



cutting through complexity

SERIE DE CUADERNOS SOBRE
CUMPLIMIENTO LEGAL /2

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

www.kpmgcumplimientolegal.es



Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal – Cuaderno nº 2 – El cumplimiento de las normas y su relación con la Gobernanza y la Gestión del Riesgo 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.

Cambio de paradigma



**Alain
Casanovas**
Socio de KPMG
Abogados

acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

Actualmente es difícil que el abogado de empresa pueda abstraerse de los conceptos de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento. Aunque el último de ellos se considera parte de sus cometidos habituales, su relación con los dos primeros no resulta todavía evidente para muchas personas. Sin embargo, como veremos en este Cuaderno, la función jurídica actual debe manejar con soltura no sólo el concepto de cumplimiento sino también las directrices de gobernanza así como las técnicas de gestión del riesgo. Ser capaz de comprender y relacionarse estrechamente con los responsables en estas materias, compartiendo con ellos principios y utilizando un mismo lenguaje de comunicación, es una característica del abogado de empresa del siglo XXI, que le dota de una dimensión significativamente distinta respecto del perfil que ha prevalecido en épocas pasadas.

Lamentablemente, bastantes planes de estudio tradicionales siguen anclados a una concepción y clasificación clásica del Derecho, circunstancia que no ayuda a que los recién licenciados se integren en la empresa y, mucho menos, que manejen desde etapas tempranas los principios de gobernanza y de la gestión del riesgo. ¿En qué asignaturas se tratan estos conceptos tan importantes para el abogado interno del nuevo siglo? Nos encontramos, una vez más, ante una paradoja que explica el escalón existente entre el mundo del Derecho y las técnicas de gestión empresarial más avanzadas.

Si eres un abogado de empresa, es interesante que percibas el cambio de paradigma que está obrando en la concepción de la función jurídica en la empresa, y las reflexiones que siguen en este documento tratarán precisamente de ello.

3

Conceptos
básicos

6

Los modelos
GRC

9

Función jurídica
y Cumplimiento

14

Tu forma de
relacionarte
con Gobernanza
y Gestión del
Riesgo

17

Preguntas
frecuentes

19

Índice de
cuadernos

22

Preguntas
frecuentes

Conceptos básicos

Conceptos

Gobernanza (*Governance*), gestión del riesgo (*Risk Management*), cumplimiento (*Compliance*).

Bibliografía

Control legal interno: apartado 2. “Mejora de procesos y control interno”.

Legal Compliance: apartado 1.2.2. “Normas sobre gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento”, y 2.2. “Los entornos de COSO y OCEG”.

En la década de los años 80 tuvieron gran difusión las metodologías que propugnaban la **mejora continua de los procesos de las organizaciones**, en una lucha sin fin para incrementar la productividad, la competitividad, la cuota de mercado y el beneficio. Sin embargo, a principios del siglo XXI se produjeron una serie de escándalos financieros, con gran repercusión mediática mundial, que cuestionaron cómo se estaban gestionando las empresas así como la calidad de las informaciones que transmitían a la sociedad. A partir de ahí ganaron reconocimiento aquellos modelos de gestión empresarial que ponían énfasis en el **control interno**. Más adelante se comprobó que **el mero control en el seno de la organización tampoco era suficiente para garantizar un desarrollo saludable de los negocios**, incrementándose notablemente los seguidores de aquellos modelos que abogan por una gestión coordinada de los aspectos de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento. Son los llamados “modelos GRC” –*Governance, Risk Management & Compliance*– que trataré en el epígrafe siguiente.

El concepto de **gobernanza o gobierno corporativo** –*Corporate Governance*– está relacionado con el establecimiento de estructuras para determinar y alcanzar los objetivos de la organización en cuanto a su relación no sólo con sus órganos y accionistas, sino igualmente respecto de otras partes interesadas. Los principios de gobernanza de una organización darán lugar a procesos y políticas que cuidan de su relación con estos colectivos, **incluidos los grupos de interés o stakeholders**. La empresa deja de preocuparse únicamente de sí

misma para centrar también su atención en los demás y buscar un equilibrio razonable en este entramado de intereses, bajo la premisa general de que aquello positivo para las comunidades donde opera le terminará reportando beneficios.

