

**AS
COM**
EXPERTOS EN
COMPLIANCE

Asociación
Española
de Compliance

Cuadernos de Compliance

Árbol de políticas de Compliance

Alain Casanovas

07



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



Las **políticas de empresa** surgen de la conveniencia de facilitar a las personas de la organización directrices que les ayuden a desarrollar sus cometidos **diligentemente**. En el fondo, son documentos que detallan el modo en que la organización espera que actúen en el contexto de las actividades encomendadas. Cuanto más grande y compleja es una organización, más necesita de políticas que guíen a sus personas, pues, en caso contrario, el modo de alcanzar sus objetivos queda a su **arbitrio**. Es sumamente arriesgado permitir esta diversidad, dado que pueden concurrir **interpretaciones muy variadas** de la finalidad de las normas y la forma de darles cumplimiento. Esto puede provocar grandes **diferencias conductuales** en el seno de una misma organización y la consiguiente exposición a riesgos de *Compliance*.

Puesto que el desarrollo ordenado de las actividades de negocio precisa fijar estas **instrucciones detalladas**, es conveniente reflexionar acerca del modo más eficaz de hacerlo. Esto lleva a analizar cómo se estructura y gestiona un sistema de políticas de empresa, en lo que se denomina “*policy management*”.

Este Cuaderno te resultará de utilidad para manejar con soltura nociones esenciales para estructurar de forma jerárquica un **árbol** de políticas de empresa, estableciendo así las bases para que sea fácil gestionarlo. También encontrarás conceptos útiles para reordenar un conjunto de normas internas ya existentes, mejorándolo en cuanto a orden y eficacia.

Alain Casanovas



Índice

- 1. Por qué son necesarias las políticas**
- 2. Cómo se estructura un árbol de políticas**
- 3. Políticas y controles**
- 4. El Código Ético**
- 5. Problemas prácticos relacionados con las políticas**
- 6. Preguntas frecuentes**



1.

Por qué son necesarias las políticas.



Es lógico preguntarse acerca de la **necesidad** de las **políticas de empresa**, cuando ya existen normas legales que ordenan el comportamiento social. Considerando, además, su incesante crecimiento, ¿de dónde surge la necesidad de establecer normas internas adicionales? Existen varios motivos.

Concreción y adaptación de parámetros de conducta

Las políticas emitidas por las empresas pueden alcanzar un **nivel de concreción y adaptación** a sus necesidades que no alcanzan las normas de aplicación general, fijadas por los ordenamientos jurídicos. Todo ello, en el bien entendido que las primeras **no pueden contravenir** lo dictaminado en las segundas. En este sentido, las políticas de empresa **refuerzan** el contenido de las normas jurídicas, permitiendo su correcta interpretación y aplicación en el contexto de unas actividades y valores empresariales en particular. Es más, para garantizar el **tono ético** y sostenibilidad de sus actividades, las políticas de empresa suelen **eleva el umbral de exigencia** en relación con el marco jurídico de obligado cumplimiento.

Uniformidad de valores y cultura

Las políticas de empresa permiten **uniformar** los **valores** y **cultura** en el seno de la organización. Es este un factor importante en grupos multinacionales, donde las diferencias jurídicas y culturales pueden ocasionar notables distorsiones en esta materia. Encontrarás más información sobre ello en el Cuaderno número 6 de esta Serie (*"Cultura ética y de respeto a las normas"*).

Las políticas de empresa definen, en definitiva, las conductas que la organización espera y las que reprueba de sus **empleados**, así como, eventualmente, de sus **socios de negocio**. Es más, concretan patrones específicos de conducta y establecen los elementos precisos para facilitar su **aplicación efectiva**.



2.

Cómo se estructura un árbol de políticas.



Podríamos decir que un sistema de políticas de empresa se asemeja a un ordenamiento jurídico estatal, donde existe una **jerarquía** de normas que dota de **coherencia** al conjunto.

En los Estados de Derecho, un texto fundamental (la Constitución o Carta Magna, por ejemplo) otorga sentido al resto de regulaciones derivadas, donde las norma inferiores no puede contradecir el espíritu de las superiores. Nos resulta difícil comprender un ordenamiento estatal que no esté organizado a partir de un **texto fundamental** que otorgue sentido a un modelo normativo jerárquico. Por eso, nos sorprende mucho la coexistencia de leyes aparentemente contradictorias o incoherentes.

