



*cutting through complexity*

SERIE DE CUADERNOS SOBRE CUMPLIMIENTO LEGAL / 11

# Resistencia al cambio y conductas obstructivas

[www.kpmgcumplimientolegal.es](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)

**Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal –**

**Cuaderno nº 11 – Resistencia al cambio y conductas obstructivas**

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.

# Por qué la buena gente se comporta mal



**Alain Casanovas**  
Socio de KPMG  
Abogados

[acasanovas@kpmg.es](mailto:acasanovas@kpmg.es)

 Perfil en LinkedIn

Cuando se tratan materias relacionadas con el cumplimiento y se busca la efectividad en el diseño de los modelos para su gestión, se termina analizando el comportamiento de las personas para comprender, parafraseando el título de una obra muy al caso, “por qué la buena gente de vez en cuando hace cosas malas.” Su autor, Muel Kaptein, socio de KPMG y profesor de *Business Ethics* en la escuela de Management de la *Erasmus University* de Róterdam, compila 52 reflexiones muy interesantes para comprender la conducta de las personas en el trabajo, que, por lo tanto, facilitan mucho definir normas y modelos éticos para que se cumplan efectivamente.

Después de haber tratado cuestiones jurídicas y organizativas en los Cuadernos anteriores, ha llegado el momento de que descubras que tu cometido, como responsable del control legal o del cumplimiento normativo, precisa una buena dosis de conocimientos sobre psicología social. Fíjate que tanto la orientación general como la ubicación de los modelos de control legal o de cumplimiento en el organigrama derivan de un juicio que no es jurídico, ni guarda relación con la ingeniería de procesos. Así, cuando el modelo tiende a imponer las normas con el objetivo de ganar seguridad (la aproximación clásica de *compliance*) se acerca filosóficamente a las funciones denominadas de “*assurance*”, establecidas como guardianes del orden y, por lo tanto, con énfasis en el control. Sin embargo, cuando el modelo pretende hacer comprensibles los valores de la organización así como la necesidad de mantenerlos por el bien individual y colectivo (la denominada aproximación de *integrity*), el acento se sitúa en generar una fuerte cultura corporativa como forma idónea de evitar conductas desviadas. Aunque en la práctica prevalecen interpretaciones híbridas, este planteamiento filosófico explica porqué en algunas grandes organizaciones la función de cumplimiento se vincula al Comité de Auditoría, mientras que en otras lo hace al Comité de Responsabilidad Social Corporativa.

Aunque la psicología social no es una disciplina nueva, ciertamente renace su importancia en nuestros días frente a la necesidad de las organizaciones de establecer unas pautas de conducta y vigilar su cumplimiento. En este Cuaderno encontrarás algunas ideas que te introducirán en el estudio de las conductas individuales y colectivas que impactan en los objetivos de cumplimiento.

# Índice

3

El “tone from the top”

6

La zona de confort

9

Elección del momento

12

Conformity

15

Síndromes que socavan la cultura de cumplimiento

19

Por qué te necesitan

22

Preguntas frecuentes

24

Bibliografía

# El “tone from the top”

## Conceptos

Cultura de cumplimiento, “tone at the top”, “executive sponsorship”, “tone from the top”, psicología social, formación.

## Bibliografía

*Control de riesgos legales* en la empresa: apartado 4.2 “Sistemas proactivos” y 4.3 “Disfunciones”

*Control legal interno:* apartado 5.2 “Sistemas reactivos y sistemas proactivos”

*Legal Compliance:* apartado 4.1 “Principios”

El nivel de compromiso de la máxima dirección respecto del cumplimiento de las normas y estándares éticos se ha considerado tradicionalmente un factor clave para generar una **cultura de cumplimiento**. Marcos de referencia, tanto en los ámbitos del control interno como del cumplimiento, reconocen la gran importancia de este elemento, hasta el punto de considerarlo **uno de los primeros a cultivar** en aras a la efectividad de los modelos de control legal y de cumplimiento. Un tercero externo que vaya a revisar el modelo de cumplimiento desde una perspectiva crítica, prestará atención a las evidencias que se derivan de ello en término de documentos organizativos, societarios, comunicaciones, etc.

Este nivel de compromiso ha recibido a lo largo del tiempo diversas denominaciones, desde el “*tone at the top*” hasta el “*executive sponsorship*”. Últimamente se habla de “*tone from the top*”, haciendo hincapié en que el compromiso con el cumplimiento no debe quedarse aislado en la alta dirección, sino **fluir desde ella** hacia todos los rincones de la organización.