La gestión del riesgo consiste primero en identificar y analizar los supuestos de riesgo que afectan a la organización, para determinar así el modo de gestionarlos dentro de parámetros aceptables (en lo que se conoce como “apetito de riesgo”). Como te puedes imaginar, existen muchos tipos de riesgos, incluidos aquellos que son de tu incumbencia: los tienen naturaleza legal.

La función de **cumplimiento** supone velar en cuanto a las **obligaciones** que afectan a la organización, lo que incluye tanto las normas de aplicación imperativa como las que se asumen voluntariamente (por auto-imposición, por ejemplo).

Como veremos en el epígrafe siguiente, aunque gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento son conceptos distintos, guardan relación hasta el punto que su gestión aislada es ineficiente.

En la actualidad, se imponen los modelos de gestión GRC en la medida que existen fuertes sinergias y áreas de actuación conjuntas entre gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento.

Los modelos GRC

Conceptos

Gobernanza (*Governance*), gestión del riesgo (*Risk Management*), cumplimiento (*Compliance*), determinación de riesgos de cumplimiento.

Bibliografía

Control legal interno: apartado 2. “Mejora de procesos y control interno”.

Legal Compliance:

apartado 1.2.2. “Normas sobre gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento”, y 2.2. “Los entornos de COSO y OCEG”.

Las **interacciones** entre las áreas de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento son **inevitables** hasta el punto que resulta difícil encontrar textos que traten alguno de estos conceptos sin hacer referencia al resto. Muchos textos ampliamente difundidos sobre gobernanza incluyen también aspectos propios de la gestión del riesgo o del cumplimiento, como sucede con los conocidos “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE” o sus “Líneas directrices para empresas multinacionales”. Lo mismo sucede con textos o normas aparentemente monográficos sobre la gestión del riesgo y del cumplimiento. Por eso, no te sorprendas si para localizar buenas prácticas o referencias en materia de cumplimiento terminas recurriendo a textos de gobernanza o gestión del riesgo.

Para visualizar claramente el nivel de interacción entre estos conceptos, lo más rápido es utilizar algunos **ejemplos**, como los que siguen:

Una organización puede dotarse de normas que otorgan a sus accionistas minoritarios ciertos derechos que exceden del mínimo exigido por la normativa local. Aunque es una **buena práctica de gobernanza**, constituye también una **obligación auto-impuesta** que se traduce en derechos para determinado colectivo (los accionistas minoritarios). Por consiguiente, esta decisión en el ámbito de la **gobernanza** pasa a tener repercusiones evidentes en materia de **cumplimiento**, siendo una obligación más que vigilar cuyo incumplimiento puede reportar **daños económicos y reputacionales** a la organización.

Con la **gestión del riesgo** sucede algo parecido. Aunque los responsables de dicha función tratarán de identificar riesgos aparentemente alejados del cumplimiento de las obligaciones, como puedan ser una inversión significativa en un producto de nuevo lanzamiento o la posibilidad de que se produzca la destrucción de las instalaciones, también acabarán teniendo en consideración los **riesgos de cumplimiento**, que no dejan de ser una categoría más de riesgos a identificar, evaluar y gestionar. Sin embargo, como trataré en el Cuaderno n° 3 (Sistemas para la gestión del cumplimiento –CMS–), organizar adecuadamente una función de cumplimiento precisa desarrollar un *risk assesment* en cuanto a los riesgos propios de su ámbito. Esto no significa que se vaya a duplicar el trabajo, sino que las áreas de gestión del riesgo y cumplimiento deben coordinarse para que la evaluación de **los riesgos de cumplimiento sea consistente en las dos esferas**, bien porque colaboran en dicha tarea o porque las conclusiones de un área se transmiten luego a la otra.

Desde luego, lo que carece de sentido es que las áreas de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento se traten como silos aislados, pues de este escenario solo cabe esperar **duplicidades, lagunas** y, desde luego, **tensiones entre sus respectivos responsables**.

Aunque el concepto de gestión coordinada GRC está bastante aceptado y rara vez se cuestiona, el reto actual de las organizaciones es lograr una comunicación fluida entre estas áreas. Para ello se precisa una adecuada definición de funciones y establecer canales de comunicación eficaces entre ellas. Por ello, como apunté en el Cuaderno n° 1 (Conoce tu organización), es importante que identifiques las áreas de gobernanza y gestión del riesgo así como a sus responsable, viendo cuál es la mecánica de colaboración con ellos, o construyéndola si no existe.

