



Asociación
Española
de Compliance

Aspectos relevantes en el ámbito del *compliance*

Consejo Asesor de ASCOM

12 de Diciembre de 2022



RESUMEN

Este documento recoge los comentarios y principales conclusiones derivadas de dos paneles mantenidos con profesionales del *compliance* sobre: (1) La profesionalización de la función de *compliance*, (2) Las competencias de un *compliance officer* eficaz, (3) El rol de la mujer en la función de *compliance*, (4) Evaluación del desempeño del *compliance officer*, (5) La cadena de reporte en *compliance*, (6) La función de *compliance* y el secreto profesional, (7) La responsabilidad personal del *compliance officer*, (8) Informatización de las actividades de *compliance*, (9) Reconocimiento y retribución de la función de *compliance*, (10) Proliferación de textos sobre *compliance*, (11) Los canales internos de denuncia, y (12) Trabas a la legitimidad de la función de *compliance*.

FINALIDAD DE ESTE DOCUMENTO

Este documento recoge algunas reflexiones surgidas de contrastar cuestiones de actualidad sobre el *compliance* con profesionales vinculados con estas materias. Para ello, se han celebrado los dos paneles monográficos que se describen en el apartado siguiente.

Los comentarios así obtenidos no pretenden plasmar el sentir general del colectivo de *compliance*, sino invitar a la reflexión sobre las cuestiones debatidas y apuntar interesantes líneas de interpretación o estudio sobre ellas.

METODOLOGÍA EMPLEADA

El Consejo Asesor de ASCOM (Anexo I) ha identificado una serie de materias de debate a tratar en dos paneles presenciales:

- El primero, integrado por *compliance officers* de empresas representativas de diferentes sectores de actividad (Anexo II). Se celebró el 28 de septiembre de 2022.
- El segundo, formado por representantes de varias organizaciones empresariales o entidades representativas de intereses conjuntos (Anexo III). Se celebró el 29 de septiembre de 2022.

Ambos paneles tuvieron lugar en la sede social de ASCOM.

Seguidamente, se resumen aquellas conclusiones de consenso extraídas de los debates correspondientes y, finalmente, las recapitulaciones del propio Consejo Asesor de ASCOM acerca de los asuntos tratados

ASPECTOS TRATADOS Y CONCLUSIONES DE CONSENSO

1. Profesionalización de la función de *compliance*

Con frecuencia se debate la necesidad o conveniencia de alguna formación académica concreta para desempeñar correctamente los cometidos como *compliance officer*. En tal caso, interesa conocer cuáles y si existen algunas profesiones o estudios mejor posicionados a tales efectos.

1.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

Aunque actualmente no se considera imprescindible una formación específica como factor limitativo del acceso a posiciones de *compliance officer*, se entiende necesario que tal figura conozca el marco normativo aplicable a la organización y su contexto, del que se pueden derivar los incumplimientos que está llamado a prevenir, detectar y gestionar.

Además de dicho conocimiento, el *compliance officer* precisaría disponer de competencias relacionadas con los entornos de la auditoría, el control interno y las técnicas de investigación forense.

Considerando lo anterior y puesto que los modelos de *compliance* tienden a cubrir diversos bloques de obligaciones, puede resultar difícil esperar de una sola persona la formación, competencias y experiencia deseadas. Esto invita a impulsar órganos colegiados que aglutinen conocimientos diversos pero sinérgicos. En cualquier caso y considerando las competencias personales deseadas, se entiende aconsejable una formación superior que facilite la identificación de riesgos de *compliance*, acompañada de formación específica o

recurrente que contribuya a actualizar e incrementar sus conocimientos. Posiblemente, una formación superior (grado) especialmente diseñada y con enfoque multidisciplinar ayudaría a cubrir estos objetivos.

