



cutting through complexity

SERIE DE CUADERNOS SOBRE / 6
CUMPLIMIENTO LEGAL

Cumplimiento legal, ética e integridad

www.kpmgcumplimientolegal.es



Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal – Cuaderno nº 6 – Cumplimiento legal, ética e integridad 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.

La conciencia de la empresa



Alain Casanovas
Socio de KPMG
Abogados

acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

¿Quién se atreve a cuestionar la conveniencia de desarrollar los negocios de una forma ética?: existen cuestiones que escapan a debate, dada su obviedad. El objetivo de realizar actividades empresariales acogiendo a buenas prácticas, no sólo respetando la legalidad sino observando también elevados estándares éticos, figura en las declaraciones de principios que muchas organizaciones publicitan. Es más, en cada vez más casos dejan de ser un mero elemento programático para derivar en guías y directrices detalladas, de carácter vinculante para todo el personal de la organización (desde los empleados al equipo directivo). Sin embargo, a pesar de su nivel de concreción, estas instrucciones pierden dimensión práctica en ausencia de estructuras que velen por su cumplimiento. Es aquí donde se aprecia la relación que existe entre gobernanza y cumplimiento, puesto que el éxito en los objetivos del primer ámbito guardan una estrecha relación con las estructuras que dotan de efectividad al segundo. Ya que hablamos de normas (sean internas o auto-impuestas, o externas), la función jurídica o de cumplimiento adquieren un protagonismo obvio en la consecución de los objetivos que se ha fijado la organización al comprometerse con determinados estándares de conducta. Por ello, se ha dicho que estas funciones se convierten en la “conciencia de la empresa”.

Hay quien ve en ello un cambio de paradigma para el abogado de empresa, llamado a defender los intereses de terceros (stakeholders) frente a los puramente económicos de las entidades mercantiles. Sin embargo, para las organizaciones que se han manifestado alineadas con estándares éticos y buenas prácticas, sus abogados internos se limitarán a defender aquellos principios sobre los que se han manifestado (normalmente de forma pública), y que constituyen la expresión de su voluntad. Es decir, que luchando por el desarrollo ético de las operaciones defienden, precisamente, el deseo de las propias entidades.

Índice

3

Cumplimiento legal y apetito de riesgo

6

El Chief Ethics & Compliance Officer

9

El tono ético de las organizaciones

12

La independencia de la función de cumplimiento

16

Comportamiento íntegro del responsable de cumplimiento

18

Preguntas frecuentes

Cumplimiento legal y apetito de riesgo

Conceptos

Apetito de riesgo, tolerancia, aversión, variables de riesgo, interpretación razonable de las normas, activismo de las personas jurídicas, activismo de las personas físicas.

Bibliografía

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

El **apetito de riesgo** es la cantidad de riesgo, en sentido extenso, que una organización está dispuesta a aceptar para generar valor. Existe un amplio abanico en cuanto al apetito de riesgo, que discurre desde las organizaciones que lo toleran ampliamente, a las que tienen aversión al mismo. Entre las opciones de riesgo que barajan las organizaciones, ¿podría incluirse el incumplimiento de las normas? Es decir, ¿es el cumplimiento legal una **variable de riesgo**, de forma que la sociedad pueda decidir hasta qué punto cumple con sus obligaciones?

La actividad empresarial se desarrolla en las comunidades de personas y, por ello, queda sujeta a sus normas de convivencia. Las normas con que se dotan las sociedades son una traslación de sus **valores y voluntad**, especialmente cuando se operan en territorios estructurados políticamente como Estados democráticos de derecho. Por ello, el respeto de las normas no debe percibirse como un acto inducido coercitivamente, sino como una muestra de respeto hacia las sociedades que las han impulsado y de integración social con ellas. Visto así, **el incumplimiento de las normas no puede ser una opción a considerar dentro del apetito de riesgo** de una organización, pues tan antisocial es quebrantar una ley comercial como desarrollar una actividad manifiestamente ilícita: ambas circunstancias son, en el fondo, igual de contrarias a la voluntad de las comunidades que han valorado y regulado dichas conductas.

El cumplimiento de las normas como manifestación ética lleva a tratar

dos materias: **su interpretación razonable y el activismo social** de las empresas.

Una **interpretación razonable** de las normas siempre estará basada en un estudio detallado de la norma, alcanzando una conclusión razonada en cuanto a su finalidad y obrando consecuentemente con la misma. Evidentemente, un estudio de este tipo debería estar **documentado y contrastado** de forma que no encubra una simple voluntad de incumplimiento.