La ausencia del compromiso de la alta dirección hace que sea realmente difícil conseguir modelos de cumplimiento eficaces, pues sus objetivos **difícilmente serán percibidos como un elemento de valor por parte del personal de la organización**, condicionado por la conducta que observa de sus líderes. En estos casos, los modelos de cumplimiento rara vez van más allá de **apuestas puramente estéticas**.

De hecho, el peor escenario de cumplimiento se produce cuando la máxima dirección no está alineada con sus objetivos, circunstancia que puede suceder si la implantación del modelo no obedece a una decisión interiorizada, sino que viene impuesta desde la propiedad, la presión del entorno normativo, el regulador, la casa matriz, etc. En estos casos, la efectividad del modelo puede verse seriamente comprometida, pues la falta de apoyo de alto nivel limitará sus capacidades y verá socavados sus objetivos.

Gestionar una situación de este tipo constituye, posiblemente, uno de los retos más importantes que puedas tener que afrontar. Estudios de **psicología social** aplicada en las empresas nos indican lo difícil que es hacer cambiar la opinión de los cuadros directivos, encarnados por personas cuyas trayectorias de éxito refuerzan la aparente idoneidad de sus planteamientos. Bajo este condicionante, aquellos empresarios o directivos que operan al margen de estándares normativos o éticos, o minusvalorando su importancia, pueden tender no sólo a consolidar este comportamiento, sino también a trasladarlo a toda la organización como **fórmula éxito**. Y lo que es peor, desarrollarán esta conducta desde una **convicción profunda de estar obrando correctamente, tanto a título individual como colectivo**. Como te puedes imaginar, cambiar este status quo no es fácil. Utiliza la formación para revertir esta situación, **pero no desde una perspectiva teórica**: válete de casos reales para ilustrar el modo en que la falta de valores y el incumplimiento de normas condujeron al desastre. Lamentablemente, la historia reciente está sembrada de casos a los que puedes recurrir. Intenta adoptar ejemplos cercanos o auxíliate incluso de pequeños ejemplos locales que demuestren la importancia de mantener una conducta ética y respetuosa con las normas.



# La zona de confort

## Conceptos

Área de confort, control asimétrico, resistencia, visión de conjunto, perfil sui generis, comités de cumplimiento.

## Bibliografía

*Control de riesgos legales* en la empresa: apartado 4 “Sistemas de control de riesgos legales” y, en especial, 4.3 “Disfunciones”.

No todas las dificultades para desarrollar modelos de cumplimiento eficaces son imputables a la máxima dirección. Paradójicamente, el **freno** a un adecuado control de cumplimiento se encuentra a veces en **las propias personas que deberían ocuparse de su impulso**.

Cuando se recibe el mandato de liderar una función de control de riesgos legales o cumplimiento, es habitual que se produzcan inseguridades en cuanto a su alcance o el modo de estructurar y documentar el modelo. En este contexto, no es inhabitual que terminen desarrollándose modelos que giren en torno a las áreas de confort de las personas que encarnarán la función. Es decir, pueden desarrollarse modelos de cumplimiento hechos **a la medida de las personas que lo ejecutan**, pero no necesariamente acordes a las **necesidades de la organización** donde se encuentran. Así, por ejemplo, cuando el responsable de cumplimiento ha desarrollado toda su carrera profesional en el ámbito de una especialidad jurídica, puede tender a proyectar sus esfuerzos sobre ella y descuidar el resto, que no conoce con la misma profundidad (**control asimétrico**). O cuando procede del ámbito del control o auditoría interna, puede verse tentado a extrapolar sus metodologías de origen y prestar atención al cumplimiento relacionado con los flujos económicos y reportes financieros, sin caer en la cuenta de que **una buena parte de las obligaciones de cumplimiento no pueden controlarse con las técnicas habituales de la esfera económica**.

Todas las personas experimentamos una **resistencia** natural a abandonar nuestras “zonas de confort”, esto es, los ámbitos de trabajo que conocemos bien y que nos brindan seguridad. Sin embargo, la profusa producción de normas y estándares requiere prestar atención a un espectro cada vez más amplio de materias, lo que exige abandonar estas “zonas de confort” para conseguir la necesaria visión de conjunto. El responsable máximo de control legal o de cumplimiento es, realmente, un perfil profesional sui generis, pues precisa mantenerse alerta sobre un elenco de materias cada vez más extenso, y aplicar sobre ellas técnicas propias de la **ingeniería de procesos** para poder gestionarlas y controlarlas eficazmente.

