichas áreas se hayan proyectado únicamente sobre el terreno financiero.

Todas las personas experimentamos una ***resistencia natural*** a abandonar nuestras ***zonas de confort***, esto es, los ámbitos de trabajo que conocemos bien y nos brindan seguridad. El responsable máximo de *Compliance* es, verdaderamente, un perfil profesional *sui generis*, pues precisa mantenerse alerta sobre un elenco de obligaciones cada vez más extenso, y aplicar sobre ellas metodologías de la ***ingeniería de procesos*** y del ***control interno*** para gestionarlas adecuadamente.

Sin embargo, una gestión eficaz de esta diversidad no significa necesariamente que el responsable máximo de *Compliance* deba ocuparse personalmente de todos los aspectos. Por eso, es cada vez más habitual encontrar ***comités*** de *Compliance* integrados por perfiles profesionales ***plurales*** pero ***sinérgicos***.



# 3.

## Elección del momento.



Mantener una conducta ética y de respeto a la Ley no es un objetivo exclusivo de las grandes organizaciones, siendo ya frecuente que las medianas y pequeñas den un paso adelante en esta faceta de la **buena gestión corporativa**. Es esta una realidad que se acelera a medida que ganan difusión las buenas prácticas de *Compliance* y dejan de percibirse como algo complejo. Encontrarás referencias sobre ello en el Cuaderno número 12 de esta Serie (*“Compliance en pequeñas organizaciones”*).

Ahora bien, el **momento** para arrancar un proyecto de implantación de *Compliance* **no es intrascendente**. Si la organización no está lo suficientemente **madura** para ello, puede percibirse como una iniciativa desproporcionada o fuera de lugar. En otros casos, el rechazo puede provenir del creciente número de actividades de reporte interno que se exige a las personas (informaciones relativas a la gestión de calidad, gestión de los recursos humanos, gestión financiera, sobre medio ambiente, etc). En estos contextos, un proyecto de *Compliance* puede percibirse como una carga adicional y provocar **reacciones adversas** a los colectivos afectados.

## La madurez de las organizaciones para afrontar el Compliance

La **madurez** de una organización para acoger un modelo de *Compliance* guarda relación con la capacidad de que sus personas comprendan que **no se trata un simple añadido administrativo**, sino de una **necesidad** intrínseca al desarrollo responsable de actividades. Observar una conducta ética y de respeto hacia las normas **no** es una opción de **apetito de riesgo** sino una **exigencia de la sociedad**, cuya desatención puede provocar graves daños tanto a la organización, como a las personas que la integran. Sobre estas materias, puedes consultar los cuadernos número 3 (*“Relación de Compliance con Gobernanza y Gestión de riesgo”*) y



**Cuando las personas no son conscientes de las graves consecuencias derivadas de ciertas conductas, pueden manifestar rechazo al Compliance.**

9 (“*Responsabilidades personales en Compliance*”) de esta Serie. Cuando las personas de la organización no son conscientes de ello, tenderán a manifestar **rechazo** hacia el *Compliance*, por cuanto les resta libertad y les ocupa tiempo. En ocasiones, verse involucrado en un **desagradable** incidente de *Compliance* es una **ducha de realidad** que abre los ojos de algunas personas.

En cualquier caso, disponer de un modelo de *Compliance* es, en algunos casos, una **exigencia legal**. En estos supuestos, procede acelerar el proceso de **interiorización** de su **críticidad**, evitando fingir una **apariencia** de alineación con tal requisito para terminar en la esfera del “*Paper Compliance*”. Sobre este particular, puedes consultar el Cuaderno número 1 (“¿Qué es *Compliance*?”) de esta Serie.

## Rompiendo tópicos negativos

Una parte de tu labor consiste en romper el entendimiento de que *Compliance* es una moda, una formalidad, o una carga que no aporta valor. Para ello, puedes explorar **dos** aproximaciones.

Hay quien inculca su bondad partiendo de las **consecuencias negativas** que se pueden derivar en términos de **sanciones** o **daños reputacionales**, incluso a **título individual**. Podríamos decir que es una aproximación **basada en el miedo**, donde las personas aceptan verse privadas de ciertas libertades y tiempo como mal menor frente a consecuencias adversas de mayor gravedad.

Otra aproximación radicalmente distinta consiste en **concienciar** a las personas de que la ética cotidiana y respeto a las normas es un comportamiento inherente a la vida en sociedad. Esta opción atraviesa por transmitir el **sentido de los valores y las normas**, requiriendo, eso sí, unos esfuerzos formativos más elevados que la instauración de un régimen basado exclusivamente en el **control** y las **sanciones**.

