



cutting through complexity

SERIE DE CUADERNOS SOBRE
CUMPLIMIENTO LEGAL

/ 1

Conoce tu organización

www.kpmgcumplimientolegal.es

Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal – Cuaderno n° 1– Conoce tu organización es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial de la obra 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. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

Conoce tu organización



Alain Casanovas
Socio de KPMG
Abogados

acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

En bastantes ocasiones, se espera que el abogado de empresa desarrolle su cometido partiendo de sus propias habilidades para integrarse y actuar en la organización donde se encuentra. Aunque la facilidad para adaptarse y relacionarse son unas competencias siempre bienvenidas en cualquier profesional, no por ello debería concluirse que basta con contratar un abogado para que, sin mayor soporte de la organización, desarrolle automáticamente su labor de manera eficaz. Si actualmente es impensable contratar a un profesional de las finanzas para que elabore los reportes económicos de la empresa según le dicte su entendimiento, ¿por qué no sorprende que, en muchos casos, la función jurídica no esté organizada sobre la base de políticas y procesos de naturaleza análoga a los que concurren en otras funciones de la organización? Llama poderosamente la atención como ya en el siglo XXI persiste este entendimiento, que aproxima la función jurídica más al arte que a la ciencia, aún cuando existen reputados estándares internacionales que ilustran el modo de organizar eficazmente los sistemas para el cumplimiento de la legalidad, y cómo la organización debe brindarles soporte.

Si desarrollas tus cometidos dentro de la función jurídica de una empresa, este Cuaderno te ayudará a identificar aspectos esenciales a tener presentes para mantenerte alineado con las prácticas que siguen las organizaciones sensibles al control legal alrededor del mundo.

4

Conoce la
estructura
de negocio

7

Conoce
qué se
espera de ti

11

Conoce tus
medios

15

Conoce
Áreas
Sinérgicas

18

Conoce
áreas de apoyo

20

Conoce la
cadena de
reporte

23

Preguntas
frecuentes

25

Bibliografía

Conoce la estructura de negocio

Conceptos

Sociedades, unidades de negocio y áreas funcionales

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 2.1., “Localización de los riesgos legales”.

Control legal interno: apartado 4. “Riesgos y oportunidades legales”.

Los abogados solemos centrar nuestra atención en la forma societaria de las empresas o la estructura jurídica del Grupo al que pertenecen, posiblemente para identificar y gestionar las formalidades legales en este ámbito. Es, sin duda, una tarea que debemos realizar más temprano que tarde, puesto que el incumplimiento de dichas formalidades está normalmente sujeto a sanciones y puede, además, suponer la pérdida de determinados derechos o asunción de otras responsabilidades. Sin embargo, aunque es importante conocer y gestionar las formalidades societarias, tanto o más lo es conocer la estructura operativa de una organización desde la perspectiva de sus **áreas funcionales y unidades de negocio**. Sólo a partir de ese conocimiento podrás desarrollarte plenamente y ser efectivo previniendo incumplimientos, interactuando con el resto de personas de tu organización y ganando visibilidad dentro de ella. Tu labor sólo será reconocida por los demás si conoces bien sus problemas de negocio y les ayudas a evitarlos o solucionarlos.

Los distintos cometidos en el seno de la empresa se distribuyen en áreas funcionales: finanzas, recursos humanos, impuestos, comercial, marketing, informática, logística, etc. La denominación específica y las competencias concretas de cada función varían según las empresas, si bien siempre, en cada una de ellas se proyectan grupos de obligaciones distintas: no aplican las mismas normas al día a día de los equipos de marketing, que a los de logística, por ejemplo. Puedes considerar que **cada función de la empresa constituye un pequeño universo de materias legales**, resultado de la composición

de normas y demás obligaciones relacionadas específicamente con su cometido. Conocer las singularidades legales de cada función no sólo te brindará un valioso conocimiento de la estructura operativa de la organización, sino que te permitirá también conocer detalladamente los **riesgos legales** que les afectan, permitiéndote entonces establecer medida para **prevenir, detectar y gestionarlos de forma temprana**. Es positivo, además, que asocies el concepto de riesgo con el de oportunidad: tras la detección de un riesgo siempre existe una oportunidad para mejorar la empresa. La gestión de riesgos es, en definitiva, una de las diversas vías a través de las cuales se alcanza la excelencia.