Sin embargo, una coordinación y control eficiente de esta diversidad no significa necesariamente que el responsable máximo de cumplimiento deba ocuparse **personalmente** de ellas, objetivo que actualmente se sitúa más **allá de lo razonable**. Por eso, es cada vez más normal ver que los objetivos de cumplimiento se encomiendan a **comités** integrados por los máximos responsables o expertos en ámbitos normativos específicos



# Elección del momento

## Conceptos

Cargas administrativas, reacciones adversas, opción de apetito de riesgo, esquema basado en el miedo, esquema basado en la integridad, marco disciplinario, esquema formativo.

## Bibliografía

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

Puesto que el **cumplimiento** de las normas **no es patrimonio exclusivo de las grandes organizaciones**, es cada vez más frecuente que pequeñas y medianas organizaciones se doten de modelos de cumplimiento **proporcionales** a sus circunstancias, como veremos en el Cuaderno siguiente (Cumplimiento legal en pequeñas organizaciones). Es esta una realidad que se viene acelerando a medida que ganan difusión las técnicas de cumplimiento y **dejan de percibirse como algo alejado**.

Ahora bien, el **momento** para dotarse de un modelo de cumplimiento no es intrascendente. Si la organización donde quiere implantarse no está lo suficientemente madura para ello, puede percibirse como una iniciativa extravagante o fuera de lugar. En otras organizaciones, el rechazo puede provenir del creciente número de actividades de control y reporte que se exige de sus empleados (información financiera, de calidad, sobre medio ambiente, de evaluación laboral, etc). En estos contextos, que concurren con cierta frecuencia, la implantación de un modelo de cumplimiento puede vivirse como una **carga administrativa adicional** y provocar **reacciones adversas** en quienes se ven afectados por ella.

La madurez de una organización para acoger un modelo de cumplimiento guarda relación con la capacidad de sus personas para comprender que **no se trata de una labor administrativa**, sino de un requisito intrínseco al desarrollo responsable de los negocios. Como señalé en el Cuaderno nº 2 (El cumplimiento de las normas

y su relación con la Gobernanza y la Gestión del riesgo) y el nº 6 ("Cumplimiento legal, ética e integridad), cumplir con las normas y los estándares éticos **no es una opción de apetito de riesgo**, sino una **necesidad** que afecta a **todas las organizaciones** y a cada una de las personas que las integran. Mientras no sea consciente de ello, el personal de una empresa manifestará rechazo al establecimiento de estructuras, políticas, procesos y controles que, aparentemente, le **resten libertad y tiempo**.

Una parte de tu cometido consiste en impulsar un **modelo de cumplimiento eficaz**, y para ello precisas romper ese entendimiento. A tales efectos, existen dos aproximaciones fundamentales, cuya combinación deriva en múltiples variaciones. Hay quien inculca la necesidad de cumplir con las normas y estándares éticos (y de disponer, por lo tanto de un modelo de cumplimiento) partiendo de las consecuencias negativas que se pueden derivar en términos de **sanciones o daños reputacionales**. Podríamos decir que es un esquema basado en repercusiones negativas, donde el personal acepta verse privado de ciertas libertades y tiempo como **mal menor** frente a consecuencias indeseadas (para la organización y para él) de mucho mayor calado. Otra opción radicalmente distinta consiste en concienciar al personal de que el cumplimiento es un comportamiento preciso en el desarrollo de las actividades del ser humano, incluidos los negocios. Esta aproximación atraviesa por hacer comprender el **sentido de las normas y estándares éticos**, requiriendo, eso sí, unos esfuerzos de formación más elevados que la mera instauración de un férreo régimen sancionador. Normalmente se recurre a ambas aproximaciones, y vemos así que la mayor parte de marcos de referencia en materia de cumplimiento sugieren establecer un **marco disciplinario** pero también un **esquema formativo**.



# Conformity /

## Conceptos

Psicología social, conformity, conformity-bias, self-conformity-bias, justificación del comportamiento, formación.