Normalmente se recurre a **fórmulas mixtas**, de modo que la conducta de las personas se vea condicionada por el respeto a experimentar las consecuencias negativas de las irregularidades de *Compliance* pero, sobre todo, comprendan la bondad de seguir los **valores** y las **normas**, con independencia de lo anterior.



# 4.

## Conformity-bias.



En la década de los años 50 cobró celebridad el psicólogo norteamericano *Solomon Asch*, y sus experimentos de **psicología social** acerca del “**conformity**”. Actualmente se entiende como *conformity-bias* la tendencia de las personas a **seguir** los **planteamientos de grupo**, aunque no estén necesariamente alineados con los criterios individuales.

De acuerdo con lo anterior, si la mayoría de personas en una organización observan **conductas irregulares**, el individuo que se integra en ella puede terminar desarrollándolas al considerarlas **patrón de normalidad**. Por ello, una de las tareas importantes dentro de los cometidos de *Compliance*, es erradicar el *conformity-bias* respecto de los comportamientos no alineados con los **valores** de la organización, evitando que se impongan porque “lo hace todo el mundo” o “porque no pasa nada”.

## El self-conformity-bias

Del concepto de *conformity-bias* se segregó la acepción aplicable a la psicología del individuo: es el denominado **self-conformity-bias**. Este concepto hace relación al modo en que la persona interpreta y recuerda las informaciones sobre la base de **sus propios intereses o expectativas**. Este fenómeno explica como un mismo hecho puede ser interpretado de manera radicalmente distinta, por individuos sin pretensión de manipular la realidad, pero con intereses distintos. El ejemplo típico es el modo en que dos sujetos, simpatizantes de partidos políticos antagónicos, perciben el desenlace de un debate electoral entre sus respectivos líderes. Cada uno tenderá a apreciar los aspectos positivos de su candidato simpatizante y los negativos del contrario, alcanzando finalmente un **estado de opinión sesgado** a causa de ello.

El *self-conformity-bias* tiene implicaciones en el ámbito del *Compliance* que es bueno que conozcas. La primera de ellas es

que los mensajes que transmitas pueden **interpretarse** de manera **incorrecta**, atendiendo a los intereses de quienes los escuchan. Esto significa que un consejo o sugerencia acerca del modo de cumplir con determinadas normas puede llegar a interpretarse de forma **variada**. Por ello, es conveniente ser **claro** en los mensajes y **contrastar** que han sido **interpretados correctamente** por sus destinatarios.

Otra manifestación no menos importante del *self-conformity-bias* se relaciona con la capacidad del individuo de justificar su conducta irregular. Por lo tanto, **no interioriza** la necesidad de cambiar aquello que, en el fondo, considera justificado. Comprobarás que hay personas que, habiendo provocado o participado en una **irregularidad** de *Compliance*, no son conscientes de haber obrado incorrectamente ni **antes** ni **después** del incidente. Estos escenarios sólo pueden prevenirse mediante formación y concienciación, siendo, por ello, una exigencia recurrente en la mayoría de estándares modernos sobre *Compliance*.

Como habrás visto, la función de *Compliance* enlaza con aspectos muy interesantes de la **psicología social y cognitiva**. Esto no significa que debas reconvertirte a psicólogo, pero sí que tengas presentes algunos conceptos que te ayudarán a gestionar eficazmente comportamientos individuales y colectivos.





# 5.

## Síndromes que socavan la cultura de Compliance.



Existen algunos **síndromes conductuales** estrechamente vinculados con el *Compliance*. A continuación expondré algunos de ellos y las causas que suelen motivarlos, con el objeto de que puedas evitarlos o gestionarlos.

### La Compliance fatigue

Este concepto viene muy relacionado con la *Sarbanes Oxley Act* norteamericana del año 2002 y la cantidad de procedimientos que instauró para mejorar el control interno. Estos nuevos requerimientos, junto con los que ya se venían gestionando para otras finalidades, **sobrepasaron** el umbral de esfuerzo que muchos empleados consideraban razonable. Ese conjunto de “formalidades” les impedía dedicarse a las tareas para las que habían sido contratados y por las cuales se **evaluaba su desempeño**.

En ocasiones la “**compliance fatigue**” viene provocada por la organización, que no duda en asignar a sus empleados **nuevos cometidos de reporte** sin facilitarles tiempo para ello ni dejar de evaluarlos únicamente por las tareas “de negocio” que venían realizando con anterioridad. Bajo estas circunstancias, es normal que se opongan a iniciativas percibidas como un lastre a las actividades que les permiten **progresar laboralmente**, causándoles desgaste y, por lo tanto, “fatiga”.

