



cutting through complexity

SERIE DE CUADERNOS SOBRE
CUMPLIMIENTO LEGAL / 12

Cumplimiento legal en pequeñas organizaciones

www.kpmgcumplimientolegal.es



Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal –

Cuaderno nº 12 – Cumplimiento legal en pequeñas organizaciones

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.

Las PYMES también existen



**Alain
Casanovas**
Socio de KPMG
Abogados

acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

Cuando se habla de los sistemas de gestión del cumplimiento desde una vertiente técnica, se manejan conceptos relacionados con la ingeniería de procesos y el control interno que se han gestado en grandes organizaciones, dando la apariencia de hallarse lejos del mundo cotidiano de las pequeñas y medianas empresas. Suele pensarse que no todas las organizaciones disponen de los recursos suficientes para asignar las responsabilidades del control de la legalidad y cumplimiento a cargos dedicados a ello, y mucho menos de dotarlos de las políticas, procesos y controles requeridos para que puedan desempeñar su función correctamente. En definitiva, una parte del empresariado piensa que está lejos de poder seguir las mejores prácticas internacionales en materia de cumplimiento, y esa no es solamente una conclusión equivocada sino un error de gestión que puede derivar en múltiples consecuencias, ninguna de ellas positiva.

Los marcos de referencia generalmente aceptados sobre cumplimiento contemplan la posibilidad de adaptar sus directrices al tamaño de cualquier organización, de modo que toda empresa puede establecer modelos de cumplimiento avanzados acordes con sus capacidades reales. Es evidente que las pequeñas y medianas organizaciones no disponen de los mismos recursos que las grandes en muchos ámbitos, pero esta obviedad no puede convertirse en una excusa para que vivan de espaldas a principios de cumplimiento con vocación universal, especialmente cuando el entramado de PYMES constituye una parte muy importante del tejido empresarial y un pilar incuestionable de la economía. Quien desahucia a estas empresas respecto de la observancia de los principios de cumplimiento, las está excluyendo de las mejores prácticas de gestión que aplican empresas de todos los tamaños y sectores alrededor del mundo.

Para que puedas pasar de las palabras a los hechos, este Cuaderno te facilitará conceptos clave que debes tener en consideración a la hora de trasladar principios o directrices de cumplimiento al entorno de las PYMES.

Índice

3

El principio de
proporcionalidad

6

Limitaciones no
razonables

9

Ventajas e
inconvenientes

12

Nivel de
exposición

15

Involucración de
propiedad y gestión

17

Preguntas
frecuentes

18

Bibliografía

El principio de proporcionalidad /

Conceptos

Circunstancias internas y externas, principio de proporcionalidad, principio de flexibilidad, principios, directrices, componentes, prevención penal.

Bibliografía

Control legal interno en la empresa: apartado 5.4 “Variaciones razonables según la dimensión de las organizaciones”.

Legal Compliance: apartados 3.1 “Normas de prevención penal” y 4 “Sistemas para la Gestión del Cumplimiento”

La práctica totalidad de marcos de referencia en materia de cumplimiento contemplan la posibilidad de adaptar sus principios o directrices a las circunstancias de cada organización, desechando la idea de que un sistema de gestión del cumplimiento (“Compliance Management Systems” o CMS) sea algo exclusivo de las grandes organizaciones. Estas **circunstancias** son tanto de orden **interno** (tamaño de la organización en términos de giro de negocio y empleados, por ejemplo) como **externo** (mercados en los que opera, por ejemplo).

No existe, por lo tanto, un modelo único de cumplimiento, sino los principios o directrices descritos en bastantes textos de referencia, que suelen coincidir en enfoque y permiten diseñar sistemas de gestión de cumplimiento **adaptados** a las circunstancias de cada organización. Algunos de dichos textos se refieren al principio de **proporcionalidad**, aunque otros hablan de **flexibilidad** como término sinónimo. En cualquier caso, no deben malinterpretarse estos principios: los marcos de referencia en materia de cumplimiento que comenté en los Cuadernos 3 y 4 (Sistemas para la Gestión del Cumplimiento, Partes I y II) vienen a coincidir cuando contemplan la proporcionalidad entendida como la adaptación de **todas y cada una de sus directrices o componentes** a las circunstancias de la organización, pero no al hecho de que pueda disponerse de un CMS completo tomando sólo una parte de ellos.