Apesar de lo anterior, no nos llama la atención que algunas empresas emitan políticas que **no** obedecen a modelos normativo ordenados. Son escenarios proclives a conflictos, por falta de armonización.

Sistema ordenado de valores y parámetros de conducta

Obviamente, una forma razonable de estructurar las políticas de empresa es concebirlas como el desarrollo ordenado de un sistema de valores y parámetros conductuales, donde una **norma de alto rango** (Código Ético o Código de Conducta, por ejemplo) otorga sentido y facilita un marco interpretativo para el resto. Con ello, el sistema normativo de la empresa (políticas) tendrá consistencia, siendo fácil de comprender, difundir y mantener.

Así estructuradas, las políticas deberían indicar el apartado o capítulo del Código Ético o norma superior que desarrollan, mostrando así a sus destinatarios que se hallan frente a piezas de un mecanismo mayor, que obedece a determinados principios y patrones conductuales esenciales.

No todas las políticas de empresa deben ostentar el mismo rango. Indicaba antes que las principales políticas, derivadas directamente del Código Ético o de Conducta, señalarían el apartado o capítulo de dicho texto en que se amparan. A partir de ese **núcleo de políticas de alto nivel** pueden establecerse otras de **rango inferior**. Cuanto más se descende en este **árbol jerárquico**, mayor es la concreción de los contenidos y, por lo tanto, el nivel de detalle de su redacción. Bajo esta perspectiva, muchas organizaciones distinguen entre **políticas** y **procedimientos**, donde las primeras establecen parámetros de conducta y las segundas el modo particular de desarrollarlos mediante formularios, flujos de autorización, etc.

Políticas de empresa y modelo de gobierno corporativo

La diferenciación entre categorías de normas ayuda a la **gobernanza** de la organización, de modo que aquellas de alto nivel que condicionarán al resto, son aprobadas por los **órganos de gobierno** pertinentes. Las demás, de naturaleza más técnica y estrato jerárquico inferior, pueden ser aprobadas por los **órganos de gestión** adecuados por motivo de contenido. No obstante, esto no significa que tal aprobación se produzca de cualquier manera sino a través de un **proceso ordenado** de elaboración normativa.

Proceso de elaboración normativa

Ni cualquier persona de la organización debería estar habilitada para elaborar una norma interna, ni cualquier órgano para aprobarla. Cuando se desea una producción normativa ordenada es aconsejable definir quién (i) tiene la capacidad de proponer una norma, (ii) puede valorar su pertinencia, (iii) está capacitado y se ocupará de redactar su contenido, (iv) debe supervisar su elaboración, (v) tiene capacidad para aprobarla, en virtud de su rango y contenido, (vi) debe planificar y ejecutar su difusión al colectivo afectado, (vii) la archivará y velará por su accesibilidad y, (viii) se ocupará de revisar periódicamente su contenido.

Estos son los aspectos básicos que regulará un **procedimiento de elaboración de normas internas** (políticas y procedimientos), evitando que la producción de estos textos quede al albur de quien se considere capacitado para ello. La ausencia de documentos de este tipo no contribuye a mantener un sistema ordenado de normas.

Un árbol de normas de empresa bien estructurado nos permite, además, contextualizar rápidamente cualquier política, conociendo su categoría, fecha de elaboración y estatus (vigor), órgano de aprobación, materias tratadas (ámbito objetivo), alcance (ámbito territorial), personas afectadas por su contenido (ámbito subjetivo), cargos responsables, etc.

Compliance puede desarrollar tareas de gestión del árbol de políticas de empresa o, como mínimo, desempeñar un rol relevante en dicho ámbito.

Compliance y el árbol de políticas

Velar por árbol de políticas no es una competencia indiscutida de la función *Compliance*, especialmente cuando muchas de ellas no guardan relación directa con la ética y el respeto a la Ley. Existen muchas **normas técnicas**, de gran utilidad para acometer determinadas tareas diarias, pero alejadas de esa esfera. De ahí que los estándares sobre *Compliance* no consideren expresamente el “**policy management**” como una competencia inherente a dicha función. Puede suceder que otras áreas se ocupen de ello, como Organización o Control interno, por ejemplo.