## Bibliografía

*Control de riesgos legales en la empresa: apartado 4.3 "Disfunciones"*.

Durante la década de los años 50 cobró celebridad el psicólogo norteamericano Solomon Asch, y sus experimentos de psicología social en lo que se conoció como "conformity". Actualmente, se entiende como **conformity-bias** la tendencia de las personas a interiorizar y seguir los planteamientos de grupo, aunque no estén alineados necesariamente con los criterios individuales. De este modo, si las personas de la organización observan conductas irregulares, el individuo que se integra en ella puede terminar desarrollándolas por considerar que constituyen un **patrón de normalidad** allí donde se encuentra. Este concepto, que no es nuevo, resurge con la necesidad de incorporar el **tono ético** en las organizaciones y **generar una cultura de cumplimiento**. Si formas parte de la función de cumplimiento, uno de los cometidos más importantes que deberás desarrollar es erradicar el **conformity-bias** respecto de las conductas que erróneamente se consideren apropiadas "porque las desarrollan todos los compañeros" o "porque no sucede nada".

Del concepto de **conformity-bias** se ha segregado la acepción aplicable a la psicología del individuo: es el denominado **self-conformity-bias**. Este concepto hace relación al modo en que la persona interpreta y recuerda las informaciones sobre la base de **sus propios intereses o expectativas**. Este fenómeno explica como un mismo hecho puede dar lugar a interpretaciones radicalmente distintas por individuos sin pretensión de manipular la realidad, pero con intereses distintos. El ejemplo típico es el modo en que dos personas, simpatizantes de partidos políticos antagónicos, perciben el desenlace de un debate electoral televisado entre sus respectivos líderes. Cada uno tenderá

a apreciar los aspectos positivos de su candidato simpaticante y los negativos del contrario, alcanzando finalmente un estado de opinión sesgado a causa de ello.

El **self-conformity-bias** tiene implicaciones en el ámbito del cumplimiento que es bueno que conozcas. La primera de ella es que los mensajes que transmitas acerca de cumplimiento pueden interpretarse de forma sesgada, atendiendo a los intereses de sus destinatarios. Esto significa que un consejo o sugerencia acerca del modo de cumplir con determinadas normas **puede llegar a interpretarse de forma inadecuada** (tolerancia respecto del incumplimiento). Por ello, es conveniente ser claro en los mensajes y contrastar que han sido asimilados correctamente por quienes los reciben. Otra manifestación no menos importante del **self-conformity-bias** se relaciona con la capacidad del individuo de **justificar su riesgo**, de modo que no lo interioriza como tal o lo considera plenamente justificado. Comprobarás que hay personas que, habiendo provocado una situación de riesgo, **no son conscientes de haber obrado de manera incorrecta ni antes ni después de que se haya producido**. Estos escenarios sólo se pueden prevenir mediante una formación adecuada, siendo uno de los motivos por los cuales constituye una sugerencia recurrente en la mayoría de marcos de referencia sobre cumplimiento.

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



# Síndromes que socavan la cultura de cumplimiento

## Conceptos

Compliance fatigue, box ticking, lip-service compliance, reacciones adversas, minusvaloración del cumplimiento.

## Bibliografía

Control de riesgos legales en la empresa: apartado 4.3 "Disfunciones".

El cumplimiento de normas y estándares éticos constituye un área muy propensa a generar **síndromes con nombre propio**. A continuación expondré algunos de ellos y las causas que suelen motivarlos, con el objetivo de que puedas evitarlos.

El primer vocablo que describió una situación bastante frecuente en grandes organizaciones fue la "*compliance fatigue*". Este término viene muy relacionado con la *Sarbanes Oxley Act* norteamericana del año 2002 y la cantidad de procesos que instaura para mejorar el control interno. Estas nuevas actividades, unidas a los reportes que ya se venían elaborando con otras finalidades (optimización de procesos, calidad, medio ambiente) vinieron a **sobrepasar el umbral** de lo que muchos empleados consideraban **razonable**, pues el conjunto de formalidades les impedía dedicarse a las tareas para las que habían sido contratados y por las cuales **se evaluaba su desempeño**. En ocasiones la "*compliance fatigue*" viene propiciada por la organización, que no duda en atribuir a sus empleados nuevos cometidos de reporte sin facilitarles tiempo adicional para ello ni dejar de evaluarlos únicamente por las tareas que venían realizando tradicionalmente, como si nada hubiese cambiado. Bajo estas circunstancias, es comprensible que las personas perciban cualquier iniciativa de control, que en el fondo les resta tiempo, como **un lastre a las actividades que le permiten progresar laboralmente**, causándoles desgaste y, por lo tanto, "*fatiga*". La "*compliance fatigue*" se manifiesta de manera muy visible, con **reacciones adversas** ante cualquier iniciativa para mejorar procesos y controles que requiera la participación del personal. Constituyen buenas prácticas unificar procesos y controles, evitar "*picos*" de reporte (que confluyan en el tiempo varios procesos de reporte) y diseñarlos con contenidos sencillos de interpretar y muy ceñidos a la práctica de la organización. No olvides que los empleados **sólo aceptan normas y procesos con los que realmente se consideran conectados**.