De hecho, los marcos de referencia generalmente aceptados en cumplimiento evitan deliberadamente encorsetar sus principios en formalidades muy detalladas, para permitir así que sean plasmados a través de manera distinta atendiendo a las **circunstancias** de cada organización.

Un buen ejemplo de cómo los entornos de cumplimiento contemplan su adaptación a las particularidades de cada caso lo hallamos en el Manual de Líneas Directrices que publica anualmente la *US Sentencing Commission*, que es la agencia independiente dentro del poder judicial norteamericano que establece los criterios para dotar de uniformidad las resoluciones de la justicia penal federal. Pues bien, este texto ejemplifica cómo el modelo de **prevención penal** exigido puede **adaptarse** a pequeñas y medianas organizaciones, permitiendo, por ejemplo, que los cometidos de prevención penal los desarrolle directamente el propio órgano de gobierno social, o que los cursos de formación se sustituyan por reuniones informales con los empleados. Evidentemente, a pesar de requerirse menos formalidades, las empresas deberán estar en disposición de acreditar que han cumplido con esas directrices.

Por consiguiente, es **falso** que los modelos de cumplimiento y los textos que establecen directrices sean únicamente asequibles para **grandes organizaciones**, pues existe el modo de trasladar sus recomendaciones a pequeña escala con medios al alcance de cualquier empresario.

Los principios de cumplimiento contemplados en la mayor parte de marcos de referencia permiten su traslación a cualquier tamaño de organización. Es falso que los modelos de Compliance estén sólo al alcance de grandes empresas

Limitaciones no razonables /

Conceptos

Principio de proporcionalidad, circunstancias internas, recursos económicos, mercados de riesgo, sectores regulados.

Bibliografía

Control legal interno legales en la empresa: apartado 5.4 “Variaciones razonables según la dimensión de las organizaciones”.

Legal Compliance apartado 4 “Sistemas para la Gestión del Cumplimiento”

El principio de **proporcionalidad** es de gran ayuda para difundir la cultura de cumplimiento a cualquier perfil de organización. Sin embargo, una **interpretación inadecuada** de este concepto es sumamente arriesgada.

Sucede a menudo que se relaciona la proporcionalidad con las **circunstancias internas** de la organización, principalmente sus **recursos económicos**. Esto puede conducir a modelos de cumplimiento pobres a causa de limitaciones económicas, cuando, sin embargo, requerirían incrementar su fortaleza a causa de condicionantes externos. Esto sucede, por ejemplo, en pequeñas y medianas organizaciones que operan en **mercados de riesgo** (desde un punto de vista de prácticas de cumplimiento), y que, por ello, deberían necesariamente contemplar una serie de cautelas muy a pesar de sus limitaciones presupuestarias.

Con independencia de los mercados donde se opere, es sabido que cierto tipo de actividades demanda estructuras robustas de vigilancia y cumplimiento a causa de su trascendencia o repercusión en la población. Los **sectores regulados** son el ejemplo típico de ello, donde su especial tratamiento precisa estructuras de cumplimiento que protejan también a los consumidores y usuarios. Se sobreentiende que este tipo de actividades empresariales precisan unas **estructuras de vigilancia y control** adecuadas, y así lo espera tanto el regulador como el público en general. En estos contextos, el principio de **proporcionalidad** no justifica modelos de

cumplimiento inadecuados a las expectativas de ambos: igual que se exige un capital mínimo para desarrollar ciertas actividades, que opera a modo de garantía frente a terceros, también cabe esperar una “garantía” suficiente en materia de cumplimiento. Sencillamente, los empresarios que no disponen de recursos para llevar a cabo este tipo de actividades de manera apropiada en todas sus expresiones (incluido el cumplimiento), no deberían desarrollarlas.