Cuando se desarrollan diferentes actividades de negocio en el seno de una misma organización, es normal que se agrupen en unidades separadas desde una perspectiva de gestión, **aunque no necesariamente desde la óptica jurídica**. De este modo, se consigue profesionalizar y, por lo tanto, optimizar la gestión de cada una de sus actividades, aunque se produzca una disociación entre la estructura jurídica y la de negocio. Para las labores de prevención de riesgos legales que se esperan de la función jurídica, es importante **que no existan “cajas negras”**, esto es, funciones o unidades de negocio que desarrollen actividades con potencial impacto legal y que no se conozcan adecuadamente. Esta circunstancia suele darse en entornos de rápido crecimiento, o cuando la organización está fuertemente plurilocalizada, por ejemplo. También concurre cuando una unidad de negocio, normalmente con notable contribución en la cuenta de resultados, se obstina en mantener una gestión opaca a los ojos de las instancias de control interno, circunstancia que nos debe hacer sospechar lo peor.

Ni la organización por áreas funcionales ni por unidades de negocio coincide necesariamente con el organigrama societario. No te preocupes si esta circunstancia llama tu atención: te darás cuenta que, en la práctica, las organizaciones necesitan flexibilidad para organizarse del modo más efectivo ante un cambiante entorno de negocio, estableciendo órganos, jerarquía de funciones y flujos de información sobre la base de estas estructuras lógicas, que no siempre coinciden con las jurídicas.

Conocer bien la organización en términos de sus entidades legales, unidades de negocio y áreas funcionales es un primer paso para que la función jurídica interna desarrolle su cometido de forma proactiva.

Conoce qué se espera de ti

Conceptos

Descripción funcional, funciones corporativas, modelos reactivos y modelos proactivos, sistemas para la gestión del cumplimiento, asimetría de control, indicadores del desempeño (Key Performance Indicators - KPIs).

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 4., "Sistemas de control de riesgos legales".

Control legal interno: apartado 5. "Sistemas de control legal interno".

Legal Compliance: apartado 5. "El Chief Compliance Officer".

Toda organización de cierto tamaño debería disponer de un documento donde se describa la ubicación jerárquica y competencias de cada función (descripción funcional). Trata de localizar este documento o, en su defecto, otro que haga sus funciones, para conocer **qué se espera de la función jurídica** que lideras o donde te integras. Te permitirá conocer no sólo los cometidos teóricos de la función jurídica sino también del resto de áreas funcionales de la organización. Es, por lo tanto, un documento de conocimiento obligado. Es positivo que contrastes su contenido con la realidad, y trates de aclarar las eventuales diferencias que percibas con tus superiores. Si es preciso, impulsa un proceso de cambio y difusión de su contenido.

Recuerda que la función jurídica tiene una evidente **dimensión corporativa**: para desarrollar su cometido de forma eficaz es preciso que conozca bien e interactúe con la práctica totalidad de áreas funcionales y unidades de negocio. Esta particularidad no concurre necesariamente en otras funciones en la empresa, donde lo acotado de su contenido no precisa dotarlas de visión corporativa. Por eso, es también habitual que la función jurídica esté encuadrada al mismo nivel jerárquico que otras áreas que también comparten vocación corporativa, como pueda ser la de control o auditoría interna. En ocasiones, la naturaleza corporativa se plasma en el propio título de la función: área jurídica corporativa, etc. En grandes organizaciones también puede suceder que convivan la función jurídica **corporativa** con las **asesorías jurídicas de negocio**: la primera tiene una

visión global del Grupo mientras que las segundas se especializan en la problemática jurídica de determinadas actividades. En tal caso, también debería hallarse recogido en algún documento las competencias de cada una de ellas y el modo en que interactúan.

Modelo reactivo

La función jurídica actúa a petición cuando recibe instrucciones de los órganos de gobierno, de las áreas funcionales o de las unidades de negocio.

Modelo proactivo

La función jurídica actúa de forma autónoma frente a las áreas funciones y unidades de negocio.

Con independencia de lo que aparezca plasmado en los documentos organizativos, fíjate si la función jurídica opera, en la práctica, de forma **reactiva o proactiva**. El modelo **reactivo** supone que la función jurídica actúa a petición (reacciona) cuando recibe instrucciones de los órganos de gobierno, de las áreas funcionales o de las unidades de negocio. Es una función, por lo tanto, concebida para satisfacer las peticiones de los interlocutores en estas esferas. El modelo **proactivo** supone dotar a la función jurídica legitimidad para actuar de forma autónoma frente a las áreas funciones y unidades de negocio, de modo que **no necesita ser requerida** para dirigirse a dichos ámbitos y poder desarrollar funciones de prevención.