1.2. La opinión de las organizaciones empresariales

Más que una titulación de *compliance* cabe referirse actualmente a unas competencias o capacidades para desempeñar exitosamente dicha función. En cualquier caso, es difícil asumir ese rol sin conocimientos del entorno y actividades de la organización, así como de su marco normativo. Son habilidades que pueden adquirirse mediante ciclos formativos *ad-hoc* y mejorar a través de la experiencia, sin que sea preciso recurrir a una formación reglada en concreto.

Sin perjuicio de lo anterior, y dado que la dinámica de mercado se ocupará de identificar y promover a los mejores perfiles en *compliance*, es probable que se termine prefiriendo una formación superior que cubra las necesidades de cada organización. En cualquier caso, el perfil del *compliance officer* debería estar capacitado técnicamente para interactuar con juristas y otros profesionales cualificados.

2. Las competencias de un *compliance officer* eficaz

¿Cuáles son las principales competencias personales que debería presentar un buen *compliance officer*?

2.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

Más allá de la formación, existen competencias personales que se consideran precisas para el correcto desempeño de las funciones de *compliance*. Entre las más relevantes estarían:

- Integridad: coherencia entre el discurso -ético- que se difunde y la conducta personal.
- Sentido común: capacidad para formular razonamientos de peso, generalmente aceptables.
- Comunicación: escucha activa y empatía, facilidad para emplear el lenguaje apropiado a cada interlocutor. Dotes de persuasión para influir en su forma de pensar. Asertividad y capacidad de ordenar debates para orientarlos a la toma de decisiones.
- Orden: facilidad para desarrollar sus cometidos de manera organizada y sistemática, de modo que tanto las personas del equipo como los usuarios de los servicios de *compliance* dispongan de un entorno de información y gestión de fácil acceso y comprensión.
- Bagaje internacional (en organizaciones multinacionales): capacidad de identificar y gestionar diferencias culturales para la mejor prevención, identificación y gestión de riesgos de *compliance*.
- Conciencia situacional: facilidad para abandonar la zona técnica de confort y conocer las necesidades de la organización y de las personas que la integran.

- Flexibilidad: apertura intelectual para abordar los aspectos relacionados con el *compliance* del modo más eficaz para la organización, evitando a producir documentos estándar o desarrollar actividades no adaptadas a su realidad.
- “*Seniority*”: tiene que ser una persona de cierto peso en la organización para que todos sus integrantes la respeten.

Evidentemente, estas capacidades suelen ir asociadas a unos niveles de madurez y solvencia profesional, que no sólo se logran mediante formación sino también gracias a la experiencia acumulada. Por otra parte, la organización debe brindar al *compliance officer* un soporte visible para que pueda desarrollar no sólo su actividad sino también mejorar sus competencias personales.

2.2. La opinión de las organizaciones empresariales

Se considera indispensable que el *compliance officer* no solo disponga de conocimientos técnicos, sino también de la capacidad de transmitir al mercado, a la organización y a las personas los fundamentos técnicos y éticos de sus mensajes, contribuyendo así a generar confianza y credibilidad.

Es importante que el *compliance officer* disponga de “*auctoritas*”, que incrementará con el tiempo a través de su propia conducta. El conocimiento profundo de la organización y de sus personas es un factor de “*auctoritas*” que valoran positivamente las personas de la organización y refuerza la legitimidad de la función de *compliance*.

Proyectar una imagen de confianza y accesibilidad son también factores clave no sólo para incentivar una cultura de hablar/escuchar con las personas de la organización, sino también con sus grupos de interés.

3. El rol de la mujer en la función de *compliance*

En ausencia de estadísticas sobre este particular, parece que en los equipos de *compliance* se observa una representación de mujeres superior al de otros colectivos, áreas o funciones; ocupando puestos de máxima responsabilidad en este campo. ¿Es correcta esta percepción? ¿Obedece a alguna razón?

3.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

Efectivamente, se percibe una representación de mujeres en *compliance* superior a otras áreas en las organizaciones. Es posible que esto obedezca a factores circunstanciales que le resten a la función de *compliance* visibilidad o atractivo frente al colectivo masculino, predominante en algunos entornos de trabajo.