La **compliance fatigue** se manifiesta de manera muy visible, con **reacciones adversas** ante cualquier iniciativa para mejorar procesos y controles que precisen la participación del personal. Te ayudará **unificar** procesos y controles, evitar **picos** de reporte (que confluyan en el tiempo varios procesos de reporte) y diseñar contenidos **fáciles de interpretar**, muy ceñidos a la **práctica cotidiana** de la organización. No olvides que los empleados sólo aceptan políticas y procedimientos con los que realmente se consideran **conectados**.

## El box ticking

El “**box ticking**” suele ser una consecuencia de la “*Compliance fatigue*”, aunque también puede concurrir de forma independiente. Consiste en **ejecutar** los procedimientos definidos por la organización **sin detenerse a reflexionar** sobre su sentido. En definitiva, no se tiene plena consciencia de lo que se está reportando ni de sus consecuencias. El caso típico es rellenar un formulario de reporte con aquellas respuestas más obvias que garanticen no volver a ser interrogado. Así, por ejemplo, declarar que todo es “satisfactorio”, “correcto” o “no aplicable”. Es, en definitiva, plasmar un “*tick*” en el recuadro que proceda del formulario para concluir lo antes posible esa formalidad, sin mayores molestias.

Obviamente, cumplir procedimientos de manera **irreflexiva** y con la única voluntad de terminarlos cuanto antes, socava su finalidad última. Fallos sonados en los modelos de *Compliance* obedecen a este síndrome.

Es importante esforzarse en que los procedimientos sean sencillos de ejecutar y, sobre todo, que quienes se ven **afectados** por ellos **comprendan su finalidad**. No permitas que en tu organización los procedimientos sean una finalidad en sí mismos o así se perciban, pues de ahí al **box ticking** sólo hay un paso.

## Lip-service Compliance

Es curioso que uno de los síndromes relacionados con el *Compliance* aparece incluso nombrado en algún estándar internacional de referencia. Se trata del “**lip-service Compliance**”, literalmente “cumplimiento de boquilla”. Se da cuando personas de la organización se manifiestan conscientes de la importancia de las políticas y procedimientos de *Compliance*, pero omiten adecuar su conducta a ellos. También concurre en personas **deshonestas**, que actúan conscientemente de modo contrario al que defienden públicamente.

Estos patrones **no exteriorizan** una voluntad rebelde respecto de los objetivos de *Compliance*, sino todo lo contrario: exteriorizan comentarios alineados o neutros. Sin embargo, se actúa de manera muy distinta.

El “**lip-service Compliance**” puede darse a muchos niveles de la organización, siendo su manifestación **más grave** la que afecta al órgano de gobierno y máxima dirección, capaces de impulsar Códigos éticos o de Conducta y de desarrollar, al mismo tiempo, comportamientos contrarios a su contenido, en un ejercicio de hipocresía que **destruye** el “*tone from the top*”. Es **difícil erradicar** el “**lip-service Compliance**” cuando contamina a la cúpula directiva,

**El lip-service Compliance se da en personas deshonestas que actúan de modo contrario al que defienden públicamente.**

siendo más fácil gestionar episodios que afecten a mandos intermedios o empleados, siempre que se disponga del adecuado apoyo de alto nivel.

## Minusvaloración del Compliance

Hay quien piensa que el conocimiento y adecuada aplicación de las **normas** sólo precisa sentido común y dotes normales para la lectura. Bajo este entendimiento, cualquier persona medianamente capacitada se puede auto-considerar apta para gestionar correctamente su interpretación y aplicación. Lo mismo sucede con los principios **éticos** que fluyen del Derecho natural, y que cualquier persona recta conoce desde su nacimiento...

Bajo este entendimiento, frecuente en algunos “*self-made men*”, **huelga la profesionalización** del Compliance, ya que ética y normas son perfectamente gestionables por personas normales, sin precisar ninguna ayuda adicional. Esta minusvaloración del Compliance puede venir avalada por la **falta de incidentes** en el pasado y también, como indicaba al inicio, por la exitosa trayectoria profesional de quienes la plantean. Si a estas circunstancias añadimos el axioma “¿de qué sirve todo lo demás si no se vende?”, obtenemos un **escenario de riesgo** típico en organizaciones muy volcadas en la actividad comercial. Nuevamente, procede formación y concienciación basadas en casos reales, mostrando que no toda actividad de negocio es ética y legal, aunque lo parezca.





# 6.

Por qué te  
necesitan.