Sin perjuicio de lo anterior, es cierto que *Compliance* puede llegar a desempeñar esa tarea o adquirir un rol relevante en ella. En cualquier caso, **sí** debe tomar conciencia de **la parte** del árbol de políticas **que le afectan** y cuidar de su adecuación conforme venga definida en el **procedimiento de elaboración normativa**.

Políticas en organizaciones multinacionales

Aunque es un objetivo aparentemente sencillo estructurar un árbol empresarial de normas (políticas), las **organizaciones internacionales** afrontan retos importantes para lograrlo. Como he señalado, las normas de empresa **no pueden contravenir** lo establecido en las de **cumplimiento obligado** (normas jurídicas). Cuando se opera en una sola jurisdicción, esta sintonía es fácil de conseguir, pero, cuando se opera en muchas, hay que poner cuidado en que las normas de empresa de aplicación generalizada (**políticas globales**) no contravengan ninguno de los ordenamientos locales donde aplicarán, pues podrían llegar a ser **ilegales** o propiciar **incumplimientos**. En estos contextos, pondrás cuidado en que tanto la norma fundamental (Código Ético o de Conducta) como las principales de aplicación internacional (políticas globales) sean **estables en el espacio y en el tiempo**.

Una norma es estable en el **espacio** cuando mantiene su idoneidad para aplicarse en diversas jurisdicciones. Lo es en el **tiempo** cuando no es preciso adaptar su contenido constantemente. La generación y mantenimiento de una cultura corporativa ética y de respeto a la Ley precisa **normas estables**. Esto provoca necesariamente la elaboración de redactados universales y programáticos, pues, cuanto más se detalla su contenido, mayor es el riesgo de generar conflicto con los ordenamientos locales donde se opera. Por ello, las **políticas globales** suelen precisar **políticas locales** de desarrollo (nacionales), donde su redacción se concreta en atención a las particularidades legales de cada jurisdicción. Se consiguen así políticas globales **uniformes**, pero susceptibles de **adaptación** a los diferentes entornos geopolíticos. Para simplificar el árbol de políticas, las globales pueden anexar las particularidades locales, evitando así la proliferación normativa.



3.

Políticas y controles.



En el Cuaderno número 4 de esta Serie (“*Sistemas de gestión de Compliance*”) explico la conveniencia del binomio políticas/controles. No olvides que una política cuyo cumplimiento no se controla corre el riesgo de **no aplicarse**, del mismo modo que un control que no esté justificado por una política puede percibirse como caprichoso y arbitrario. Podría decirse que la **eficacia** de las políticas depende en gran medida de los controles, del mismo modo que la **legitimidad** de los controles depende de las políticas en que traen causa. Trata de identificar en tu organización políticas huérfanas de controles o controles cuya justificación se desconozca en términos de políticas. Encontrarás allí ámbitos de mejora importantes.

¿Son las políticas controles?

Coloquialmente hablando, una política podría calificarse como un control. Sin embargo, en términos más técnicos, una política puede o no contener controles.

En el Cuaderno número 4 de esta Serie (“*Sistemas de gestión de Compliance*”) señalo que las políticas determinan **parámetros de conducta**, mientras que los controles velan por que tales pautas se cumplan. Así, por ejemplo, una política de regalos y atenciones puede declararse opuesta a los sobornos y prohibir cualquier obsequio que genere una obligación moral de devolución (parámetro de conducta). Puede establecer, además, que los obsequios y atenciones por encima de determinada cuantía deban ser previamente aprobados por la función de *Compliance* (**control preventivo**). También que los obsequios recibidos sean anotados en un registro interno que también revisará periódicamente *Compliance* (**control detectivo**). Este ejemplo, muy simplificado a efectos didácticos, ilustra como una sola política contiene dos controles, un preventivo y el otro detectivo. En ocasiones las mismas políticas o procedimientos definen los controles para su correcta aplicación, pero en otros casos figuran o se complementan en documentos separados.