También se baraja la posibilidad de que las mujeres dispongan de mejores habilidades comunicativas, que son fundamentales para extender la cultura corporativa e influir sobre las personas desde la persuasión y no desde la imposición. Igualmente, se especula con mayores capacidades de planificación y, en general, mayor aversión al riesgo. Todo ello podría explicar una mayor facilidad hacia el desempeño de roles de *compliance*.

3.2. La opinión de las organizaciones empresariales

En general, el carácter sistemático de muchas actividades planificadas de *compliance* podría ayudar a compaginar mejor la vida personal con la profesional, en comparación con otras funciones en las organizaciones, lo que podría ser atractivo para algunos perfiles.

Con independencia de lo anterior, las mujeres podrían disfrutar de mayor facilidad respecto de algunas competencias demandadas en

las funciones de *compliance*, como puedan ser la escucha activa, la inteligencia emocional o la diplomacia. También se especula con una mayor capacidad de esfuerzo y sacrificio, derivada de compaginar históricamente la gestión del entorno doméstico con el profesional, sin excesivas facilidades para ello.

4. Evaluación del desempeño del *compliance officer*

¿Quién debería evaluar el desempeño y determinar la retribución del *compliance officer*? ¿Qué roles juegan o deberían jugar las comisiones de auditoría y la de nombramientos y retribuciones?

4.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

El órgano o las personas que evalúen el desempeño del *compliance officer* deberían garantizar la imparcialidad en su labor. En las organizaciones dotadas de comisión de auditoría, este órgano suele cubrir tal necesidad y, además, sus atribuciones en para la supervisión del entorno de control le aporta fundamento lógico. Las comisiones de auditoría integradas por consejeros independientes se perfilan técnicamente como el órgano de evaluación del desempeño del *compliance officer* más apropiado.

En organizaciones carentes de comisiones delegadas para la supervisión de los riesgos y el entorno de control, normalmente de tamaño mediano o pequeño, debería involucrarse en la evaluación al consejo de administración. Se perciben de forma crítica las fórmulas de evaluación indirectas, exclusivamente basadas en la opinión del consejero delegado, director general, secretario del consejo de administración, el responsable de asesoría jurídica, u otros cargos o funciones dependientes del consejo de administración. Pueden ser aceptables de forma transitoria cuando, por ejemplo, se está introduciendo o definiendo la función de *compliance* en la organización, siempre que garanticen la posibilidad de reporte directo al consejo de administración. Pero no se consideran fórmulas adecuadas en el medio y largo plazo.

En organizaciones muy pequeñas, incluidas las microempresas, la evaluación del desempeño del *compliance officer* suele revestir problemas de independencia por falta de imparcialidad del evaluador. La ausencia de regulación sobre la figura no ayuda a solventar estos escenarios donde no concurren mecanismos que permitan realizar una evaluación imparcial.

4.2. La opinión de las organizaciones empresariales

El entorno normativo que aplica a grandes organizaciones brinda mecanismos que garantizan una evaluación imparcial del desempeño del *compliance officer* por el consejo de administración, sea de forma directa o a través de una comisión delegada especializada.

Sin embargo, el caso de pequeñas y medianas empresas difiere de lo anterior. La ausencia de un marco completo de regulación del *compliance* para ellas, unido a eventuales carencias estructurales -tanto de gobierno corporativo como de supervisión- arrojan un notable margen de mejora para sortear situaciones de falta de independencia o conflictos de intereses, que garanticen la justa evaluación del desempeño del *compliance officer*. Es una carencia importante en materia de gobernanza, considerando que la mayor parte del tejido empresarial español está formado por pequeñas y medianas empresas.

5. La cadena de reporte en *compliance*

¿A quién debería reportar interna y externamente el *compliance officer*? Reportar externamente, ¿debería ser una obligación?