Puesto que cada una de estas formas de concebir la función jurídica tiene sus ventajas e inconvenientes, te interesa saber a cuál de ellos de hallas más próximo para adquirir conciencia de tus **posibilidades** y formarte, por qué no, unas **expectativas de progresión profesional realistas**. En líneas generales, los modelos reactivos no propician que la función jurídica tenga una visión amplia de negocio y actúe de forma preventiva sobre las funciones o áreas de negocio, lo que socava su dimensión corporativa con todo lo que ello reporta. Tampoco son modelos adecuados para disponer de un **sistema para la gestión del cumplimiento**, como los que describiré en los Cuadernos 3 y 4 (Sistemas para la gestión del cumplimiento – CMS – Partes I y II).

Dentro de la propia función jurídica existirá una distribución interna de competencias entre sus miembros, normalmente siguiendo criterios de especialidad. Puede suceder que, cuando el/los integrante/s de la función jurídica tienen un perfil especialista, dediquen, por deformación profesional, mayores esfuerzos a vigilar determinadas áreas del derecho y descuiden otras, lo que produce un fenómeno

de **asimetría en el control**. Sé crítico contigo mismo y con tus compañeros, saliendo de vuestras respectivas áreas de confort técnico y ejerciendo control, si es preciso con la ayuda de terceros, sobre aquellas materias alejadas de vuestras áreas del conocimiento. No permitas que existan **zonas ciegas** en cuanto al cumplimiento de la normativa.

Es posible que tu desempeño profesional se evalúe en base determinados indicadores o KPI's (de "Key Performance Indicators"). Los KPI's se determinan en función de los objetivos de la organización y dicen mucho no sólo acerca de sus valores sino también de la reactividad o proactividad del modelo. Algunos KPI's frecuentes lo son el número de reclamaciones administrativas o judiciales ganadas, el número de las que se han podido evitar, la duración de los procesos, número de consultas evacuadas, etc. Cuando los KPI's se basan en percepciones subjetivas (el nivel de satisfacción con la función jurídica) corren el riesgo de convertirse en una forma de evaluación arbitraria. Y cuando los KPI's son subjetivos y residen en el resto de funciones o unidades de negocio, rompen con una regla de oro para todo modelo de cumplimiento efectivo: **el que se esfuerza en que se cumpla la legalidad no puede ser evaluado por aquellos que sufren sus consecuencias** –circunstancia proclive en modelos reactivos-. De esto hablaré en el Cuaderno nº6: *Cumplimiento, Ética e Integridad*.

*Tus capacidades de
ejercer una labor de
control legal efectiva y tus
expectativas de progresión
profesional variarán
mucho dependiendo de la
reactividad o proactividad
del modelo de la función
jurídica*

Conoce tus medios

Conceptos

Zona de eficiencia jurídica, gestión del conocimiento (*knowledge Management*), información crítica, sistema, elementos cuantitativos, elementos cualitativos, recursos, asignación presupuestaria y modelo de financiación.

Bibliografía

Control legal interno: apartado 1, “La ingeniería de la información legal”
Legal Compliance: apartado 1, “La función jurídica interna y el cumplimiento normativo”.

Aunque en los próximos Cuadernos 3, 4 y 7 (los dos primeros sobre Sistemas para la gestión del cumplimiento –CMS- y el último sobre Protocolos de comunicación, actuación y revisión), desarrollaré esta materia, es conveniente que ahora prestes atención a algunas reflexiones básicas.

Podríamos definir como **zona de eficiencia jurídica** la intersección entre el conocimiento de las normas y los hechos que acaecen en la organización donde aquellas resultan de aplicación. O dicho de otro modo, la función jurídica sólo puede desarrollar eficazmente su cometido si tiene conocimientos actualizados sobre las normas, y de los hechos que suceden en la empresa que son supuestos para su aplicación. Aunque la cantidad de obligaciones que afectan a la actividad empresarial tiende a incrementarse, lo cierto es que las tecnologías de la información facilitan mucho su localización y mantenerse actualizado respecto de su contenido. Además, realizando el “risk assesment” que aconsejan la mayor parte de entornos para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados (que trataré en el Cuaderno nº 3, citado anteriormente), el universo de obligaciones a vigilar se limita a aquellas que puedan impactar a la organización, facilitando su seguimiento.