Algo parecido sucede con las **jurisdicciones de riesgo**, especialmente expuestas a riesgos de cumplimiento (incluyendo los de naturaleza penal). Actualmente cualquier persona puede conocer de qué jurisdicciones estamos hablando, accediendo a los reportes que elabora Transparencia Internacional, por ejemplo. No se concibe operar en estas jurisdicciones sin establecer cautelas de cumplimiento, por pequeño o mediano que sea el tamaño de la organización que opera en ellas. El principio de proporcionalidad no ampara nunca una gestión irresponsable.

Con todo ello, pretendo remarcar que si bien el principio de proporcionalidad facilita mucho la aplicación de principios de cumplimiento generalmente aceptados en cualquier perfil de organización, no puede emplearse para justificar estructuras inadecuadas ante sus circunstancias **internas** o, especialmente, las **externas**. Si ves que en tu organización se están confundiendo los términos, levanta la mano y explícalo.

*Las circunstancias de
la organización que
modulan en principio de
proporcionalidad no son
únicamente internas sino
también externas*

Ventajas e inconvenientes /

Conceptos

Efectividad del control, influencia en la conducta, cultura de cumplimiento, circunstancias internas, circunstancias externas, independencia, neutralidad, auditoría interna, control interno.

Bibliografía

Control legal interno: apartado 5.4 “Variaciones razonables según la dimensión de las organizaciones”.

Legal Compliance: apartado 4 “Sistemas para la Gestión del Cumplimiento”.

Las organizaciones de pequeño y mediano tamaño disfrutan de ventajas obvias en materia de cumplimiento. Algunas están ligadas a su propia naturaleza, pues su dimensión permite tanto a su órgano directivo como a su cuadro directivo supervisar de forma mucho más cercana las operaciones. Es decir, que la **efectividad del control** es mucho mayor siempre que esté adecuadamente interiorizado. Por otra parte, el nivel de **formalismos** alrededor del cumplimiento puede disminuir, como hemos visto con los ejemplos del *US Sentencing Commission Guidelines Manual*. Todo ello permite diseñar y poner en práctica modelos **simples** pero al mismo tiempo **altamente efectivos** en materia de cumplimiento, especialmente cuando se trata de negocios locales o acotados geográficamente.

Es más, a la persona que asume las responsabilidades de cumplimiento no le resultará difícil conocer qué está sucediendo en la organización, pues posiblemente estará muy cercana a las operaciones y podrá detectar y corregir riesgos de forma rápida. También dispone de una mayor capacidad para conocer personalmente a los **empleados** de la organización e **influir sobre su conducta**. El conocimiento y confianza del personal en esta persona constituye un activo de gran valor que no es inmediato en las grandes organizaciones, y que facilita mucho consolidar una **cultura de cumplimiento**.

Sin embargo, ya he apuntado en el apartado anterior que las **circunstancias internas** de la organización no justifican modelos inadecuados a sus **circunstancias externas**. Por otra parte, existen

algunas recomendaciones muy difíciles de observar, cual es la **independencia** de la función de cumplimiento: la persona que encarna dicha función en pequeñas y medianas organizaciones no suele tener la misma capacidad para distanciarse de las operaciones y sus responsables que en las grandes. Es decir, que al responsable de cumplimiento le puede ser más difícil mantener una conducta **neutra**.

También sucede que los recursos puestos a disposición de la función de cumplimiento son limitados, aún siendo compartidos. Así, pequeñas y medianas organizaciones pueden no haber desarrollado las funciones de **auditoría o control interno**, lo que impide que el área de cumplimiento se soporte en ellas. Esta tesitura no facilita la existencia de controles internos eficaces, pero pueden mitigarse sus efectos a través de controles externos razonables.

*Los modelos de
cumplimiento para
pequeñas y medianas
empresas disfrutan de
ventajas que conviene
explotar, pero también de
peligrosos inconvenientes
que conviene mitigar*

Nivel de exposición /

Conceptos

Nivel de exposición, riesgos de cumplimiento, acreditación del modelo, modelos proporcionales, modelos verbales, auditorías, acreditaciones, recursos.

Bibliografía

Control legal interno
apartado 5.4 “Variaciones razonables según la dimensión de las organizaciones”.

Legal Compliance
apartado 4 “Sistemas para la Gestión del Cumplimiento”.