5.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

Tiene sentido que el *compliance officer* reporte al consejo de administración o a la comisión delegada encargada de la gestión del riesgo y supervisión del entorno de control. Para aquellas organizaciones que disponen de ella, el escenario más frecuente es mantener una línea de reporte a la comisión de auditoría, que se puede compaginar con otras líneas adicionales también de reporte. Incluso en estos escenarios, debería siempre darse la posibilidad de acceder al consejo de administración e informar rápidamente de aspectos relevantes.

Puesto que cada vez son más extensas las informaciones de naturaleza no financiera que las organizaciones deben proveer a sus grupos de interés, se hace preciso coordinar los flujos de información interna para facilitar o supervisar desde *compliance* aquellos datos relativos a sus actividades, evitando déficits de comunicación o redundancias innecesarias en los procesos de captación, gestión o difusión de este tipo de informaciones.

5.2. La opinión de las organizaciones empresariales

El reporte al máximo órgano de gestión social es necesario, no sólo para informarle de materias de su obligado conocimiento, sino también para trasladarle la toma de decisiones relevantes en materia de *compliance*. La figura del *compliance officer* ejerce cometidos de supervisión, pero la toma de decisiones corresponde a órganos a los que el marco legal atribuye capacidades decisorias.

6. La función de *compliance* y el secreto profesional

A algunas profesiones les ampara no sólo el derecho sino también la obligación de mantener el secreto profesional, normalmente con el objeto de salvaguardar libertades constitucionales. ¿Tendría sentido dotar al *compliance officer* de un privilegio en cuanto al secreto de la información, similar al de los abogados externos?

6.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

El correcto desempeño de tareas de *compliance* precisa acceder a informaciones sensibles de la organización, y disfrutar de un entorno seguro que motive a las personas a facilitarlas sin temor a que puedan difundirse. La garantía de confidencialidad es un pilar esencial para desarrollar eficazmente labores de prevención, detección y gestión de incidentes. En este sentido, el secreto profesional contribuiría a erradicar el miedo de algunas personas a compartir informaciones de manera abierta y transparente con la función de *compliance*. En algunas ocasiones, esta desconfianza conduce a contratar asesoramiento jurídico externo dotado de secreto profesional, cuando realmente no sería indispensable. En este sentido, no se percibe la justificación de salvaguardar legalmente un escenario de colaboración externa, pero desproteger la misma situación gestionada internamente por la función de *compliance*. Adicionalmente, disponer de este privilegio evitaría que el *compliance officer* desarrollase sus cometidos, amenazado por el miedo a inculparse personalmente debido al conocimiento de hechos sensibles.

6.2. La opinión de las organizaciones empresariales

Las informaciones y registros que maneja la función de *compliance* son propiedad de la organización en la que opera. Por lo tanto, cualquier solicitud administrativa o judicial de documentos debería cursarse a la persona jurídica a través de sus representantes legales, y no al *compliance officer* a título particular. Puesto que el *compliance officer* reporta estas informaciones internamente, son los órganos societarios pertinentes quienes deberían dar razón de ellos a terceros que demuestren un interés legítimo en acceder a ellas.

Relacionado con lo anterior, la fortaleza y protección del *compliance officer* radica en informar del resultado de sus actividades y sugerencias de mejora a los órganos sociales correspondientes, limitándose cualquier responsabilidad personal a tal extremo, y precisándose un compromiso de protección de su rol por parte de las autoridades, más que dotarlo de un estatuto privilegiado (secreto profesional).

7. La responsabilidad personal del *compliance officer*

¿Hasta dónde debería alcanzar o limitarse la responsabilidad legal del *compliance officer*? ¿Existe una responsabilidad *in eligendo* de quienes lo designan?