La relación entre gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento es prácticamente indisociable: buena parte de las decisiones o directrices de gobernanza se traducen en obligaciones de cumplimiento, y una buena parte de los riesgos tienen que ver con el potencial incumplimiento de normas legales o auto-impuestas

Función jurídica y Cumplimiento

Conceptos

Mercados regulados, bloques normativos, cumplimiento, cumplimiento regulatorio, grupos de interés (*stakeholders*), independencia.

Bibliografía

Control legal interno: apartado 1.1. "Legal Compliance"

Legal Compliance: apartado 1, "La función jurídica interna y el cumplimiento normativo", y apartado 5 "El Chief Compliance Officer".

¿Son lo mismo la función jurídica y la de cumplimiento? Es una pregunta de gran calado que nos conduce finalmente a tratar el **cambio de paradigma** que vivimos actualmente y que impacta muchísimo en el abogado de empresa.

Si analizamos los departamentos de cumplimiento que históricamente se han definido como tales, veremos que normalmente corresponden a organizaciones que operan en **mercados regulados** y que tienen por objeto, de forma prácticamente exclusiva, velar por el cumplimiento del **bloque normativo** que ordena el modo de desarrollar sus actividades. Observamos ejemplos evidentes en la banca, la intermediación financiera, la actividad aseguradora, el sector de producción y distribución de la energía, las telecomunicaciones, la industria farmacéutica, etc. La función de cumplimiento se asocia en estos contextos al concepto de **cumplimiento regulatorio** (anglicismo terrible, pero de utilización muy frecuente), compuesto por normas que son normalmente de origen público o sectorial y tienen una marcada dimensión técnica (habitualmente de naturaleza económica). Suele ser una función separada de la asesoría jurídica interna.

Sin embargo, el volumen y complejidad de las normas ha dejado de ser patrimonio exclusivo de los sectores regulados, observándose en las últimas décadas como un **creciente grupo de bloques normativos** afecta a cualquier organización: la normativa medioambiental, la relativa a la privacidad y el tratamiento de datos

personales, protección de consumidores y usuarios, lucha contra la corrupción, etc. A ello se añade el **incremento en la complejidad** de las normas que tradicionalmente afectan a las actividades de negocio, como las leyes societarias o las fiscales. La globalización de la economía supone, además, que las organizaciones deban gestionar el cumplimiento de estos bloques normativos en las diferentes jurisdicciones donde operan, normas que **no están armonizadas** y que, además, en algunas ocasiones son contradictorias. Si a este escenario, ya de por sí complejo, añadimos la voluntad de las organizaciones por **auto-imponerse obligaciones** por motivos de gobernanza o buenas prácticas sectoriales, obtenemos una **complejidad normativa general** que nada tiene que envidiar a la de los sectores regulados de hace algunos años.

A causa de lo anterior, los marcos de referencia para sistemas de cumplimiento, de los que hablaremos en los Cuadernos n° 3 y 4 (Sistemas para la gestión del cumplimiento, CMS), identifican **estos y otros bloques normativos como el objetivo natural de todo sistema para la gestión del cumplimiento** con vocación general, desmarcándose de su vinculación tradicional a unos pocos bloques regulatorios.

Entre las funciones típicas de las asesorías jurídicas de empresa se encontraba el velar por el cumplimiento de la normativa. Ahora bien, respecto de las últimas décadas se aprecian tres cambios relevantes: (i) a causa del volumen y complejidad de las normas, la vigilancia de su cumplimiento deja **de ser una tarea residual** en términos de tiempo y procesos, (ii) el incumplimiento de las normas pueden reportar **daños económicos y reputacionales** importantes a cualquier organización -aunque no opere en mercados regulados- susceptibles incluso de **amenazar su continuidad**, y (iii) el nivel de cumplimiento no sólo afecta a la organización sino que también beneficia o perjudica a sus **grupos de interés**. Estos factores impactan necesariamente en la concepción tradicional de la función jurídica.

Se precisa, en primer lugar, **profesionalizar** la función de cumplimiento, dotándola de recursos y procesos que garanticen su operatividad. No puede concebirse como una tarea residual gestionada artesanalmente. En segundo lugar, puesto que los cometidos de cumplimiento incumben a terceros (los grupos de interés, por ejemplo), su gestión razonable **no ampara planteamientos de pura defensa**: no es de recibo que el público en general se vea perjudicado por que una organización desarrolla conductas o negocios reprobables, aunque tengan algún atisbo de amparo legal.