Sin embargo, siendo clara la finalidad de una norma, ¿puede una organización decidir no acatarla por contrariar sus valores? Estaríamos hablando del activismo de empresa, donde la organización adopta una decisión en conciencia que le conduce voluntariamente al incumplimiento. Se ha debatido bastante sobre la legitimidad del **activismo de las personas jurídicas** pero, en cualquier caso, debes conocer que sus efectos son sustancialmente distintos a los del **activismo de las personas físicas**. Cuando una persona física manifiesta su oposición respecto de una norma, las consecuencias de su decisión le afectarán esencialmente a ella o a un círculo reducido de personas. Sin embargo, cuando una persona jurídica practica activismo, **los potenciales perjudicados no son únicamente su equipo directivo**, sino que también puede terminar afectados sus empleados, accionistas, inversores, entidades financieras y resto de stakeholders. Imagina que, por adoptar una postura activista, una organización se halla expuesta a sanciones significativas que comprometan la continuidad de sus operaciones. ¿Acaso no tiene derecho a ser consciente de ello el empleado que acepta una oferta de trabajo frente a otra organización no activista? ¿No tienen derecho a conocer esa decisión las entidades que van a financiarla frente a otras opciones más conservadoras? Como verás, el activismo empresarial requiere que los terceros potencialmente afectados la **conozcan** y tomen también en conciencia sus decisiones respecto de dicha organización. Cualquiera que sea tu aproximación al activismo de empresa, recuerda que, desde una perspectiva puramente técnica, constituye una fuente de riesgos y como tal debes gestionarlo internamente y frente a terceros.

El *Chief Ethics & Compliance Officer*

Conceptos

Chief Ethics & Compliance Officer, Chief Compliance Officer, comportamiento ético, normas auto-impuestas, Códigos Éticos, Códigos de Conducta, riesgos de integridad, daños derivados del incumplimiento.

Bibliografía

Control legal interno: apartado 1.1.1. “El cumplimiento de las obligaciones legales como proceso de negocio”.

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

En los últimos años surge con fuerza la figura del *Chief Ethics & Compliance Officer*, considerado en ocasiones como una **evolución natural** del *Chief Compliance Officer*. Se introduce de este modo la ética dentro de los cometidos de cumplimiento o viceversa, lo cual tiene pleno sentido puesto que el cumplimiento de las normas es una manifestación de un **comportamiento ético** en el desarrollo de los negocios.

Buena parte de marcos de referencia en materia de cumplimiento reconocen que las **normas auto-impuestas** están dentro del alcance de vigilancia de un sistema para la gestión del cumplimiento. Puesto que estas normas, plasmadas en Códigos Éticos o de Conducta, incorporan un notable componente ético, constituyen prueba evidente de la vinculación de dicha esfera con la función de cumplimiento.

Observar estos estándares éticos o las mejores prácticas que vengan sugeridas a nivel sectorial constituye una obligación ineludible en algunas actividades. Así, para entidades bancarias y financieras, por ejemplo, cuyo negocio se sustenta significativamente en generar confianza en los usuarios, seguir estas prácticas éticas y estándares sectoriales es crítico hasta el punto que su incumplimiento de califica como “riesgo de integridad”. Este entendimiento está extendiéndose a otros sectores, de modo que son pocas las organizaciones que pueden permitirse el lujo de sufrir los daños reputacionales en que se puede materializar un **riesgo de integridad**.

Una sentencia paradigmática emitida en julio de 2009 por el Tribunal Federal de Alemania, que comentaré y reproduciré en el Cuaderno nº 9 (“Responsabilidades personales en el ámbito del cumplimiento legal”) señala, precisamente, que uno de los cometidos propios del *Compliance Officer* es la de evitar los daños de imagen (reputacionales) a la organización, consolidando así el entendimiento que esta figura debe velar por **evitar daños derivados de incumplimiento** en un sentido amplio, lo que incluye aquellos que puedan venir derivados de observar una conducta poco ética.

Todo lo anterior nos lleva a considerar que la ética forma parte de la función de cumplimiento, aunque no figure de manera explícita en la descripción del cargo.

El tono ético de las organizaciones

Conceptos

Tono ético, cultura de empresa, cultura organizativa, cultura de cumplimiento, responsabilidad vicarial, apoyo de alto nivel.

Bibliografía

Legal Compliance: apartados 4, “Sistemas para la gestión del cumplimiento” y 5, “El Chief Compliance Officer”.

Es posible que oigas hablar del “tono ético de las organizaciones”. Se trata de un concepto que se relaciona con la **cultura de una empresa** respecto de la necesidad de observar ciertos estándares éticos en el desarrollo de los negocios, lo que enlaza directamente con el cumplimiento de la legalidad (como una manifestación más de ética).

