

**AS  
COM**  
EXPERTOS EN  
COMPLIANCE

Asociación  
Española  
de Compliance

Cuadernos de Compliance

# Cultura ética y de respeto a las normas

Alain Casanovas

06



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



Quién se atreve a cuestionar la conveniencia de desarrollar los negocios de una manera **ética**?: existen cuestiones que, por su obviedad, escapan al debate. El objetivo de realizar actividades empresariales acogiéndose a buenas prácticas, no sólo acatando la legalidad sino también observando estándares éticos, figura en las declaraciones de principios que muchas organizaciones **publicitan**. Es más, dejan de ser una **declaración programática** para derivar en guías y directrices detalladas, de carácter **vinculante** para todo el personal de la organización: desde los empleados a la máxima dirección. Sin embargo, a pesar de su nivel de concreción, estas instrucciones pierden dimensión práctica en ausencia de **estructuras** que velen por su **cumplimiento**. Es aquí donde se aprecia la relación que existe entre el **buen gobierno corporativo** y *Compliance*, puesto que el éxito en los objetivos fijados el primer ámbito guardan relación con las estructuras que les dotan de efectividad en el segundo. Ya que hablamos de normas, incluyendo las asumidas voluntariamente en forma de Códigos Éticos o de buenas prácticas, la función de *Compliance* adquiere un protagonismo capital para procurar que se observen los **valores** de la organización y los **patrones de conducta** en que necesariamente se traducen. Por ello, se ha dicho que esta función deviene la “**conciencia de la empresa**”.

Para organizaciones **comprometidas** con los estándares éticos y buenas prácticas, *Compliance* defenderá aquellos valores que han asumido y que conforman la expresión de **su voluntad**. Luchando por el desarrollo **ético** de las operaciones se defiende, precisamente, el deseo de las propias entidades. Hay quien ve en ello un **cambio de paradigma**, donde una nueva función, *Compliance*, contribuye a la sostenibilidad de las actividades de la organización, considerando las **legítimas expectativas** que genera en sus **grupos de interés** (“*stakeholders*”).

Alain Casanovas



# Índice

- 1. Compliance y apetito de riesgo**
- 2. El Chief Ethics & Compliance Officer**
- 3. El tono ético de las organizaciones**
- 4. Independencia de la función de Compliance**
- 5. Comportamiento íntegro del responsable de Compliance**
- 6. Preguntas frecuentes**





**Los efectos del activismo en las personas jurídicas son sustancialmente distintos que en las personas físicas.**

fundamentada en su **finalidad** y obrando coherentemente con ello. Evidentemente, un estudio de este tipo debería estar documentado y contrastado, de forma que no **encubra** una opción oportunista ni mucho menos la simple voluntad de incumplimiento.

## Activismo empresarial

Sin embargo, siendo clara la **finalidad** de una norma, ¿puede una organización decidir no acatarla por **contrariar sus valores**? Estaríamos hablando del **activismo de empresa**, donde la organización adopta una decisión en conciencia que le conduce voluntariamente al **incumplimiento**. Encontrarás interesantes reflexiones sobre la relación de *Compliance* con la defensa de los valores de las organizaciones en el Cuaderno número 1 de esta Serie (“¿Qué es *Compliance*?”).

Se ha debatido bastante sobre la legitimidad del **activismo de las personas jurídicas** pero, en cualquier caso, debes conocer que sus efectos son sustancialmente distintos al activismo de las personas físicas. Cuando una **persona física** manifiesta su oposición respecto de una norma, las consecuencias de su decisión le afectarán esencialmente a ella o a un círculo reducido de sujetos. Sin embargo, cuando una **organización** practica activismo, los potenciales perjudicados no son únicamente sus gestores, sino sus empleados, accionistas, inversores, entidades financieras y resto de *stakeholders*. Imagina que, por adoptar una postura **activista**, una organización se expone a sanciones significativas capaces de comprometer la continuidad de sus operaciones. ¿Acaso no tiene derecho a ser consciente de ello el empleado que acepta una oferta de trabajo frente a otra organización no activista? ¿No tienen derecho a conocer esa decisión las entidades que van a financiarla, frente a otras opciones más conservadoras? Como verás, el **activismo empresarial** requiere que los terceros potencialmente afectados lo conozcan y puedan entonces adoptar en conciencia sus decisiones al respecto.