Imagínate que alguna unidad de negocio precisa tu asesoramiento para desarrollar actividades que, teniendo amparo legal, perjudican a algún colectivo de sus grupos de interés. Lo que tradicionalmente se esperaría de ti es el argumentario de defensa respecto de esa iniciativa. Sin embargo, si la organización se muestra comprometida con dichos grupos de interés y dispone de normas auto-impuestas que previenen de decisiones que puedan perjudicarles, seguramente deberás primar este objetivo sobre un articulario de defensa. Fíjate que lo que estarás haciendo, en el fondo, es prevalecer unas normas de fuerte contenido ético (las auto-impuestas) sobre lo que ampara el literal de la legalidad o la eventual ausencia de regulación, **defendiendo con ello la voluntad e interés de la organización**, aunque pueda no parecerlo a ciertas personas. Si te has visto en situaciones de este tipo, sabrás lo difícil que es hacer comprender que determinadas actuaciones aparentemente beneficiosas para el negocio, contravienen los objetivos de la organización; y ello porque algunas funciones de la empresa continúan esperando de ti aquella defensa incondicional que todo cliente espera de su abogado. Pero no te confundas: realmente estás defendiendo los intereses de la organización cuando buscas el equilibrio que ésta ha decidido mantener con sus grupos de interés.

No es de extrañar que, para evitar dilemas éticos, la función de cumplimiento se segregue de la función jurídica tradicional, como está sucediendo en el listado de *The World's Most Ethical Companies*. Incluso algún colegio profesional europeo ya ha abogado

por una regulación separada de los responsables internos de vigilar el cumplimiento de la legalidad (*Commissariat aux Droits*) respecto de los abogados de empresa tradicionales, en un primer intento por dotarles del **estatuto necesario** para dar soporte a su difícil cometido.

Sea o no una función separada de la jurídica tradicional, está claro que el área de cumplimiento adquiere en nuestros días una dimensión que no ha tenido años atrás para la mayor parte de organizaciones. Y es también evidente que para desarrollar eficazmente su cometido precisa de cierto nivel de **independencia**, esto es, estar dotada de mecanismos que eviten presiones y garanticen su recto proceder frente a situaciones extremadamente tensas que, desde luego, no resultan fáciles de gestionar. Es un principio que tienen asumido algunos sectores de actividad desde hace años, y que en nuestros días tiende a extenderse de forma general. La veremos más detalladamente en el Cuaderno nº6 (Cumplimiento legal, ética e integridad).

*Las tareas de vigilancia
del cumplimiento de la
legalidad han alcanzado
tal complejidad y
trascendencia para
cualquier tipo de
organización, que requieren
ser profesionalizadas
y dotadas de recursos
específicos*

Tu forma de relacionarte con Gobernanza y Gestión del Riesgo

Conceptos

Gobernanza (*Governance*), gestión del riesgo (*Risk Management*), cumplimiento (*Compliance*).

Bibliografía

Control legal interno: apartado 2, “Mejora de procesos y control interno”

Legal Compliance: apartado 1.2.2. “Normas sobre gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento”, y 2.2. “Los entornos de COSO y OCEG”.

Si deseas relacionarte adecuadamente con las funciones de gobernanza y gestión del riesgo, localiza el documento organizativo donde se describen sus funciones y sus eventuales canales de comunicación, según comenté en el Cuaderno n° 1 (Conoce tu organización). Determina sobre su base cuáles son los mecanismos de comunicación o coordinación con que se ha dotado la organización y utilízalos. Si no existen asignaciones de competencias, no son claras, o no existen medios que faciliten una comunicación fluida entre funciones, impulsa procesos que mitiguen estas deficiencias. Recuerda que **el transcurso del tiempo no te ayuda**, en el sentido de que, mientras persistan estas indefiniciones, la organización se halla expuesta a las inconsistencias que se pueden derivar de ellas.

Cuando no exista alguna de las funciones de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento, es positivo que abras un debate acerca de su eventual necesidad. Puesto que **no se trata de crear estructuras o cargos inútiles**, es posible que algunas de estas funciones o todas ellas se aglutinen en una misma área o incluso persona. Pero esta solución será siempre mucho mejor que ignorar los objetivos de una organización en las citadas esferas. Nadie criticará a la organización por haberse dotado de unas estructuras mínimas que sean **acordes con sus recursos**, pero, sin embargo, sí reprocharán no haberse planteado siquiera su existencia. Promueve siempre estructuras que sean **razonables a las circunstancias** de la organización.