Por lo tanto, un primer aspecto a considerar son las herramientas de que dispones, o que incluso tú mismo puedes alimentar, para conocer y seguir las normas que pueden aplicar en tu organización. Actualmente existen bases de datos on-line y otros servicios de la

sociedad de información que te ayudarán enormemente. También puedes utilizar técnicas de gestión del conocimiento (“knowledge Management”) para acumular, ordenar y difundir internamente **información crítica**, esto es, aquella información con dimensión jurídica que es especialmente relevante para tu organización en concreto.

No te sorprendas si experimentas dificultades no tanto en obtener información jurídica (acceso a normas, sentencias, doctrina, etc), sino en **conocer a tiempo lo que acontece en tu organización con repercusión legal**. Aunque esto no debería ser así, los procesos internos de captación de información jurídica para evitar riesgos distan mucho de estar al mismo nivel de evolución e implantación que los procesos en el ámbito financiero, por ejemplo. Paradójicamente, una queja habitual en muchas funciones jurídicas deriva de la opacidad o resistencia de las funciones o unidades de negocio en facilitarles la información que precisan para poder ayudar y reducir sus riesgos de manera proactiva.

Recurriendo a nomenclatura sistémica, fíjate si la función jurídica está organizada sobre la base de elementos cualitativos y cuantitativos conscientemente ordenados para alcanzar unos determinados objetivos. Sin objetivos de cumplimiento definidos, estructuras organizativas o procesos establecidos (elementos cuantitativos), ni perfiles profesionales adecuados (elementos cualitativos), será difícil hablar con propiedad de “sistema”. Si percibes deficiencias en alguno de estos elementos, piensa cómo mejorarlos y trata de obtener el compromiso de la alta dirección para ello. Llegado el caso, hazles comprender que un abogado o varios tratando de gestionar las urgencias legales que se van sucediendo en la organización no constituye necesariamente un sistema, y que eso les puede reportar responsabilidades personales si de la falta de organización se derivan daños (lo comentaré en el Cuaderno nº 9, Responsabilidades personales en el ámbito del cumplimiento legal).

No puedo terminar esta introducción sin referirme a los recursos: la función jurídica y de cumplimiento precisa recursos para desarrollar

su cometido. Aunque el término “recursos” puede interpretarse de muchas maneras (ubicación adecuada, sistemas informáticos, etc), lo cierto es que uno de los recursos más importantes es la **asignación presupuestaria o modelo de financiación**. Disponer de medios económicos suficientes es necesario para dotarse y mantener los elementos cuantitativos y cualitativos que conforman el sistema. Cualquier tercero que revise de forma crítica el modelo de asesoría jurídica o de cumplimiento prestará atención a su dotación de recursos económicos, que tomará como **indicador de la relevancia que la organización otorga a dichas funciones**.

*Uno de los principales
retos que afrontan
las asesorías jurídica
internas es conocer a
tiempo los hechos que
se están gestando en la
propia organización con
potencial repercusión legal*

Conoce áreas sinérgicas

Conceptos

Gobernanza, gestión del riesgo, cumplimiento (*Governance, Risk Management & Compliance*), gestión basada en procesos.

Bibliografía

Legal Compliance: apartado 1.2.2, “Normas sobre gobernanza, gestión del riesgo y de cumplimiento”.

Los diferentes escándalos financieros que han salpicado la prensa en los últimos años han provocado reflexiones profundas acerca de la gestión empresarial. A partir de ahí han tomado fuerza los denominados modelos “GRC” (de “Governance, Risk management & Compliance”), que consideran que una adecuada gestión empresarial precisa coordinar adecuadamente los objetivos empresariales de **gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento**. Estos modelos entienden, acertadamente, que una organización debe velar por la gestión adecuada de estos tres ámbitos, pues tienen áreas sinérgicas tan evidentes que resulta prácticamente imposible –o por lo menos ineficaz– gestionarlas aisladamente. Puesto que vigilar el **cumplimiento de las normas es una tarea vinculada con la función jurídica**, es obvio que su cometido tendrá que considerar los de gobernanza y gestión del riesgo y cumplimiento. Aunque dedicaré el Cuaderno nº 2 (El cumplimiento de las normas y su relación con la Gobernanza y la Gestión del Riesgo), es positivo que tomes conciencia de que tendrás que comunicarte con dichas áreas si quieres desarrollar bien tu cometido. Es más, se están difundiendo en el mercado módulos para ERP’s que permiten gestionar de forma coordinada los objetivos de cumplimiento, gobernanza y gestión del riesgo, que están **basados en procesos**: para cada proceso empresarial se analizan las repercusiones en cada uno de estos tres ámbitos y se determinan los flujos y controles a seguir para dar cumplimiento a todos. Esto no sólo te obligará a conocer bien qué hacen las funciones de gobernanza y gestión del riesgo, sino a utilizar un lenguaje de comunicación común con ellas e, incluso, a compartir herramientas.