Políticas y controles de alto nivel y específicos

El Código Ético o el Código de Conducta, como normas de máximo nivel en la empresa, también deberían llevar controles asociados. Sucede que las **normas de alto nivel**, como éstas, llevan aparejados controles que **también son de alto nivel**; mientras que las políticas de rango inferior sobre aspectos concretos, llevan asociados **controles específicos**. Por lo tanto, es falso que una norma fundamental sea una mera declaración programática, pues también debería llevar aparejado algún tipo de control que ayude a contrastar su aplicación real.

Un control de **alto nivel** cubre un amplio espectro de parámetros de conducta. Uno **específico**, se limita a algunas de ellas. Un canal de denuncias (*"whistleblowing line"*) permite transmitir sospechas sobre una gran variedad de irregularidades. Es, por lo tanto, un **control de alto nivel**, adecuado para una **norma de alto nivel**. Por eso, en los Códigos Éticos o de Conducta suele figurar, en lugar destacado, la dirección de acceso al canal de denuncias, lo que corrobora la bondad del binomio política/control.

Por cierto, los **canales de denuncia** o **líneas éticas** constituyen controles tremendamente eficaces desde un punto de vista coste/beneficio, pues son técnicamente sencillas de implantar, y la experiencia demuestra que permiten detectar irregularidades que hubiesen pasado inadvertidas para otros controles más costosos.

La función de Auditoría interna desarrolla un cometido relevante en cuanto a los **controles internos**, verificando su aplicación uniforme y consistente, y asegurando que contribuyen a la finalidad para la que fueron creados.

4.

El Código Ético.



En ocasiones, se subestima el valor que tiene el Código Ético o de Conducta para las organizaciones. Como he indicado, no es un texto meramente estético sino el vértice de los **valores de la organización**, llamado a vertebrar un árbol de normas internas coherente con ellos.

Código Ético, Código de Conducta, Misión, Valores...

Aunque a efecto de estos Cuadernos me refiero continuamente al Código Ético o de Conducta, existe una **nomenclatura variada** para estas normas de rango máximo. De hecho, **no** todas ellas son **equivalentes**.

Algunos de estos textos están muy centrados en valores. Suelen exponer los **propósitos últimos de la organización**, en ocasiones vinculados con aproximaciones religiosas. Son, por lo tanto, documentos declarativos de principios genéricos y suelen recibir una nomenclatura acorde con su naturaleza: Misión, Valores, Ideario, Carta fundacional, etc.

En otras ocasiones, junto con la manifestación de los valores propios de la organización, se regulan cuestiones típicas de **ética corporativa**, como el respeto al medio ambiente, defensa de la igualdad, etc. En esta categoría solemos encontrar los Códigos Éticos, los Códigos de Cultura organizativa, etc.

Como explicaré en el apartado siguiente, la difusión general que pretenden estos textos implica redactados sencillos y poco extensos. Sin embargo, algunas organizaciones **profundizan** algo más en su **vertiente conductual**, ampliándolos con explicaciones más detalladas, ejemplos y anexos complementarios. Esto da lugar a Códigos de Conducta.

Todos ellos son documentos de **alto nivel**, pueden coexistir y la nomenclatura utilizada en la práctica no es en absoluto homogénea.

Características básicas

Suele aconsejarse que sean textos de **poca extensión**, asequibles para todas las personas de la organización. En esta misma línea, deben estar redactados en **lenguaje simple**, y en los **idiomas** que comprenden sus destinatarios. Sin embargo, no por ello deben ser textos vagos, sino **claros** en cuanto a los **valores** propugnados, las **conductas** esperadas y las no deseadas. Deben tratarse, además, de comportamientos relacionados con las actividades de la organización, percibiéndose así su **adaptación al entorno** y **practicidad**.

Es relativamente fácil encontrar **guías** para la elaboración de textos de esta naturaleza, como la *International Good Practice Guidance* ya emitida por la International *Federation of Accountants* (IFAC) en el año 2007. En cualquier caso, siempre que se impulse la creación de un texto de este tipo debe hacerse desde el **convencimiento de su utilidad y con voluntad de aplicarlo**. No es un documento con una función estética, sino claramente **normativa**.