Existen opiniones que otorgan un mayor peso a la función de gobernanza que a las de gestión del riesgo o cumplimiento, en el sentido de que la primera establece las directrices que dan sentido y guían a las otras dos. Por eso, no es de extrañar que en organizaciones de cierto tamaño la gestión GRC esté liderada por el área de gobernanza o que incluso, ésta comprenda en su seno a las otras dos funciones. De hecho, esta filosofía es la que se recoge en algunas normas modernas, como la de Solvencia II que aplica al sector asegurador. En estos casos tiene que articularse el encaje del área de cumplimiento subsumida en la de gobernanza, y cómo afecta esta circunstancia a las funciones de asesoría jurídica interna que se venían desarrollando.

En cualquier caso, las personas de la organización deben tener claro quienes son sus interlocutores en materia de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento. Ante cualquier consulta sobre estas materias deberán conocer tanto a sus interlocutores como el eventual proceso a seguir.

El principio de proporcionalidad aplicado a las funciones de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento, supone que cada organización debe dotarse de las estructuras en estos ámbitos que sean razonables a sus circunstancias. Pero su eventual inexistencia o falta de comunicación no es en absoluto una situación aconsejable.

Preguntas frecuentes

¿Están obsoletos los modelos de gestión empresarial centrados en el control interno de los riesgos?

No. Además de disfrutar de un amplio reconocimiento, estos modelos han evolucionado hasta convertirse en marcos de referencia ineludibles, por lo cual sería insensato restarles valor. Sin embargo, habiendo nacido para mejorar el control interno, suelen abordar la gobernanza o el cumplimiento en lo que tienen relación con dicha finalidad, sin dotarles de protagonismo sustantivo. Esta es la mayor diferencia respecto de los modelos GRC, que desde un principio consideran la importancia e interrelación de los tres cometidos (gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento) y abordan el modo de gestionarlos conjuntamente.

¿Cómo se inicia la implantación de un modelo GRC en la empresa?

La implantación de un modelo de gestión GRC no debería obedecer a modas, sino derivar de una reflexión profunda sobre sus beneficios, y del firme compromiso respecto de los objetivos definidos para cada una de las áreas. La organización, y en particular su equipo directivo, debe interiorizar las ventajas del modelo y difundirlas dentro y fuera de la empresa, en lo que se ha venido a llamar *tone from the top*. Por eso, un tercero con experiencia puede ayudar en este proceso de reflexión, pero no forzarlo ni sustituirlo.

¿Estaré burocratizando la empresa al impulsar estructuras y procesos de cumplimiento?

La crítica fácil a los procesos de cumplimiento es que burocratizan la organización, restándole agilidad y competitividad. Esto sería cierto para todos aquellos procesos ociosos que se convierten en una finalidad en sí mismos, o cuya lógica se ha perdido con el tiempo y se aplican por inercia. A parte de estos casos, establecer procesos de cumplimiento nace de la existencia de patrones a seguir impuestos por los Estados, recomendados por las asociaciones del sector o auto-impuestos por las propias organizaciones. Puesto que este cúmulo de obligaciones es voluminoso, complejo pero, a la vez, relevante para la continuidad del negocio, se hace preciso establecer medidas para su vigilancia y cumplimiento. Con ello no se burocratiza una organización, sino que se ponen los medios para defender su salud frente a los accionistas, los empleados y el resto de stakeholders. Cumplir con la legalidad no constituye una formalidad puramente administrativa, sino un objetivo de negocio.

¿Qué canales de comunicación pueden crearse para una gestión conjunta GRC?

En bastantes ocasiones, las áreas de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento se coordinan informalmente. Cuando no surge de manera espontánea, o existen condicionantes que dificultan que se produzca (la eventual lejanía geográfica entre ubicación de funciones, por ejemplo) existen buenas prácticas de coordinación como la celebración de reuniones, conferencias telefónicas o videoconferencias periódicas, tras las cuales se documenta lo tratado y acordado. De todas formas, estamos viviendo cambios drásticos en el modo de interactuar que tienen dichas funciones: ya existen módulos para los principales ERP's donde se gestionan de forma conjunta los aspectos de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento relativos a cada uno de los procesos de la organización. Estas herramientas facilitan mucho la cooperación, coordinación y comunicación.

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.