En líneas generales, aunque el alcance de las operaciones de las pequeñas y medianas empresas es más limitado que en las grandes, existe un cierto consenso en que su **nivel de exposición** a los **riesgos de cumplimiento** es actualmente mayor. Esto obedece a diferentes motivos.

En primer lugar, la **percepción errónea** de que el cumplimiento es una cuestión que sólo afecta a las grandes organizaciones perjudica enormemente disponer de modelos adecuados a pequeña escala. Puede parecer que disponer de un Sistema de Gestión de Cumplimiento (CMS) es un objetivo tan ambicioso, que queda automáticamente fuera de la agenda de los gestores de pequeños y medianos negocios. Al no disponer de modelos de cumplimiento siquiera proporcionales a sus circunstancias, estas empresas **incrementan automáticamente su nivel de exposición**, al tiempo que ven limitados los argumentos para demostrar su **diligencia debida** ante situaciones de incumplimiento.

Aquellos pequeños negocios dotados de modelos proporcionales a sus circunstancias y, por lo tanto, con menos formalidades, pueden experimentar **problemas de prueba** para acreditar su **existencia** y **aplicación**. Y, a efectos administrativos o judiciales, es igual de problemático carecer de un modelo de cumplimiento, que disponer de él pero no ser capaz de acreditarlo adecuadamente. De ahí que no sea positivo equiparar un modelo de cumplimiento **proporcional** con uno **soportado verbalmente**. Si estás en una organización pequeña o mediana, preocúpate no sólo de la razonabilidad y eficacia del modelo, sino también en el modo de evidenciarlo frente a terceros, llegado el caso.

Continuando con la importancia de un adecuado soporte documental, las grandes organizaciones suelen dedicar recursos a dotarse de **opiniones o acreditaciones de terceros** en cuanto a la idoneidad de su gestión. Esto no sólo se traduce en informes de auditoría desde una perspectiva económica, sino también en certificaciones de calidad, de gestión medioambiental, etc. Por consiguiente, aún cuando no disponga de un Sistema de Gestión de Cumplimiento (CMS), en una gran organización posiblemente se habrán desarrollado trabajos que contribuyan a reducir ciertos riesgos y que faciliten documentos que corroboran su sensibilidad con una gestión profesional. En empresas pequeñas o medianas, el desarrollo de este tipo de trabajos es limitado o nulo, lo que nuevamente **amplia la exposición al riesgo y limita las capacidades de defensa** desde la perspectiva del soporte documental.

En general, muchos de los problemas que estoy señalando guardan relación con los **recursos** de que disponen pequeñas y medianas organizaciones, sin excesivo margen para este tipo de inversiones. Sin embargo, no se comprenderá que ello suponga abandonar por completo los objetivos de cumplimiento que afectan a cualquier negocio.

Las limitaciones de recursos que afectan a pequeñas y medianas organizaciones pueden suponer un incremento de su exposición a los riesgos de incumplimiento

Involucración de propiedad y gestión /

Conceptos

Propiedad y gestión,
cultura de cumplimiento,
empresa familiar, fondos
de capital riesgo.

Bibliografía

Control legal interno
apartado 5.4 “Variaciones
razonables según
la dimensión de las
organizaciones”.

Legal Compliance
apartado 4 “Sistemas
para la Gestión del
Cumplimiento”.

En grandes organizaciones suele existir una clara diferencia entre **propiedad y gestión**, en el sentido que generar una cultura de cumplimiento suele percibirse algo más alejado de la primera y próximo a la segunda. Por poner un ejemplo extremo, no se espera que un accionista titular de una participación ínfima en el capital de una entidad cotizada vaya a contribuir a generar una **cultura de cumplimiento** en ella. Sin embargo, la situación varía drásticamente en las pequeñas y mediana organizaciones, donde la cercanía de la propiedad a la gestión deviene un factor clave para impulsar dicha cultura. Un ejemplo de ello lo encontramos en las **empresas familiares**, donde no cabe duda que la voluntad de la familia condiciona la actitud del equipo directivo y la orientación del negocio. No es extraño, pues, que las *US Sentencing Commission Guidelines* se refieran expresamente al rol de la propiedad en la implementación de modelos de prevención penal en pequeñas organizaciones.