El “*box ticking*” suele ser una consecuencia de la “*Compliance fatigue*”; aunque también puede darse de forma independiente. Consiste en ejecutar los procesos definidos por la organización pero sin detenerse en los contenidos que se están reportando. El caso típico es rellenar un formulario de reporte con aquellas respuestas más obvias que garanticen **no volver a ser interrogado**. Así, por ejemplo, declarar que todo es “satisfactorio”, “correcto” o “no aplicable”. Es, en definitiva, plasmar un “tick” en el recuadro que proceda del formulario para terminar lo antes posible esa formalidad, sin mayores molestias. Obviamente, cumplir procesos de manera irreflexiva y con la única voluntad de terminarlos cuanto antes, socava su finalidad última, que **pasa a ser completamente inútil**. Fallos sonados en los modelos de cumplimiento obedecen a este síndrome. Es importante esforzarse en que los procesos sean **sencillos de cumplir** y, sobre todo, que quienes se ven afectados por ellos **comprendan su finalidad**. No permitas que en tu organización los procesos se conviertan en una **finalidad en sí mismos** (o se perciban así), pues de ahí al “*box ticking*” sólo hay un paso.

Es curioso que uno de los síndromes relacionados con el cumplimiento aparece incluso nombrado en algún estándar internacional de referencia. Se trata del “*lip-service compliance*”; literalmente “cumplimiento de boquilla”. Se da cuando personas de la organización son conscientes de la importancia que tienen las políticas o procesos de cumplimiento, pero son **incapaces de esforzarse por adecuar su conducta a ello**. También concurre en personas **deshonestas**, que actúan conscientemente de modo contrario al que defienden públicamente. Estos casos no exhiben una voluntad rebelde de cumplimiento, sino todo lo contrario: exteriorizan comentarios alineados o neutros, pero actúan de manera distinta. El “*lip-service compliance*” puede darse a muchos niveles de la organización, siendo su manifestación más grave la que afecta a la **máxima dirección**, capaz de impulsar Códigos éticos o de Conducta y de desarrollar, al mismo tiempo, comportamientos contrarios a su contenido, en un ejercicio de hipocresía que destruye por completo el “*tone from the top*”. Es difícil erradicar el cumplimiento de “*lip-service*” cuando contamina a la cúpula directiva, siendo más fácil gestionar episodios que afecten a mandos intermedios o empleados, siempre que se disponga del apoyo de la máxima dirección.

Hay quien piensa que el conocimiento y adecuada aplicación de las normas sólo precisa buenas dotes de lectura. Bajo este entendimiento, cualquier persona con capacidad de leer las normas está en disposición de gestionar correctamente su aplicación. Igualmente, los principios éticos fluyen del Derecho natural y una persona medianamente recta los incorpora de nacimiento. Bajo esta interpretación, presente en algunos “self-made men”, huelga la profesionalización del cumplimiento de las normas y estándares éticos, ya que ambas cosas se pueden gestionar perfectamente por un equipo que conozca bien el negocio. Esta minusvaloración del cumplimiento puede venir avalada por la falta de incidentes en el pasado y, como indicaba al inicio, por la aparente trayectoria de éxito de la dirección. Si a estas circunstancias añadimos el argumento “¿de qué sirve todo lo demás si no se vende?”, se obtiene un escenario de riesgo típico en organizaciones volcadas en la actividad **comercial**, de cuya esfera normalmente procede su cuadro directivo. Nuevamente, procede formación basada en casos reales, mostrando que no todo acuerdo alcanzado libremente es legal o ético, aunque lo parezca.