Cualquiera que sea tu aproximación respecto del activismo de empresa, recuerda que, desde una perspectiva puramente técnica, constituye una fuente de riesgos y como tal debes gestionarlo internamente y frente a terceros.

## Apetito de riesgo centrado en entornos

Dejando de lado el activismo empresarial, el **apetito de riesgo** no se concibe como la posibilidad de **incumplir** estándares éticos o leyes, sino como la capacidad de operar en **entornos** que exponen a la organización a posibles incumplimientos, bajo el entendimiento de que se dispone de medios para prevenirlos, detectarlos y gestionarlos correctamente.



## 2.

### El Chief Ethics & Compliance Officer.



En los últimos años surge con fuerza la figura del *Chief Ethics & Compliance Officer*, considerado como una **evolución natural** del *Chief Compliance Officer*. Se introduce así la **ética** dentro de los cometidos de *Compliance* o viceversa, lo cual tiene pleno sentido si consideramos que el **cumplimiento** de las normas es una manifestación de un **comportamiento ético** en el desarrollo de los negocios.

### La ética en las normas auto-impuestas

Buena parte de marcos de referencia modernos en materia de *Compliance* reconocen que las **normas auto-impuestas** están dentro del alcance de vigilancia de un sistema para la gestión. Puesto que estas normas, plasmadas en Códigos Éticos, deontológicos o de valores, incorporan un notable **componente ético**, evidencian la vinculación de dicha esfera con la función de *Compliance*.

Observar estos **estándares éticos** o las **buenas prácticas** sugeridas sectorialmente constituye una obligación práctica ineludible en algunas actividades. Así, para entidades bancarias y financieras, por ejemplo, cuyo negocio se sustenta en generar **confianza** en los mercados, seguir estas prácticas es fundamental hasta el punto que su eventual incumplimiento se califica como “**riesgo de integridad**”. Este entendimiento se extiende a otros sectores, de modo que son pocas las organizaciones que pueden permitirse el lujo de sufrir los **daños reputacionales** o incluso **legales** derivados de las malas praxis.

### Compliance y daños reputacionales

Una sentencia paradigmática emitida en julio de 2009 por el Tribunal Federal de Alemania, que reproduzco y comento en el

Cuaderno número 9 de esta Serie (*“Responsabilidades personales en el ámbito del Compliance”*) señala, precisamente, que uno de los cometidos propios del *Compliance Officer* es la de **evitar los daños de imagen** (reputacionales) a la organización, consolidando así el entendimiento que esta figura debe velar por evitar daños derivados del incumplimiento **en un sentido amplio**, incluyendo los inducidos por prácticas incompatibles con una conducta ética.

Todo lo anterior lleva a considerar que la **ética** forma **parte indisociable** de la función de *Compliance*, aunque no conste de manera explícita en la descripción del cargo.





# 3.

## El tono ético de las organizaciones.



Habrás oído hablar del “**tono ético de las organizaciones**”. Se trata de un concepto relacionado con la **cultura de la empresa**, en el sentido de incorporar en ella estándares de ética corporativa en el desarrollo de los negocios. Esto enlaza directamente con *Compliance*, dado que observar las normas es la **primerísima manifestación de ética empresarial** y en ese orden consta en la mayoría de Códigos Éticos empresariales.

### Cultura organizativa

Alcanzar y mantener un buen **tono ético** en las organizaciones es siempre un objetivo recomendable. En algunos países no sólo es una sugerencia sino una necesidad: existen jurisdicciones donde su modelo de incriminación penal, aplicado a las personas jurídicas, atraviesa por evaluar su **cultura organizativa**. Estas aproximaciones se contraponen a las de **responsabilidad derivada** de la persona jurídica (incluyendo los de responsabilidad vicarial), donde la imputación penal nace del mero hecho de que un administrador o empleado haya cometido un ilícito en provecho de la empresa, con independencia de la cultura que prevalezca en ella. Pero, incluso en estos últimos modelos, los **esfuerzos por mantener el tono ético** suelen tenerse en consideración y la tendencia es que incrementen su relevancia jurídica, como ya puso de manifiesto en un estudio encargado por la Naciones Unidas en el año 2008.