Una situación parecida concurre en otros supuestos donde la propiedad se aproxima a la gestión, como es el caso de los **fondos de capital riesgo**, que no sólo suelen disponer de capacidad de control sobre sus inversiones y analizan atentamente su evolución, sino que suelen ejercer una influencia en su gestión.

Estas capacidades de la propiedad deben interpretarse en clave de oportunidad, pero también de **riesgo**. Oportunidad porque está en sus manos decidir la adecuada orientación ética y de cumplimiento del negocio (circunstancia que no está al alcance del pequeño inversor), pero riesgo porque no hacerlo puede llegar a considerarse una negligencia.

*La propiedad puede
desarrollar un cometido
análogo al de la alta
dirección en cuanto a
generar una cultura
de cumplimiento en
organizaciones de pequeño o
mediano tamaño*

Preguntas frecuentes

¿Justifica el principio de proporcionalidad que una pequeña empresa no dedique recursos a definir y conseguir sus objetivos de cumplimiento?

Evidentemente no. El principio de proporcionalidad no debe amparar ninguna conclusión contraria a generar una cultura de cumplimiento, y es obvio no definir los objetivos en esta materia no ayuda a ello. Sí que justifica, sin embargo, disponer de un modelo de cumplimiento adaptado a las circunstancias internas y externas del negocio que, aún no siendo comparable al que exista en una gran organización, contemplará sus mismos principios básicos.

¿Precisan las oportunidades de negocio en economías emergentes extremar precauciones de cumplimiento?

Si disponemos de información suficiente para concluir que una economía emergente es, al mismo tiempo, una jurisdicción de riesgo (desde la perspectiva de la ética y el cumplimiento), desde luego que se deberán extremar las precauciones para no incurrir en riesgos de esta naturaleza, que pueden estar vinculados con la corrupción. De hecho, se espera que las empresas éticas, no importa su tamaño, contribuyan en la medida de sus posibilidades a mejorar el tono ético en los países que precisan mejorar en este ámbito. Por eso, no sólo cabe adoptar cautelas para salvaguardarse de las conductas de riesgo, que es un objetivo a corto plazo, sino también acciones de difusión frente a terceros (business partners, clientes, proveedores) que mejoren el entorno de negocios en el medio y largo plazo.

¿Cómo se pueden explotar las ventajas de ser una organización pequeña en materia de cumplimiento?

En una empresa pequeña se puede generar con mayor facilidad una cultura de cumplimiento, gracias a la cercanía de la propiedad y gestión

con las operaciones. Pero explotar esta facilidad atraviesa por su compromiso previo y desarrollar una cultura ejemplar. A partir de ahí, no es difícil definir un modelo de cumplimiento proporcional a las circunstancias de la organización y asegurarse de que contempla principios de cumplimiento generalmente aceptados.

¿Cómo reducir el nivel de exposición frente a los riesgos de cumplimiento?

El nivel de exposición a riesgos relacionados con el cumplimiento de las normas y los estándares éticos se reduce a medida que se aplican y consolidan los principios que subyacen en los marcos de referencia que existen en esta materia, y que se describieron en los Cuadernos 3 y 4 (“Sistemas para la Gestión del Cumplimiento – CMS”). Por lo tanto, una guía sencilla para disminuir el nivel de exposición a los riesgos de cumplimiento es analizar, uno por uno, hasta qué punto se hallan presentes en la gestión del negocio, e incorporarlos cuando se detecten deficiencias.

¿Qué rol juega la propiedad en el tono ético de una pequeña empresa?

En empresas pequeñas o medianas cuya propiedad está concentrada en pocas manos, es evidente que dispone de capacidad para influir de manera muy efectiva en la gestión y, por lo tanto, su actitud juega en la práctica un papel clave en definir o reorientar el tono ético del negocio. En este sentido, profesionalizar la gestión no debe necesariamente interpretarse como una completa desvinculación respecto de los derroteros éticos de la empresa, pudiendo perfectamente conjugarse con una directrices claras y alineadas con las mejores prácticas al respecto.

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 indisolubles. 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.