7.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

Es difícil que el *compliance officer* llegue a adquirir conciencia de todas las actividades que acontecen en la organización, y ejercer una supervisión absoluta del comportamiento de sus personas. En muchas ocasiones, las obligaciones de *compliance* residen en personas o equipos sobre los cuales la función no tiene capacidades reales de supervisión y mando. En este contexto, su rol consiste en impulsar medidas que ayuden a reducir el nivel de exposición de la organización, que no puede interpretarse como una obligación de resultado –seguridad absoluta de que no se producen irregularidades–. Atribuirle una posición de garante es excesivo cuando opera en escenarios organizativos complejos. Desde luego, es algo que no sucede en el ámbito de Derecho administrativo respecto de figuras equivalentes, que desarrollan actividades de supervisión (interventores, por ejemplo).

Los únicos escenarios claros de responsabilidad personal se producirían cuando el *compliance officer* participa en la comisión de irregularidades, o cuando no habiéndolo hecho oculta su existencia o dificulta su investigación. Fuera de estos escenarios, no debería producirse automáticamente una presunción de negligencia del *compliance officer* por supuesta inexistencia o inadecuación de medidas de prevención, dado que en muchos casos es consecuencia de factores que exceden de sus capacidades reales, normalmente

asociados con la falta de recursos u obstrucción de sus actividades. En estos escenarios, el *compliance officer* cubriría razonablemente su labor habiendo gestionado los medios efectivamente puestos a su disposición por la organización.

Lamentablemente, existe el riesgo de que el *compliance officer* se considere una figura a investigar en cualquier materialización de incidentes, para luego sobreseer dichas actuaciones ya despejada su actuación razonable. Aunque este proceder pretende dotarle de las garantías procesales oportunas, finalmente le induce un estado de incertidumbre prolongado, que no contribuye a la atracción de buenos profesionales para un cometido tan relevantes en el siglo XXI.

7.2. La opinión de las organizaciones empresariales

El *compliance officer* debe dar cuenta de sus actos en los mismos escenarios que cualquier otro ciudadano: cuando participa en irregularidades, incluyendo su ocultación y la obstrucción de su investigación. Fuera de ahí, cabría poner especial cuidado en atribuirle un ámbito de responsabilidad mayor que no esté sólidamente fundamentado. En este sentido, asignarle automáticamente una posición de garante, atribuyéndole las últimas consecuencias derivadas de ello, parece desproporcionado. Fuera de los escenarios de participación u ocultación del delito (actuación dolosa del *compliance officer*), su ámbito de responsabilidad criminal sólo cabría plantearse ante ilícitos penales que admitan condena por negligencia.

8. Informatización de las actividades de *compliance*

¿Es realmente necesaria una plataforma informática para gestionar correctamente las tareas de *compliance*? ¿Tiene sentido externalizar completamente dicha función?

8.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

Existen soluciones informáticas especializadas en algunas tareas de *compliance* que facilitan su gestión, como las de monitorización de controles, gestión de denuncias internas, o para formalizar declaraciones de conformidad con las políticas de la organización. Por consiguiente, cabe tener en cuenta las necesidades de cada organización para determinar qué soluciones en particular pueden ayudarle, sin que los paquetes de *software* de alcance general las cubran necesariamente todas. Hay que evitar que el diseño o funcionalidades de las aplicaciones condicionen las actividades de *compliance* que la organización realmente precisa, huyendo de situaciones de servidumbre o dependencia innecesaria de ciertas soluciones.

8.2. La opinión de las organizaciones empresariales

No cabe duda de que la informatización de procesos contribuye a reforzar la eficacia y eficiencia de las actividades de *compliance*. Sin embargo, para entornos poco complejos no constituye una necesidad, pudiendo desarrollarse actividades de *compliance* sin *software* específico, o recurriendo incluso al de soporte a la gestión operativa de la organización. Las organizaciones mayores sí suelen precisar herramientas informáticas que les ayuden a la gestión del *compliance*, viéndose ya la importancia de aplicar incluso aproximaciones de inteligencia artificial.

9. Reconocimiento y retribución de la función de *compliance*

¿Está adecuadamente considerada y retribuida la función de *compliance* en relación con otras áreas o roles dentro de las mismas organizaciones? ¿Es realmente una función estratégica en las empresas españolas?