# Por qué te necesitan

## Conceptos

Liderazgo ético, patrones de conducta, conformity, cultura de cumplimiento, dilemas éticos, normas y prohibiciones, conciencia de la empresa.

## Bibliografía

*Legal Compliance:* apartado 5 “El Chief Compliance Officer”.

El **cumplimiento** de las normas es una manifestación más de la **ética en los negocios**. Por eso, como comenté en el Cuaderno nº 7 (*Cumplimiento legal, Ética e Integridad*), ambos conceptos van cogidos de la mano hasta el punto de que se están comenzando a gestionar por una misma figura: el *Chief Ethics & Compliance Officer (CECO)*. Por lo tanto, si asumes responsabilidades en el área del control de riesgos legales o de cumplimiento, estás adoptando necesariamente un **liderazgo ético**, de lo que se derivan consecuencias importantes para ti.

Las personas en las organizaciones buscan **patrones de conducta** a su alrededor y se adaptan a ellos, lo cual explica el fenómeno de *Conformity* que comenté antes. En particular, atienden consciente e inconscientemente al comportamiento de la **dirección** -que representa los valores de la organización- y de ahí que su **conducta** sea un factor de capital importancia para generar una **cultura de cumplimiento**. Dentro del conjunto de líderes en la organización, aquel que representa y defiende los estándares éticos o de cumplimiento pasa a desempeñar un **rol clave** en este sentido, pues automáticamente se convierte en la **brújula** por la que se guían muchas personas. La menor desviación en su conducta se interpretará como una declaración de tolerancia y dará carta blanca a comportamientos análogos o peores en la organización. El **liderazgo ético comienza por uno mismo**, y para eso hay que estar bien entrenado. Hay quien apunta que sólo a través de una conducta ética constante, en todas las esferas de la vida, pueden desarrollarse unas competencias éticas robustas en la empresa, pues sólo así se evitan confusiones ante situaciones de estrés y se dispone de la agilidad mental precisa para discernir rápidamente los dilemas éticos y de cumplimiento que irrumpen constantemente en el día a día.

Con gran probabilidad, ejercer este tipo de liderazgo supondrá **ir contracorriente** en algunos momentos, oponiéndote a decisiones de negocio que suponen riesgos de cumplimiento obvios y tratando de reconducirlas a escenarios más sensatos. Y es aquí donde se produce la mayor **paradoja de los responsables de cumplimiento**: aunque tu cometido sea **molesto**, cuando deja de serlo se considera **innecesario**. Un responsable de cumplimiento para quien “todo está bien” no tiene valor ni para la organización ni para sus personas, y así termina percibiéndose. Aunque se diga jocosamente que cumplimiento es una función del “no”, esto no deben privarte de convertirte en la **conciencia de la empresa** y manifestarte abiertamente cuando proceda.

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

El liderazgo ético comienza con predicar con el ejemplo, y continúa con difundir esta cultura de forma ordenada. Ante la dificultad que esto entraña, hay organizaciones que ponen el acento en la **emisión de normas y su vigilancia**, como he comentado en el anterior apartado “Elección del momento”. Sin embargo, es sumamente arriesgado utilizar las “prohibiciones” como herramienta de gestión, pues, salvo que sean comprendidas e interiorizadas, se terminan interpretando como privaciones de libertad de las que uno escapa en cuanto tiene ocasión. Desde luego, es mucho mejor trasladar a las personas de la organización el **sentido de la responsabilidad**, es decir, la confianza en que son íntegras y honestas. Además de ser una aproximación más ética, es también más rentable, pues generando esta expectativa se condiciona su conducta como una “profecía” que se auto-cumple. Mucho mejor que dar a entender que las personas de la organización son sujetos tendentes al incumplimiento y que, por eso, deben ser administrados a través de prohibiciones y el control.



# Preguntas frecuentes

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

El “tone from the top” es una actitud continuada que, por lo tanto, debería dejar traza en multitud de documentos de naturaleza variada. Hallarás evidencia de este factor cuando se aprueba formalmente el Código Ético o de Conducta, las políticas de la organización (incluida la de Cumplimiento), y en buena parte de la documentación asociada con todo ello: desde comunicados a toda la organización (anunciando políticas relacionadas con el cumplimiento, por ejemplo), hasta recibir documentos de reporte de cumplimiento y formalizar decisiones en cuanto a las acciones a tomar. También demuestra “tone from the top” la actuación rápida y contundente en procesos disciplinarios o de resolución contractual desencadenados por incumplimientos. Realmente el “tone from the top” deja muchas trazas, hasta el punto que es realmente preocupante no identificar ninguna de ellas.