Extensión a terceros

Existe una clara tendencia a **extender** los estándares de conducta deseados por las organizaciones a los **terceros** con los que se vinculan. Esto obedece al convencimiento de que igual de incorrecto es desarrollar **directamente** conductas **poco éticas** o **ilegales**, que **tolerar** su desarrollo por parte de **terceros**. De hecho, la selección, contratación y supervisión razonable de **socios de negocio** sigue siendo una asignatura pendiente en muchas organizaciones. No olvides que, según el Informe de la OCDE sobre el soborno internacional del año 2015, tres cuartas partes de los sobornos se realizan mediando la intervención de **terceros**. Por eso, no minusvalores los riesgos de *Compliance* que pueden venir **inducidos** por este colectivo.

Puesto que los Códigos Éticos o de Conducta nacen pensando en las personas de la organización, no todo su contenido es apto para ser comprendido y aplicado por terceros. Por eso, algunas organizaciones elaboran textos adaptados para ellos (**Códigos para proveedores**, por ejemplo), haciendo hincapié en los aspectos críticos a considerar en ese tipo de relaciones y tratando así de extender las cautelas de *Compliance* a sus socios de negocio, incluida la cadena de suministro.

Ha crecido el enfoque obligatorio de los Códigos Éticos y de Conducta, tecnificándose ligeramente su contenido.

Evolución y sentido actual

Hace décadas tuvieron notable difusión los documentos de alto nivel que estoy tratando. Sin embargo, en aquel momento, rara vez trascendían de las declaraciones programáticas. Sin embargo, rápidamente se constató la importancia de dichos textos para fijar la **cultura organizativa** y su utilidad como **vértice** de un **sistema normativo** interno. A partir de entonces, creció su enfoque **obligacional** y se tecnificaron sus contenidos, haciéndolos idóneos para dicho propósito. En la actualidad, se observan una serie de materias de trato recurrentemente en estos textos, acordes con las preocupaciones que recogen **leyes nacionales e instrumentos internacionales**.

La tecnificación de los Códigos Éticos y de Conducta ha llevado a profesionalizar su elaboración, con la **intervención de juristas** que conocen bien tanto las exigencias de la regulación como las expectativas de los grupos de interés y, por lo tanto, el enfoque que se les debe procurar.

Declaración de conformidad

Las **declaraciones de conformidad** con ciertas políticas, forman parte de las actividades típicas de *Compliance*. Consisten en solicitar evidencia de la recepción o puesta a disposición de un documento (política). Es una forma de asegurarse de que sus destinatarios la conocen.

En ocasiones, no sólo se quiere dejar constancia de su **conocimiento**, sino también de la **aceptación de su contenido**. Es más, eventualmente se exige manifestar que cualquier **contravención** del texto se ha comunicado a través del canal correspondiente.

Es importante plantearse el modo en que se **difundirá** el Código Ético o de Conducta, así como el tipo de **declaraciones de conformidad** que se cursarán. La eventual oposición por parte de sus destinatarios a estas solicitudes difícilmente amparará acciones disciplinarias contra ellos, aunque te permitirán identificar colectivos que parecen no estar alineados con los valores de la organización. Y no es en absoluto una información intrascendente para *Compliance*.

En Códigos Éticos o de Conducta **abiertos**, extensibles a terceros, puede no ser práctico exigir su adhesión, si aquellos disponen de textos equivalentes. Es más sencillo emplear fórmulas contractuales confirmado registrarse por **valores equivalentes** y aportando evidencia documental de ello.



5.

Problemas prácticos relacionados con las políticas.



A continuación trataré algunos de los retos que afrontan las organizaciones a la hora de establecer y gestionar su árbol de políticas. Conocerlos te ayudará a una gestión exitosa.