9.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

Históricamente, los máximos gestores en las organizaciones han prestado mayor atención a la prevención de riesgos financieros. Sin embargo, desde hace años ganan protagonismo los de naturaleza no financiera, que impactan igualmente en la evolución económica de las organizaciones. Esto se aprecia viendo la imposición de sanciones significativas e incluso ejemplarizantes, y las consecuencias reputacionales de gran calado que se sufren. Este escenario del siglo XXI ha contribuido a reforzar la relevancia de la figura del *compliance officer*. Ahora su labor se percibe ahora más próxima a promover operaciones de negocio evitando irregularidades, y no sólo frente a las administraciones públicas sino también ante otros grupos de interés.

Lamentablemente, este incremento en la valoración del *compliance officer* no viene acompañado de una compensación acorde a la relevancia actual de sus cometidos. Se observa una progresión en los últimos años, que admite margen de mejora de cara a su equiparación a otras posiciones estratégicas en el seno de las organizaciones.

9.2. La opinión de las organizaciones empresariales

La máxima responsabilidad en materia de *compliance* debería estar asignada a personas con formación y experiencia consolidadas. Por

lo tanto, se trata de perfiles senior, que deberían ser objeto de una retribución acorde a la relevancia de sus cometidos para la organización y la sociedad en general. Una compensación inadecuada puede poner de manifiesto que el perfil del *compliance officer* no reúne realmente las competencias deseadas, y también que no se le brinda la misma relevancia que a otras funciones mejor retribuidas. Esto invita a esquemas retributivos que demuestren coherencia con la importancia estratégica de su actividad.

10. Proliferación de textos sobre *compliance*

¿Ayuda o empeora el entendimiento de la función de *compliance* la proliferación de textos legales y doctrinales sobre esta materia?

10.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

Fuera del entorno de los mercados regulados, la falta de directrices legales sobre las expectativas que se depositan sobre el *compliance officer* no contribuye a la seguridad jurídica, especialmente en un ámbito tan relevante como es la prevención penal. No obstante, esta crítica es frecuente en los sistemas jurídicos basados en la codificación, donde se espera una regulación completa y detallada de las materias legisladas. Sin embargo, en un entorno complejo y cambiante, es difícil alcanzar ese nivel de concreción, yendo a marcos más generales que valoran positivamente una gestión razonable. Un contexto donde las administraciones públicas, incluida la judicial, disponga de capacidad para apreciar la sensatez de las organizaciones en su proceder, seguramente es más productivo que pretender capturar por vía legislativa todas las casuísticas y matices que pueden llegar a producirse en materia de *compliance*.

10.2. La opinión de las organizaciones empresariales

Cabe distinguir entre textos legales y doctrinales. En relación con los primeros, debería evitarse la sobrerregulación, que termina sembrando confusión en lugar de certidumbre. En este sentido, cabría evitar normas excesivamente detalladas y eventualmente faltas de calidad, que terminan privando de libertad a las organizaciones para gestionar su realidad del modo más adaptado y eficaz posible. En cuanto a textos doctrinales, es importante que recojan opiniones

cualificadas que sirvan como guía a los profesionales de *compliance*. De un tiempo a esta parte, se aprecia una progresiva consolidación doctrinal de los cometidos de *compliance*, que ayuda a interpretar y difundir su labor.

11. Los canales internos de denuncia

De un tiempo a esta parte, los canales internos para el planteamiento de inquietudes se vienen considerando una herramienta relevante para el buen gobierno corporativo. ¿Están los estos canales cumpliendo realmente su propósito?

11.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

Aquellos canales internos para el planteamiento de inquietudes que garantizan la confidencialidad, imparcialidad y protección están cumpliendo su cometido. Se considera relevante que pueden dar cabida no sólo a denunciantes internos sino también externos y, en ambos casos, que posibiliten las denuncias anónimas. Los progresos de la normativa al respecto (Directiva UE de protección al informante o el estándar ISO 37002:2021, por ejemplo), refuerzan más las claves para su éxito. Aunque su implementación precisa garantizar determinados aspectos, muchas organizaciones disponen de la tecnología necesaria para cubrirlos y existe, además, una nutrida oferta de soluciones informáticas en el mercado.