Cuando asumas responsabilidades en *Compliance*, estarás adoptando necesariamente un liderazgo ético, derivándose importantes consecuencias para ti.

## El espejo donde mirarse

Las personas buscamos **patrones de conducta** a nuestro alrededor y nos **adaptamos** a ellos. Lo hacemos al viajar a un país extraño y adecuarnos a sus costumbres, o cuando nos incorporamos a una nueva organización.

En particular, los miembros de una organización prestan especial atención a la conducta del **equipo directivo**, que encarna su cultura. Por eso, sus acciones y omisiones son tan importantes a la hora de establecer, mantener o mejorar una adecuada **cultura corporativa**. Dentro del conjunto de líderes, los que integran la función de *Compliance* adquieren gran visibilidad, pues se convierten en **brújula conductual** de muchas personas. La menor condescendencia o desviación de conducta se interpretará como una declaración implícita de tolerancia y dará carta de naturaleza a otras similares o peores.

## Liderazgo ético

El **liderazgo ético** comienza por **uno mismo** y, para eso, hay que estar entrenado. Hay quien afirma que sólo a través de una conducta ética uniforme, en todas las facetas de la vida, pueden desarrollarse unas competencias éticas robustas en el contexto de la empresa. Sólo así se adquiere la **agilidad** necesaria para actuar correctamente ante situaciones de estrés y dirimir complejos dilemas éticos. Se trata de saber resistir a las tentaciones cortoplacistas que irrumpen en el día a día de los negocios.

Un responsable de Compliance para quien “todo está bien” no tiene valor para la organización ni para sus compañeros.

Con gran probabilidad, ejercer este tipo de liderazgo supondrá ir **contracorriente** en algunos momentos, **oponiéndote** a decisiones de negocio que suponen **riesgos** de *Compliance* obvios y esforzándote por **reconducirlas** a escenarios más sensatos. Y es aquí donde se produce la gran paradoja de los responsables de *Compliance*: aunque tu cometido sea **molesto**, cuando deja de serlo se convierte en superfluo. Un responsable de *Compliance* para quien “todo está bien” no tiene valor ni para la organización ni para sus compañeros, y así termina percibiéndose. Aunque se diga jocosamente que cumplimiento es una **función del “no”** (porque esa es su respuesta habitual ante ciertos planteamientos de negocio), esto no debe privarte de ser la **conciencia de la empresa** y manifestarte abiertamente.

## Sentido de la responsabilidad vs prohibición

El **liderazgo ético** implica predicar con el ejemplo y difundir los valores de la organización de manera ordenada. Ante la dificultad que esto entraña, hay organizaciones que centran sus esfuerzos en hacer efectiva la prohibición de determinadas conductas. Sin embargo, es sumamente arriesgado **abusar de las prohibiciones**, pues, salvo que se interiorice su sentido, terminarán percibiéndose como **privaciones de libertad** de las que escapar en cuanto hay ocasión. Es mucho mejor trasladar el **sentido de la responsabilidad**, es decir, la **confianza** depositada en que las personas actuarán de manera **íntegra** y **honesta**. Generando esta **expectativa** se condiciona su conducta, como una “profecía” que se auto-cumple (síndrome de *Pígmalión*). Es mejor que asumir que las personas de la organización tienden al incumplimiento y que, por eso, sólo pueden administrarse inhibiendo sus conductas y controlándolas.

## Ruptura del conformity

Regresemos finalmente al *Conformity-bias*. Los experimentos de *Solomon Asch* demostraron que cuando una persona manifestaba su **disconformidad** respecto de la opinión del grupo, otras personas se motivaban para expresarla también y desviarse de la tendencia grupal, rompiendo así el **conformity**. Pues bien, el responsable de *Compliance* desempeña un rol capital en ello, pues su voz en la organización es la que está llamada a impedir el **conformity** con las decisiones o los comportamientos inadecuados.



# 7.

## Preguntas frecuentes.



### ¿En qué tipo de documentos se plasma el “tone from the top”?

El “***tone from the top***” implica una ***actitud continuada*** que, como tal, deja traza en multitud de documentos de naturaleza variada. Hallarás evidencias cuando se aprueba formalmente el Código Ético o de Conducta, en las políticas de la organización (incluida la de *Compliance*), y en buena parte de la documentación derivada de todo ello: comunicados a toda la organización, reportes, etc. También demuestra ***tone from the top*** en la actuación rápida y contundente ante irregularidades de *Compliance*.

Realmente el ***tone from the top*** deja muchas evidencias, hasta el punto que es realmente preocupante no hallar ninguna de ellas.