En el seno de las organizaciones existen otras funciones que también guardan una estrecha relación con la normativa, como puedan ser las de impuestos y recursos humanos. Aunque nadie te exige que te conviertas en especialista en dichas materias, tu vocación corporativa te exige mantener con ellas un adecuado nivel de comunicación, estando al corriente de sus actividades para poder anticipar y reportar riesgos de incumplimiento. Como explicaré en el Cuaderno nº 3 (Sistemas para la gestión del cumplimiento – CMS -), cuando en una organización existe diversidad de áreas y responsables de cumplimiento (como las citadas más otras más: privacidad y protección de datos personales, marco regulatorio, etc) es muy conveniente su coordinación a través de órganos colegiados, de forma que pueda obtenerse una visión consolidada, se compartan informaciones y se asegure que todas esas áreas comparten principios.

*El abogado interno
que quiera vigilar el
cumplimiento de las normas
en el seno de su organización
tendrá que interactuar con
las áreas de gobernanza y
gestión del riesgo, utilizando
un mismo lenguaje de
comunicación e, incluso,
utilizando herramientas
comunes*

Conoce áreas de apoyo

Conceptos

Tecnologías de la información, comunicación y relaciones institucionales, auditoría interna.

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 5.4. "Supervisión de procesos".

En organizaciones de cierto tamaño existen áreas o funciones que pueden apuntalar significativamente tu eficacia. Las siguientes son algunas de ellas.

El área de **Tecnologías de la Información** puede ayudarte a desarrollar aplicativos para una adecuada gestión del conocimiento (incluyendo la custodia, difusión y mantenimiento de normas internas que comentaré en el Cuaderno n° 5, Gestión de políticas de empresa), o establecer controles específicos sobre determinados procesos: por ejemplo, el de firma de contratos.

El área de **comunicación** no sólo se ocupa de gestionar las comunicaciones internas sino también las externas, asumiendo con relativa frecuencia la función de **relaciones institucionales**. Puesto que como resultado de tu trabajo es muy probable que se cursen comunicaciones tanto internas como externas, es positivo que conozcas el modo en que trabaja dicha área y saques partido de su buen hacer.

Aunque, tradicionalmente, existe poca colaboración entre las funciones jurídica y de **auditoría interna**, esta claro que **cada una de estas áreas aumenta significativamente su eficacia cuando se apoya en la otra**. De este modo, la función jurídica puede establecer procesos y controles de cumplimiento cuyo correcto funcionamiento sea verificado con la ayuda de auditoría interna, y ésta puede precisar la ayuda de la función jurídica para diseñar procesos de revisión adecuados y respetuosos con la normativa vigente.

Puesto que vigilar el cumplimiento de la legalidad precisará establecer controles al efecto, la vigilancia de su aplicación y efectividad es un ámbito donde auditoría interna aportará un valor incuestionable

Conoce la cadena de reporte

Conceptos

Cadena de reporte, información jurídica relevante, el cuadro de mando legal, defensa jurídica y grupos de interés.

Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 7.1., “El cuadro de mando legal”

Legal Compliance: apartados 4.1.5. “Reporte de cumplimiento” y 5. “El Chief Compliance Officer”.

Normalmente se habla de la cadena de reporte en relación con la información financiera. Sin embargo, en los últimos años han ganado reconocimiento las posturas que predicán que la información financiera es tan sólo una más de las que deben conocerse para juzgar la situación de una organización y prever su futura evolución. Cada vez es más común que los reportes puramente financieros se vean complementados con otros datos, como los relativos a la sostenibilidad o medio ambiente. Existen grupos que están trabajando en unificar **toda la información relevante de la organización** un solo reporte que sustituya (no se añada) a los que ya existen actualmente sobre materias variadas, y que contempla información relevante sobre cumplimiento normativo.