Comprenderás entonces que alcanzar y mantener el **tono ético** no es un mero concepto teórico, sino un **objetivo** en la **estrategia** empresarial y, por consiguiente, un ejercicio indispensable.

### Tono ético y prevención penal

El **tono ético** es un concepto amplio que impacta en muchos ámbitos de la organización, aunque existe la tendencia a

simplificarlo en cuanto a la prevención de conductas de **tipificadas penalmente**. Quizás este entendimiento proviene de que algún estándar de **prevención penal** se ha considerado adecuado para alcanzar dicho **tono ético**, como son las líneas directrices que publica anualmente la *US Sentencing Commission* en su *Guidelines Manual*, en relación con la implantación de un “*Effective Compliance and Ethics Program*”. Aunque trato este marco de referencia en el Cuaderno número 10 de esta Serie (“*Compliance en el ámbito de la prevención de delitos*”), conviene subrayar ahora que sus objetivos no se circunscriben a reducir la probabilidad de comisión de delitos sino a establecer una **cultura de cumplimiento** en las organizaciones.

## Apoyo de alto nivel

Recordarás que uno de los elementos más importantes de todo sistema de gestión de *Compliance*, que comento en el Cuaderno número 4 de esta Serie (“*Sistemas para la gestión del Compliance*”) es el **apoyo de alto nivel**. Pues bien, es también de un elemento clave para alcanzar y mantener el **tono ético** de la organización: de poco servirán los esfuerzos que viertas en la consecución de dicho objetivo si el órgano de gobierno y la máxima dirección no muestran un compromiso firme con él.



# 4.

## Independencia de la función de Compliance.



La **independencia** de la función de *Compliance* constituye un tema de gran calado, especialmente para la generación y mantenimiento de una correcta **cultura corporativa**. Aunque trato esta materia en el Cuaderno número 5 de esta Serie (*“Factores de autonomía e independencia en Compliance”*), merece la pena recordar ahora algunos aspectos.

### Primeras referencias sobre independencia en Compliance

Son los **sectores regulados**, principalmente el bancario y el de la intermediación financiera, los que primero señalan la necesidad de que la función de cumplimiento sea **independiente**. En estas actividades, mantener una **buena reputación** es fundamental, pues su modelo de negocio se fundamenta en la confianza, precisando para ello observar unos elevados estándares de conducta y cumplimiento normativo. Bajo tal entendimiento, se concluye que asegurar estas prácticas precisa liberar a la función de *Compliance* de las eventuales presiones de negocio, susceptibles de socavar su eficacia por efecto de los objetivos cortoplacistas. Así las cosas, sólo una función de *Compliance* **independiente** puede procurar **eficazmente** el mantenimiento de unos estándares de conducta (legales y/o voluntarios), capaces de frenar ciertas ambiciones económicas cortoplacistas. También aparecen con el inicio de siglo normas que abogan explícitamente por la **independencia** de la función de *Compliance* en otros sectores, como pueda ser el de los laboratorios farmacéuticos.

### Independencia explícita y factores de independencia

Sin embargo, no todos los marcos de referencia en materia de *Compliance*, contemplan **explícitamente** la **independencia** como



**Se aprecia la  
tendencia a  
segregar la  
función de  
Compliance  
respecto del  
Legal Counsel.**

factor indispensable de eficacia. En cualquier caso, es común que la mayoría de textos recomienden prácticas muy relacionadas o claramente derivadas de ella, como, por ejemplo, la necesidad de que los responsables de *Compliance* tengan un **acceso fácil y fluido** con el **órgano de gobierno** y la **máxima dirección** de la organización. Este y otros factores pretenden inmunizar a quienes velan por las buenas praxis de los **condicionantes de negocio**.