### Nadie parece reconocer la importancia de la función de Compliance. ¿Es eso normal?

El órgano de gobierno y la máxima dirección deberían no sólo ***reconocer*** sino ***difundir*** la ***importancia estratégica*** de observar una senda ética y de respeto a las normas, subrayando el rol clave de *Compliance* en ello. El resto de cuadro directivo también debería hallarse alineado y difundir este mensaje, en lo que se ha denominado “***tone a the middle***”. Ellos mantienen una interlocución muy cercana con los equipos de gestión operativa y su proactividad, en materia e *Compliance*, es muy relevante a la hora de establecer, mantener o mejorar una cultura ética en toda la organización. Una función de *Compliance* valorada y consolidada debería disfrutar del reconocimiento generalizado que conlleva el soporte de todos estos colectivos.



La falta de reconocimiento de los cometidos de *Compliance* **no es en absoluto normal ni intrascendente**, procediendo reflexionar acerca de las causas que lo provocan para actuar inmediatamente sobre ellas.

## Mi organización nunca encuentra el momento para establecer un modelo de Compliance. ¿Qué puedo hacer?

En ocasiones, produce **pereza** ejecutar **proyectos de mejora** que no se consideran directamente vinculados con la **generación de ingreso**. Lamentablemente, existen organizaciones que se dan cuenta de ello **tarde** y emprenden mejoras en el ámbito del *Compliance* a raíz de verse involucradas en situaciones que les reportarán **daños** económicos y reputacionales. Quien ha estado inmerso en ellas conoce bien las ventajas de anticiparse, pues no sólo se evitarán graves inconvenientes sino que también ayudará a respaldar la **diligencia** del órgano de gobierno y máxima dirección para una **gestión responsable**.

## ¿Dónde encuentro directrices sobre el modo de organizar razonablemente un Sistema de gestión de Compliance?

En la actualidad, existen **estándares internacionales** muy reputados que ofrecen directrices y requisitos explícitos de *Compliance*. En el Cuaderno número 4 de esta Serie ("*Sistemas de gestión de Compliance*") encontrarás algunas referencias. Por su modernidad, son especialmente interesantes los estándares ISO 19600:2014, ISO 37001:2016 y UNE 19601:2017.

Es interesante que atiendas a su contenido y evites implantar modelos de *Compliance* poco alineados con su él. Ganarás eficacia y conseguirás también que puedan ser evaluados positivamente por terceros independientes, en caso de que resulte útil.

## ¿Cómo puedo evitar situaciones negativas de "conformity"?

Para erradicar situaciones generalizadas de "**conformity**" es de utilidad habilitar espacios de **comunicación** y **debate**. Cuando se brinda a las personas oportunidades para comentar libremente sus opiniones, sin temor a recriminaciones o represalias, suelen hacer uso de ella y dificulta que algunas consoliden un estado de opinión por el efecto **conformity**. Los estándares de *Compliance* modernos

Vit et aut  
optis que qui  
dit harchit  
qui illestem  
acculparcia  
quatur, aut  
deraes ut et  
ilitiis idebit  
vitem acit  
eumquibeatem  
eumqui is  
millignis

recomiendan desarrollar **talleres de trabajo** o “*forum groups*” donde debatir las inquietudes o las ideas de algunos colectivos sobre la materia. No desaproveches la oportunidad de organizarlos y liderarlos, permitiendo intercambiar pareceres, **dar soporte** a las iniciativas positivas y erradicar el **conformity** de las incorrectas.

## ¿Cómo se lucha contra el “box ticking”?

Desde luego, es mejor **evitar** que el “*box ticking*” se produzca, pues, una vez instaurado, resulta más difícil erradicarlo. En cualquier caso, las personas **afectadas** por las políticas y los **procedimientos** de la organización necesitan comprender su importancia y sentirse **conectadas** con ellos. De ahí que sea una buena recomendación hacerlas partícipes en su diseño e incluso en su difusión/formación.

Adicionalmente, la práctica totalidad de marcos de referencia sobre *Compliance* no sólo sugieren impartir **formación** sobre el contenido de los **valores** y **normas** a observar, sino también sobre las **políticas** y **procedimientos** dispuestos por la organización a tales efectos. Los **ciclos formativos** constituyen, por lo tanto, una buena palanca para su comprensión y prevenir el **box ticking**.

Es importante que contrastes si las medidas para evitar el **box ticking** están siendo eficaces: selecciona aleatoriamente procedimientos y herramientas de captación de información/datos, y revisa si su contenido ha sido objeto de reflexión. Si es preciso, coordina con auditoría interna esta labor.

## 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