La **información jurídica relevante** debería tratarse siguiendo metodologías análogas a las existentes en otras áreas: recogiendo información de calidad a través de protocolos establecidos al efecto (que comentaré en el Cuaderno n° 7, Protocolos de comunicación, actuación y revisión), para construir a partir de ella un **cuadro de mando legal** (que explicaré en el Cuaderno n° 8, La cadena de reporte: el cuadro de mando legal), eventualmente incorporable al **cuadro de mando integral** de la organización. El cuadro de mando legal sintetiza la información jurídica relevante y el modo en que se está gestionando, proporcionando datos clave acerca de los aspectos relacionados con la legalidad que más están impactando en la organización.

Lamentablemente, son pocas las organizaciones que formalizan un cuadro de mando legal, y todavía menos las que lo hacen sobre la base de informaciones obtenidas mediante procesos diseñados al efecto. Más común es encontrarse con reportes informales (verbales, por ejemplo) elaborados sobre la base de las informaciones que se van obteniendo fragmentadamente. Los reportes así elaborados son arriesgados porque, no siendo tan fiables como los basados en procesos, pueden llegar a transmitir una sensación de control legal a la dirección, que eventualmente **no se corresponde con la realidad**.

No olvides que la información legal relevante puede terminar incorporada en los reportes de otra naturaleza que se distribuyen a la opinión pública y los grupos de interés, quienes confían en la solvencia de los datos que reciben. Aunque hablaré de ello en el Cuaderno n° 8 (Cumplimiento legal, ética e integridad), es importante que vayas viendo que **el abogado de empresa puede llegar a asumir dos funciones susceptibles de entrar en conflicto**: asesorar sobre decisiones legales de riesgo y defender a los grupos de interés, facilitándoles información completa a través de la cadena de reporte. Esto explica, como veremos, que organizaciones de cierto tamaño sensibilizadas con las mejores prácticas éticas **estén segregando ambos cometidos** en equipos distintos que, salvando las distancias, actúan como el sistema simpático y parasimpático del ser humano.

Constituye una evidencia de madurez que la información jurídica y de cumplimiento se canalicen a través de procesos diseñados al efecto, eventualmente incorporados en la cadena de reporte de la organización

Preguntas frecuentes

¿Cómo puedo evitar que existan “cajas negras” en la organización?

Básicamente depende de dos factores: tu voluntad de conocer aquello que sucede en la organización que sea de tu incumbencia, y que dispongas del compromiso de la alta dirección para conseguir este objetivo. Sin este apoyo de alto nivel tendrás dificultades para desarrollar tu labor. Por eso, dicho soporte es esencial en todo modelo proactivo, y es uno de los primeros elementos que se evalúan para determinar la eficacia de un modelo para la gestión del cumplimiento.

¿Por qué no puede ser eficaz un sistema para la gestión del cumplimiento reactivo?

La eficacia de un sistema para la gestión del cumplimiento se mide, entre otras cosas, por su capacidad para prevenir incumplimientos. Si te resulta difícil conocer qué ocurre en áreas funcionales o unidades de negocio, porque no tienes legitimidad para dirigirte a ellas y revisarlas, te resultará difícil llevar a cabo funciones de prevención.

¿Qué se puede hacer ante la falta de transparencia en materias legales y de cumplimiento en una unidad de negocio?

Para la adecuada gestión de los riesgos de la organización es importante evitar que existan zonas exentas de control legal. Si te encuentras con áreas que te impiden cumplir con tus objetivos de supervisión, deberás plantearlo a tus superiores y conseguir su apoyo para revertir la situación. Su indiferencia en un contexto así no sólo constituye un mal ejemplo para el resto de áreas de negocio sino también una manifestación de falta de diligencia por su parte.

¿Qué asignación presupuestaria es la razonable para la función jurídica y de cumplimiento?

Sólo analizando la razonabilidad del sistema para la gestión del cumplimiento CMS (que incluye la descripción de estructuras organizativas, el “risk assesment”, etc) puede llegar a juzgarse con fundamento la adecuación de la asignación presupuestaria para su mantenimiento: cuanto más complejo es el CMS que necesita una organización, más recursos requiere. El resto de valoraciones se aproximan más a conjeturas, normalmente relacionadas con las actividades de la organización, su cifra de negocios y su dimensión internacional.