## Segregación del General Counsel

En las denominadas “*World Most Ethical Companies*” que lista la ONG *Ethisphere*, se aprecia la tendencia a segregar del *General Counsel* la función de *Compliance*, en búsqueda de facilitarle las características esenciales que precisa para desarrollar eficazmente su cometido, como pueda ser la **independencia**. Encontrarás reflexiones interesantes al respecto en el Cuaderno número 3 de esta Serie (“*Relación de Compliance con Gobernanza y Gestión del riesgo*”).

## Otras normas

Puesto que garantizar la **eficacia** de la función de *Compliance* guarda relación directa con su **nivel de independencia**, cada vez veremos más normas refiriéndose expresamente a dicha característica o sus manifestaciones más obvias. Un ejemplo reciente lo encontramos en la regulación europea sobre el **Data Privacy Officer** (responsable de cumplimiento en el ámbito de la privacidad y protección de datos personales), cuya vinculación con la organización queda sujeta a cierta **duración** que sólo puede obviarse por motivos **excepcionales y justificados**. No escapa que es una medida para garantizar la **independencia** de esta figura de *Compliance*, orientada a aliviarla de presiones.

## Organizaciones pequeñas

El único motivo que **justifica** una función de *Compliance* **no independiente** no es técnico sino de **masa crítica**: no todas las organizaciones pueden permitirse disponer de un equipo de *Compliance* separado del de otras funciones (la jurídica por ejemplo). Esto explica la timidez con que abordan esta materia algunos marcos de referencia, mientras que **estándares sectoriales** (banca, intermediación financiera, farmacia, por ejemplo), dirigidos a organizaciones grandes, sí abogan abiertamente por esta característica. A parte de tal circunstancia fáctica (tamaño de la organización), no existen actualmente argumentos técnicos para amenazar la **independencia** a la función de *Compliance*, especialmente considerando el efecto negativo que puede inducir en la generación o mantenimiento de una adecuada **cultura corporativa**.





# 5.

## Comportamiento íntegro del responsable de Compliance.



A parte de **formación** y **experiencia** adecuadas para el desarrollo de sus cometidos, existen una serie de **cualidades personales** que vienen esperándose de las personas que desarrollan cometidos de *Compliance*. A continuación los trataré someramente.

### Independencia e imparcialidad

El responsable de *Compliance* debe garantizar **independencia** e **imparcialidad** en su proceder: son conceptos que suelen confundirse cuando, realmente, **no son sinónimos**.

La **independencia** es una **situación fáctica**, relacionada con la **libertad de juicio**. El responsable de *Compliance* es **independiente** cuando su criterio técnico está **libre de influencia** o mandato de otros, según he expuesto anteriormente, y cuando **no teme a represalias** por desarrollar de buena fe su labor.

La **imparcialidad** se relaciona con un **estado mental** que permite actuar de forma ecuánime, sin estar afectado por el interés, simpatía o animadversión hacia algún sujeto o colectivo. También se utiliza el término **neutralidad** para referirse a esta circunstancia. Lazos familiares, de amistad o enemistad con determinados cargos de la organización pueden generar **parcialidad** en los responsables de *Compliance* y erosionar su eficacia, entendida como la defensa de los valores de la organización.

No cabe duda que cuanto **menor** es el colectivo de personas en una organización empresarial, **mayores** son los riesgos de que se produzcan amenazas de **independencia** e **imparcialidad** a causa de la mayor interacción y cercanía con sus equipos. Sin embargo, los responsables de *Compliance* tratarán de desarrollar su labor de forma razonable dentro de estos parámetros.

## Integridad

Siendo independientes e imparciales, los responsables de *Compliance* observarán una conducta **íntegra**, en el sentido de actuar de manera **ética** y sin desviarse de sus cometidos a causa de beneficios personales. Cada vez más textos de *Compliance* señalan la importancia de revisar los antecedentes públicos de estas personas, dentro y fuera de la organización (empleos anteriores, por ejemplo), **antes de proceder a su designación**.