## ¿Dónde encuentro directrices sobre el modo de organizar un Sistema que me permita gestionar el cumplimiento de manera razonable?

En la actualidad, existen textos muy reputados internacionalmente que ofrecen directrices claras sobre cumplimiento. De hecho, en los Cuadernos 3 y 4 (“Sistemas para la Gestión del Cumplimiento - CMS”) describí los principios más importantes que subyacen en su mayoría. Es interesante que atiendas a su contenido y evites implantar modelos de cumplimiento sui generis que no estén alineados con su orientación, pues con ello ganarás en eficacia y conseguirás también que puedan ser evaluados positivamente por terceros

independientes, en caso de que resulte preciso. Utilizar estándares internacionales seguramente te permitirá también adentrarte en materias donde no has tenido ocasión de desarrollarte y crecer profesionalmente.

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

En ocasiones, produce pereza ejecutar proyectos de mejora que no se consideran directamente relacionados con las operaciones, lo que es un error por cuanto el cumplimiento es una parte indisoluble de ellas. Lamentablemente, existen organizaciones que se dan cuenta de ello tarde y emprenden mejoras en el ámbito del cumplimiento a raíz de verse involucradas en situaciones que les han reportado daños económicos y reputacionales. Quien ha estado inmerso en las preocupaciones derivadas de ellas conoce bien lo conveniente que es tomar acciones antes de que se produzcan, pues no sólo las pueden evitar sino que contribuirán a demostrar la diligencia debida de tanto la organización como de sus responsables, mitigando responsabilidades sociales y personales.

## ¿Cómo puedo evitar situaciones inadecuadas de “Conformity”?

Eradicar situaciones generalizadas de “Conformity” precisa habilitar espacios de comunicación y debate. Cuando se brinda a los empleados ocasiones en las que expresar libremente sus opiniones, sin que ellos les reporte recriminaciones o perjuicios laborales, hacen uso de ellas y dificultan que algunas personas o grupos consoliden un estado de opinión por el efecto

“Conformity”. Los marcos de referencia sobre cumplimiento más avanzados recomiendan no sólo impartir formación, sino desarrollar talleres de trabajo o “forum groups” donde debatir sus preocupaciones o ideas acerca del cumplimiento. No desaproveches la oportunidad de organizarlos y liderarlos para permitir que los participantes debatan sus opiniones en pequeños grupos. Esto te permitirá dar soporte a las mejores conductas y erradicar el “Conformity” sobre las incorrectas.

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

La primera medida contra el “box ticking” es evitar que se produzca. Una vez se toma por hábito, es más difícil reconducir la situación. El personal afectado por las políticas y los procesos de la organización necesita comprender su sentido y sentirse conectados con ellos. De ahí que sea una buena recomendación hacerlos partícipes en su diseño e incluso en su difusión/formación.

La práctica totalidad de marcos de referencia sobre cumplimiento no sólo sugieren formación sobre el contenido de las normas a observar, sino también sobre las políticas y procesos que ha dispuesto la organización a tales efectos. Los ciclos formativos son, por lo tanto, un factor clave para comprenderlos y evitar el “box ticking”. Hecho esto, procederá que contrastes si estas medidas están siendo efectivas a través de controles: selecciona aleatoriamente procesos/reportes y revisa si su contenido obedece a una reflexión. Si es preciso, coordina con auditoría interna esta labor.

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

La alta dirección de toda organización debería reconocer la importancia del cumplimiento y, por lo tanto, de la función que asume un rol en dicho ámbito. Su ausencia se contrapone radicalmente al “tone from the top” que se espera en cumplimiento. El resto del cuadro directivo también debiera hallarse alineado con ello, aunque el hecho de que pueda verse afectado por sus decisiones puede ocasionar voces críticas. Sin embargo, en cualquier caso, una función de cumplimiento consolidada debería disfrutar de reconocimiento generalizado en toda la organización y, si no es así, procede analizar las causas y remediar la situación, que no es en absoluto normal ni puede conducir a nada positivo.

# 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](mailto:acasanovas@kpmg.es)



© 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.