¿Qué área debe prevalecer sobre las demás, la de gobernanza, gestión del riesgo o la de cumplimiento?

Es difícil que las tres áreas tengan un peso equivalente en todas las organizaciones. Es más, en muchos casos se entiende que el área de gobernanza influye notablemente en la de gestión del riesgo y cumplimiento, de modo que eclipsa al resto, llegando incluso a coordinarlas. Sin embargo, nada está escrito en fuego, existiendo organizaciones donde cualquiera de las otras áreas adquiere mayor notoriedad por motivos diversos: en algunas ocasiones, el abogado de empresa adquiere el rol anglosajón de “General Counsel” y no sólo se convierte en albacea de la legalidad, sino también en impulsor y valedor de principios de gobernanza. En cualquier caso, lo realmente importante es que las áreas gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento estén debidamente coordinadas.

¿Por qué resulta en ocasiones difícil la comunicación con auditoría interna?

La función de auditoría interna ha estado tradicionalmente vinculada a los controles de naturaleza financiera, muy ligados a una métrica matemática que no siempre encaja bien con los riesgos de cumplimiento. Es difícil medir en términos de probabilidad los riesgos de cumplimiento, y los controles que tienen que ver con esta materia no son siempre de naturaleza económica o financiera. Estas distintas aproximaciones explican, pero no justifican, el distanciamiento entre estas áreas que tanto tienen que aportarse, precisándose un esfuerzo mutuo para enriquecer su visión y potenciar su eficacia.

¿Cuándo reporto sobre riesgos de cumplimiento en las memorias públicas de la organización, es correcto hacerlo desde un planteamiento de defensa?

No es, desde luego, una buena aproximación. Un buen abogado puede defender hasta los casos más extremos: en la historia de la humanidad, es raro encontrar demandados que hayan estado exentos de abogado y/o argumentos de defensa. Pero ni el público en general, ni los grupos de interés en particular, esperan que los reportes de la organización reflejen meros argumentos de defensa, y se sentirán defraudados cuando interpreten que determinadas informaciones se han tratado de forma sesgada en beneficio de la organización. Además de poder ser una infracción legal, constituye, desde luego, un atentado contra las normas más elementales de gobernanza.

Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal

Cuaderno 1

Conoce tu organización

Este documento señala aquellos aspectos clave de la organización que debes conocer para establecer un modelo de cumplimiento legal. Son reflexiones que te resultarán útiles tanto si te has incorporado recientemente a una empresa, como si quieres asegurarte de estar considerando aspectos organizativos esenciales para el desarrollo de tu cometido de manera eficaz.

Cuaderno 2

El cumplimiento de las normas y su relación con la Gobernanza y la Gestión del Riesgo

Los modelos de gestión empresarial más avanzados recomiendan una gestión coordinada de estas tres esferas: son las fórmulas GRC (Governance, Risk Management and Compliance). Estos conceptos están vinculados hasta el punto que resulta difícil analizarlos de manera aislada. La función jurídica no escapa a esta realidad, de modo que necesitarás conocer las sinergias entre ellos y el modo en que su gestión coordinada te permitirá ganar eficacia y hacer tuyos los estándares de gestión del siglo XXI.

Cuaderno 3

Sistemas para la gestión del cumplimiento (CMS) – Parte I

Desde hace años existen estándares que facilitan una gestión del cumplimiento legal estructurada (Compliance Management Systems, CMS). Su reconocimiento internacional ha permitido acuñar el concepto de “Marcos de referencia para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados”. De estos entornos se extraen una serie de principios que te serán útiles de conocer, por cuanto definen un estado del arte en la materia.

Cuaderno 4

Sistemas para la gestión del cumplimiento (CMS) – Parte II

En esta segunda parte dedicada a los CMS continuarás viendo principios de cumplimiento muy difundidos a nivel internacional, de modo que puedas reconocerlos y desarrollarlos también en tu organización.

Cuaderno 5

Gestión de políticas de empresa

Las empresas establecen normas internas que les permiten la consecución ordenada de sus objetivos, incluyendo los relacionados con el cumplimiento de la legalidad. La función jurídica está cada vez más relacionada con la tarea de supervisar y dar consistencia al conjunto de políticas de empresa, en lo que se conoce como Policy Management. Estas reflexiones te ayudarán a diseñar, estructurar y gestionar de manera adecuada un entramado de políticas de empresa orientadas al cumplimiento legal.