## Dedicación

La **dedicación** necesaria es también un aspecto que cabe esperar de los responsables de *Compliance*, y no sólo de los profesionales a **tiempo completo** sino también de los que comparten estos cometidos con otras tareas. En ocasiones, la **falta de dedicación** no obedece al desinterés de los responsables de *Compliance*, sino a la **escasez de recursos** puestos a su disposición. Recordemos que la mayor parte de estándares de *Compliance* los exigen, debiendo evaluarse si la organización y sus gestores han obrado correctamente en tal sentido o, por el contrario, han escatimado medios por no considerar *Compliance* un objetivo prioritario.



# 6.

## Preguntas frecuentes.



### ¿Se pueden dejar de pagar impuestos si tal decisión encaja dentro del apetito de riesgo de la organización?

El **incumplimiento** puro y llano de la normativa no entra dentro del concepto de apetito de riesgo: es, simplemente, una **ilegalidad**. Las organizaciones deben respetar las normas de aplicación en las jurisdicciones donde operan, incluidas las fiscales, pues el ejercicio de la actividad empresarial debe desarrollarse en armonía con su entorno legal. El **activismo empresarial** (manifestarse contrario a determinadas regulaciones) sólo puede plantearse de manera **transparente** y **responsable** (explicitado y asumiendo sus consecuencias), no como excusa oportunista para incumplir la Ley.

### ¿Cuáles son las normas éticas por las que debe velar el CECO?

Seguramente, dentro de cada organización existen entendimientos muy **dispares** acerca de lo que debe ser el desarrollo de los negocios de una manera **ética**. Para evitar la **falta de consistencia** que esto puede ocasionar, normalmente las organizaciones se adhieren a un marco ético predefinido (sectorial o general) o elaboran el suyo propio. Por lo tanto, para cuidar el **tono ético** de la organización se precisa que sus estándares al respecto hayan sido previamente definidos, pues, en caso contrario, las decisiones del **Chief Ethics and Compliance Officer (CECO)** pueden percibirse arbitrarias.

## ¿Cómo se consigue un adecuado tono ético en la organización?

Son muchos los factores que contribuyen a ello. Sin embargo, suelen reconocerse algunos como especialmente relevantes. El **compromiso** del órgano de gobierno y la máxima dirección ("**tone from the top**") es un elemento **decisivo**, hasta el punto que su desafección respecto de los valores éticos convierte en estériles otros esfuerzos para su establecimiento, mejora o mantenimiento. A partir de ahí, tendrá sentido determinar estructuras organizativas, políticas, procedimientos y controles que contribuyan a garantizar el **tono ético**.

## ¿Es adecuado que la función de Compliance dependa de la financiera y le reporte el resultado de sus tareas?

Es difícil emitir un juicio universal de adecuación en materias organizativas, puesto que sólo conociendo profundamente las circunstancias de cada organización puede evaluarse su razonabilidad. Salvando esta distancia, los marcos de referencia en *Compliance* coinciden en la necesidad de dotar a la función de un **acceso fácil y fluido con el órgano de gobierno y la máxima dirección**. Si la vinculación con la función financiera brinda **independencia**, facilitando y garantizando también esa cercanía podría llegar a considerarse una ubicación apropiada, aunque, *a priori*, existen otras ubicaciones mejores a tales efectos.

## ¿Puede ser la función de Compliance "part-time"?

Nuevamente, resulta difícil emitir un criterio de aplicación general, pues las **circunstancias** de las organizaciones son muy variadas. Sí puede decirse, sin embargo, que existen contextos que aconsejan la **dedicación a tiempo completo**: grandes organizaciones, entidades que operan en mercados regulados, entidades cotizadas, grupos plurilocalizados, empresas que desarrollan diferentes ramas de actividad, organizaciones que operan en jurisdicciones de riesgo, empresas especialmente expuestas a reclamaciones, etc. Cuando confluyen alguna o varias de estas circunstancias, será difícil concebir que la función de *Compliance* no esté **adecuadamente dimensionada**. Actualmente, sólo pueden plantearse cometidos "part-time" en pequeñas empresas cuyas **circunstancias** son simples y no precisan de tiempo de dedicación completo.



## 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