No es cuestión de cantidad, sino de calidad

Podría decirse que sucede con las políticas algo parecido a las infraestructuras: no es tan comprometida su construcción como su mantenimiento. Del mismo modo que no se consigue una sociedad más justa promulgando muchas leyes, emitir un gran número de políticas tampoco asegura alcanzar los objetivos de *Compliance*. Recuerda que las políticas son siempre **instrumentales** a los objetivos que persiguen, y **no una finalidad en sí mismas**. Es irracional emitir políticas que no se van a conocer, cumplir o ambas cosas. Antes de producir políticas, valora la capacidad de tu organización de **difundirlas**, **supervisar su cumplimiento** y **actualizarlas**. Cuantas **más** políticas existan, **mayor** será el esfuerzo requerido a para ello y los recursos que precisarás. En este sentido, es mejor disponer de un número acotado de textos, sencillos y claros, que sus destinatarios puedan conocer perfectamente.

Estructura de árbol

Como ya he apuntado, comienza estructurando tu sistema de políticas sobre la base de un **texto fundamental**, que ayude a disponer de un conjunto armonizado y coherente de **valores** y **patrones de conducta**.

No obstante, es posible que en tu organización ya exista un conjunto de políticas emitidas de manera **fragmentada**, esto es, no vertebradas de forma jerárquica ni atendiendo a un marco claro de valores. En tal caso, revisa el modo en que está estructurado

ese conjunto de normas y adopta las medidas oportunas para armonizarlo. Sin una política de alto nivel (Código Ético o de Conducta) te resultará difícil alcanzar una **coherencia de conjunto**, lo que te llevará a impulsar iniciativas para dotarte de ella y estructurar adecuadamente el resto de textos a su alrededor. Sólo así evitarás los problemas típicos de un sistema desestructurado de normas, donde conviven documentos modernos con antiguos sin consistencia aparente entre ellos. Hecho esto, asegúrate de disponer de un **procedimiento de elaboración normativa** para evitar que el árbol de políticas, ya debidamente estructurado, retorne al caos.

Es igual de problemático el exceso de políticas que su defecto

Las grandes organizaciones no suelen acusar problemas en cuanto a la confección de normas internas, sea porque disponen de departamentos dotados de **recursos suficientes** para ello, porque contratan dicha labor a **empresas consultoras externas**, o por ambas circunstancias.

Más difícil les resulta lograr un nivel de conocimiento y aplicación aceptable de su contenido. Como ya he señalado, en ocasiones es preferible que existan **pocas** normas pero **bien conocidas**, que documentos sesudos y prolijos pero ignorados. Desarrolla un ejercicio de **priorización** de normas: identifica aquellas que son **críticas** para la organización y centra tus esfuerzos en su contenido y difusión. Prescinde de las innecesarias o emprende labores de simplificación o consolidación para evitar redundancias en el resto. Asegúrate de mantener el binomio políticas/controles.

La sobreabundancia de políticas o la extensión inapropiada de su contenido provoca auténticas aberraciones, que dificultan la consolidación de la **cultura corporativa**.

Importancia de la formación

La **formación** es un capítulo esencial para la correcta **difusión** de políticas. Existen organizaciones donde, una vez aprobadas, se ubican en repositorios accesibles para sus destinatarios (en la Intranet corporativa, por ejemplo), asumiendo que éstos tomarán la iniciativa de leerlas. Sin embargo, no es razonable esperar que esto acontezca espontáneamente, siendo mejor diseñar ciclos formativos que aseguren su debida comprensión. Para aquellos textos críticos, establece, además, **procedimientos para la declaración de conformidad**.

No te centres exclusivamente en las normas de nueva producción, sino también en las **variaciones que afectan las antiguas**. Cada

vez que se **modifique, sustituya o elimine** una norma interna, estudia el modo de asegurar el conocimiento de tal circunstancia. En caso contrario, las variaciones pueden pasar inadvertida para sus destinatarios. La peor expresión de este fenómeno es cuando el personal de la organización **duda** de cuáles son las políticas vigentes y, erróneamente, **aplica las obsoletas**.

Evidenciar la existencia de normas y su nivel de conocimiento

Desde una **perspectiva jurídica**, no sólo te interesará difundir las normas de la organización, sino también disponer de evidencias que acrediten su **existencia, difusión y conocimiento**. Por ello, tanto su puesta a disposición, como formación y conformidad con su contenido deben estar soportados por medios que constituyan **prueba válida en juicio**. Existen recursos tanto informáticos como tradicionales para ello.