11.2. La opinión de las organizaciones empresariales

La evolución en cuanto al conocimiento, implantación y utilización de los canales internos de denuncias es positiva. No obstante, continúa existiendo margen de mejora en organizaciones medianas, pequeñas y microempresas. También es preciso verter esfuerzos de concienciación para que estos canales se consideren una herramienta corriente dentro la cultura organizativa de hablar/escuchar, evitando miedo a represalias. Es un objetivo relevante, en la medida que constituyen una palanca fundamental para el progreso cultural de las organizaciones.

12. Trabas a la legitimidad de la función de *compliance*

¿Cuáles son las barreras que más dificultan la legitimación y actuaciones de la función de *compliance*?

12.1. La opinión del colectivo de *compliance officers*

En la práctica, las principales trabas susceptibles de dificultar el correcto desempeño de los cometidos del *compliance officer* serían:

- No brindar soporte evidente a sus cometidos. Esto se traduce en una amplia casuística de conductas, tendentes a reducir su visibilidad y mermar su legitimidad.
- Obstruir o permitir la obstrucción de las tareas de *compliance*, evitando que se desarrollen o haciéndolo dentro de unos parámetros que no serían los deseados por el *compliance officer*.
- No facilitar recursos a la función de *compliance*, no sólo en términos económicos sino también en cuanto a medios técnicos, personas y tiempo de calidad para desarrollar razonablemente sus cometidos.

12.2. La opinión de las organizaciones empresariales

Se considera que la falta de “*tone at the top*” es la causa última de cualquier circunstancia dificulte la labor del *compliance officer*. Por lo tanto, déficits relevantes en el nivel de compromiso del máximo equipo directivo, incluyendo a los administradores, hace estéril el esfuerzo de los profesionales del *compliance*. En ocasiones, de tal circunstancia se derivan carencias obvias en la independencia y la autonomía del *compliance officer*.

REFLEXIONES DEL CONSEJO ASESOR

No cabe duda de que las opiniones compartidas durante los dos paneles ponen de manifiesto un nivel de consenso notable sobre la gran mayoría de cuestiones tratadas. Es el resultado lógico de la madurez de la función de *compliance* en muchas organizaciones, donde los aspectos debatidos vienen ya planteándose desde tiempo atrás y existe un posicionamiento claro sobre ellos.

Seguidamente se resumen las conclusiones generalmente aceptadas que derivan de los debates indicados:

- En la actualidad no se considera necesario limitar el acceso a las posiciones de *compliance* exigiendo una formación reglada en particular. Dependiendo de las necesidades de cada organización, muy condicionadas por la naturaleza de sus actividades, las capacidades requeridas del *compliance officer* son diversas. No obstante, la relevancia de sus actividades apela a una formación superior y planificar el modo de acceder y mantener actualizados sus conocimientos sobre *compliance*.
- Con independencia de lo anterior, se considera preciso que las posiciones senior de *compliance* vengán avaladas por la experiencia, de forma que sus propuestas vengán acompañadas por la autoridad que deriva de tal circunstancia, y que debería respaldar la máxima dirección de las organizaciones.
- No se conocen estudios concluyentes que muestren y expliquen la mayor presencia de mujeres en posiciones de *compliance*, aunque podría ser conveniente llevarlos a cabo.
- La evaluación del desempeño del *compliance officer* debería corresponder a órganos o cargos que garanticen la independencia de tal ejercicio. Es algo relativamente sencillo de articular en organizaciones grandes -especialmente las sociedades cotizadas-, pero que entraña problemas prácticos de difícil solución en organizaciones pequeñas y microempresas.