Cuaderno 6**Cumplimiento legal, ética e integridad**

El transcurso del tiempo ha puesto de manifiesto la estrecha vinculación entre la función jurídica de la empresa y la ética e integridad, hasta el punto que hoy en día comienzan a interpretarse como cometidos indisociables. El objetivo de respeto a la legalidad que se auto-imponen y difunden cada vez más organizaciones es prueba de esta tendencia, siendo su consecuencia que la función jurídica asuma unos objetivos relacionados con la ética y la integridad. Conocerlos te permitirá convertirte en la conciencia de la empresa.

Cuaderno 7**Protocolos de comunicación, actuación y revisión**

El crecimiento de las organizaciones y la globalización de sus actividades ha incrementado la criticidad de disponer de información actualizada a tiempo para desarrollar una gestión eficaz. La función jurídica no escapa a esta tendencia, siendo necesario que se dote de información de calidad a tiempo para el desarrollo de la prevención legal. Conocer bien las ventajas e inconvenientes de los protocolos de comunicación, actuación y revisión te resultará de gran valor para el adecuado diseño de tu modelo de cumplimiento.

Cuaderno 8**La cadena de reporte: el cuadro de mando legal**

Los flujos de la información con relevancia legal deberían terminar en un reporte sobre dicha materia, con eventual repercusión en la documentación que se pone a disposición del público en general. En este cuaderno verás cómo cristaliza la información legal de calidad en un cuadro de mando, susceptible de ser integrado en otros documentos de reporte interno.

Cuaderno 9**Responsabilidades personales en el ámbito del cumplimiento legal**

La importancia de la vigilancia interna en las organizaciones, incluida la relacionada con el cumplimiento de la legalidad, viene poniéndose de manifiesto en normas de países de nuestro entorno, y siendo también reconocida por sus Tribunales. Todo ello está dando lugar al que se conoce como “Régimen de responsabilidad agravada”, que afecta personalmente a cargos en la empresa con obligaciones de vigilancia, entre los cuales posiblemente te encuentres.

Cuaderno 10**Estándares específicos: la prevención penal**

El conjunto de bloques normativos que afectan a cualquier empresa se ha incrementado tanto en los últimos años, que incluso se han desarrollado estándares para el cumplimiento normativo en cada uno de ellos. Uno de los ámbitos tratados desde hace más tiempo es el de la prevención de conductas penales en el seno de la empresa, hasta el punto que se han considerado modélico para establecer el “tono ético” de las organizaciones. Es necesario que conozcas estos modelos si quieres salvaguardar a tu empresa.

Cuaderno 11**Resistencia al cambio y conductas obstructivas**

Es posible que cuando quieras desarrollar modelos de cumplimiento legal modernos, alineados con las mejores prácticas internacionales en esta materia, sufras los efectos de la resistencia al cambio de determinadas personas dentro de tu organización. Estas reflexiones te ayudarán a identificar conductas que pueden paralizar tus procesos de mejora, permitiéndote gestionarlas de forma temprana.

Cuaderno 12**Cumplimiento legal en pequeñas organizaciones**

Las pequeñas y medianas organizaciones no disponen de los recursos necesarios para desarrollar en toda su extensión las reflexiones que se han ido tratando en esta serie de Cuadernos. Sin embargo, esta realidad no debería justificar la ignorancia de una serie de valores o principios esenciales en materia de cumplimiento legal, acomodándolos a sus circunstancias. El principio de proporcionalidad está reconocido en muchos de los Marcos para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados. Estas reflexiones te darán ideas para desarrollar a pequeña escala los mismos principios que inspiran los procesos de cumplimiento legal en las grandes firmas multinacionales.

Bibliografía del autor

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*

Edita Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008

Control Legal Interno

Alain Casanovas

Prólogo de Pedro Miroso, *Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Facultad de Derecho*

Edita Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados

Alain Casanovas

Prólogo de José Manuel Maza, Magistrado del Tribunal Supremo

Edita Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

Contacto

Alain Casanovas

Socio de KPMG Abogados

T: +34 93 253 29 22

E: acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

© 2013 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG, el logotipo de KPMG y "cutting through complexity" son marcas registradas o comerciales de KPMG International.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.