6.

Preguntas frecuentes.



¿Por dónde inicio la elaboración de un árbol de políticas de empresa?

Comienza por una **norma de alto nivel** (Código Ético o de Conducta) y continúa con las **políticas que realmente necesite tu organización**. Elabora solamente aquellas normas que sean **críticas**, considerando que luego tendrás que cuidarte de que todo el acervo normativo se **conozca** y **actualice**. No existe una respuesta estándar sobre el número de normas que debe conformar un árbol de políticas de empresa, porque las **necesidades varían en cada organización** y el disponer de estos textos no es jamás una finalidad en sí misma.

Todos los Códigos Éticos parecen iguales ¿Puedo copiar alguno para mi organización?

Los Códigos Éticos o de Conducta suelen parecerse porque existen algunas materias que, en la práctica, se consideran de tratamiento obligado. Sin embargo, a partir de ese **sustrato común**, su redacción se ceñirá a la realidad de cada organización, dando lugar a textos **de contenidos variados** por los valores propugnados, su priorización, el sector en que opera, el lenguaje empleado, los ejemplos facilitados, etc. Por eso, es realmente difícil que existan dos Códigos Éticos o de Conducta iguales, salvo en algunos grupos de sociedades.

El **riesgo** de copiar un texto ajeno a tu organización es que sus destinatarios perciban su lejanía respecto de la realidad y lo interpreten como una mera formalidad. Por ello, **nunca es buena idea** limitarse a copiar un texto que ha sido redactado para cubrir las necesidades de otra organización.

En la práctica, es frecuente encontrar políticas de empresa que llevan tiempo aplicándose, siendo razonable aprovecharlas adecuando su contenido al Código Ético o de Conducta.

En mi empresa existen políticas pero no un texto de alto nivel que cohesione el conjunto. ¿Debo elaborar un árbol de normas completamente nuevo?

No necesariamente. En teoría, el diseño de un sistema de políticas de empresa comenzaría por establecer una norma de alto nivel y, a partir de ahí, el resto (proceso *top-down*). Sin embargo, en la práctica, es frecuente encontrarse con políticas de empresa que llevan tiempo aplicándose y contribuyendo a generar una **cultura empresarial**. En estos contextos, es razonable **aprovechar** los textos conocidos, pero **tratando de cohesionar al conjunto** a través de la estructura esencial de los documentos y vertebrándolos a partir un texto de alto nivel. Posiblemente precisarás menos esfuerzo y será mucho **más efectivo** que impulsar un árbol de políticas completamente nuevo.

Los administradores de mi empresa opinan que un canal de denuncias propiciará comunicaciones maliciosas y que requerirá unos esfuerzos de gestión ingentes ¿Es eso cierto?

Establecer y gestionar cualquier tipo de control significa siempre mayor esfuerzo que no hacerlo. Sin embargo, es **falso** que un canal de denuncias requiera un **nivel ingente de recursos**. Con los medios informáticos actuales, establecerlo está al alcance de cualquier organización, presentando un **ratio de coste/ eficacia muy elevado**. En contra de lo que se pueda pensar, las estadísticas presentan unos índices de utilización moderados y **su empleo malicioso es residual**. Aunque encontrarás comunicaciones que no deberían haberse cursado a través del canal (sobre materias que no son de su objeto), y tal vez alguna con finalidad difamatoria, cuando elabores estadísticas de uso comprobarás que son casos completamente marginales.

Trabajo en una empresa que dispone de muchas políticas, pero no se conocen ¿Qué puedo hacer?

Lamentablemente, la **falta de aplicación** de las políticas de empresa por su desconocimiento es un fenómeno relativamente habitual. Hay factores que lo provocan, como su **multiplicidad** o que su contenido sea **extenso** o

ininteligible para un lector medio. Presta atención a estas características, comprueba que se ***comunique*** su creación o modificación, ubicándose en lugares de ***fácil acceso*** para quienes precisen consultarlas, y que se incorporen en ***ciclos de formación recurrente***. También comprueba si los ***textos críticos*** están sujetos a ***declaraciones de conformidad***. Es posible que encuentres aspectos de mejora en alguno o varios de estos ámbitos.

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