- Debería asegurarse que el *compliance officer* dispone de acceso directo al máximo órgano de gobierno social, a quien reportar sus actividades y trasladar la toma de decisiones sobre cuestiones relevantes. En organizaciones grandes, este acceso suele atravesar por una comisión delegada especializada, normalmente la de auditoría, sin que tal operativa ordinaria deba conculcar su eventual capacidad de acceso directo al consejo de administración. Igualmente, cabría asegurar que los reportes externos que incorporen informaciones sobre actividades desarrolladas o supervisadas por la función de *compliance* se nutran de datos facilitados o contrastados por la misma.
- El *compliance officer* no desarrolla labores de defensa jurídica de la organización en procedimientos ante las administraciones públicas -incluida la judicial-, tarea que corresponde a otros profesionales dentro y fuera de la misma. Desde esta perspectiva, no se valora indispensable dotarle de un estatuto privilegiado de secreto profesional, especialmente cuando las informaciones y documentos que gestiona son titularidad de la organización en la que opera, legitimada para alegar su derecho a la defensa u otras circunstancias que condicionen su entrega. No obstante, otorgar al *compliance officer* un privilegio de secreto profesional podría generar confort dentro de las organizaciones y ayudar a un intercambio de informaciones exento de aprensiones o desconfianzas.
- Atribuir un elevado grado de responsabilidad personal al *compliance officer* no contribuye a la atracción de talento y termina perjudicando al mercado. No se considera apropiado imputarle una posición jurídica de garante de manera automática, cuando la efectividad de muchos de sus cometidos depende de posiciones en la organización sobre las cuales no dispone de capacidad de dirección.

- El soporte informatizado de diferentes labores de *compliance* suele ayudar a su gestión eficiente y eficaz. Sin embargo, no puede entenderse como un objetivo forzoso para cualquier perfil de organización, pensando especialmente en aquellas de tamaño pequeño o incluso microempresas. En cualquier caso, debería evitarse que las funcionalidades u operativa de las soluciones informáticas no cubran las necesidades reales de la organización o induzcan situaciones de dependencia tecnológica.
- Considerando la relevancia estratégica de la función de *compliance*, existe consenso que su compensación económica sigue mostrando margen de mejora, especialmente en comparación con las condiciones retributivas que se aplican a otros roles relevantes en el seno de las organizaciones.
- Más que legislar en general sobre los cometidos del *compliance officer*, - pretensión difícil considerando la diversidad de entornos y sectores en los que llega a operar-, tiene más sentido que las diferentes administraciones emitan guías y directrices que alcancen ese nivel de concreción en sus diferentes ámbitos competenciales, como sucede en otros países.
- La gestión o supervisión de los canales internos de denuncia por parte de la función de *compliance* ha evolucionado positivamente en los últimos años. No obstante, siguen precisándose acciones de formación y toma de conciencia para que su empleo sea correcto y normalizar su utilización. Debería dejar de percibirse como un recurso excepcional.
- Sin lugar a dudas, la falta de compromiso de la máxima dirección con los objetivos de *compliance* es el factor que más limita el desarrollo efectivo de sus cometidos. Se traduce en múltiples disfunciones que, en el fondo, tienen su causa raíz en ese déficit cultural que conviene corregir.

ANEXO I

Miembros del Consejo Asesor de ASCOM

Francisco Caamaño

Alain Casanovas

Manuel Conthe

José Luís Fernández

Irene Navarro

Javier Orduña

María Gracia Rubio

ANEXO II

Participantes en el Panel de *compliance officers* de empresas

José Luís Barceló - ILUNION

Cristina Del Val – JOHNSON & JHONSON

Belén Escandón – Abside Media

Sonia Fernandez – Heidelberg Cements

Paula García - ACS

Pedro Guirao - SOLTEC

Carmen Perete – ONCE

Lidón Safont – TELEFÓNICA

ANEXO III

Participantes en el Panel representativo de organizaciones empresariales

José María Campos - CEOE

Victor Delgado – Asociación Microempresas

Manuel Lamela – Foro Madrid Empresarial

José Zamarriego – Farmaindustria



**Asociación
Española
de Compliance**