Conseguir y mantener el **tono ético** en la organización es siempre un objetivo recomendable. En algunos países no sólo es una recomendación sino una necesidad: existen jurisdicciones donde su sistema de culpabilidad penal, aplicado a las personas jurídicas, atraviesa por analizar su **cultura organizativa**, de modo que la responsabilidad criminal de la empresa sólo puede nacer cuando se constata su falta de cultura en cuanto a un comportamiento ético y dentro de la legalidad. Estos modelos se contraponen a los de **responsabilidad derivada** de la persona jurídica (incluyendo los de responsabilidad vicarial), donde la imputación penal nace del mero hecho de que un administrador o empleado haya cometido un ilícito en provecho de la empresa, con cierta independencia de la cultura que prevalezca de forma generalizada en la misma. Pero, incluso en estos últimos modelos, los esfuerzos por mantener el tono ético se tienen en consideración y la tendencia es que tales circunstancias impacten cada vez más, tal como se puso de manifiesto en un estudio encargado por la Naciones Unidas en el año 2008.

Comprenderás entonces que alcanzar y mantener el tono ético no es un mero concepto teórico, sino un **objetivo de la estrategia**

empresarial que en ocasiones es prácticamente obligado y, en cualquier, caso un ejercicio altamente recomendable. En este sentido, recuerda que como objetivo relevante debe tratarse y, sobre todo, documentarse.

El “tono ético” es un concepto amplio que puede aplicarse en muchos ámbitos de la organización, aunque existe la tendencia a simplificarlo en cuanto a la prevención de conductas de naturaleza penal. Quizás parte de este entendimiento deriva de que algún estándar de prevención penal se ha considerado adecuado para alcanzar dicho tono ético, cual es el caso de las directrices que emite la *US Sentencing Commission en su Guidelines Manual* que publica anualmente en relación con el diseño de un *Effective Ethical and Compliance Ethics Program*. Aunque trataré este marco de referencia más adelante (en el Cuaderno número 10, Estándares específicos: la prevención penal), conviene señalar que sus objetivos no se circunscriben a reducir la probabilidad de comisión de delitos sino de establecer una **cultura de cumplimiento** en las organizaciones.

Sin embargo, recordarás que uno de los elementos más importantes de todo sistema de cumplimiento que traté en el Cuaderno nº 3 (Sistemas para la gestión del cumplimiento – CMS) es el **apoyo de alto nivel**. Pues bien, es también de un elemento clave para alcanzar y mantener el tono ético de la organización: de poco servirán los esfuerzos que viertas en la consecución de dicho objetivo si la alta dirección no muestra un compromiso firme con ellos.

La independencia de la función de cumplimiento

Conceptos

Código Ético, Código de Conducta, adhesión, cadena de suministro.

Bibliografía

Legal Compliance: apartado 4.1.2, “Objetivos, estructuras organizativas y políticas”.

La independencia de la función de cumplimiento constituye un **tema de gran calado**. Merece la pena que nos detengamos en él.

Son los sectores regulados, principalmente el bancario y el de la intermediación financiera, los que primero inciden en la necesidad de que la función de cumplimiento sea independiente. Para estas actividades, mantener una buena **reputación** es fundamental, pues el modelo de negocio que desarrollan se basa en la confianza y ésta precisa mantener unos estándares elevados en cuanto a prácticas desarrolladas y cumplimiento de la legalidad, que trascienden incluso el marco fijado por la normativa de obligado cumplimiento. En este contexto, se concluye que observar estas prácticas requiere liberar a la función de cumplimiento de las eventuales presiones de negocio, ya que son éstas las que pueden dificultar su aplicación al eventualmente primar objetivos económicos. Así las cosas, sólo una función de cumplimiento **independiente** puede garantizar el mantenimiento de unos estándares (legales y/o voluntarios) susceptibles de incidir negativamente en las operaciones. También surgen con el inicio de siglo normas que abogan **explícitamente por la independencia de la función de cumplimiento** en otros sectores, como puede ser el de los laboratorios farmacéuticos.

Sin embargo, los marcos de referencia sobre sistemas para la gestión del cumplimiento, que se han visto en los Cuadernos nº 3 y 4, no suelen señalar su independencia como **factor clave** para lograr la eficacia de la función de cumplimiento. Siendo esto cierto, estos textos sí que inciden sobremanera en determinados aspectos muy relacionados con

la independencia o claramente derivados de ella, como, por ejemplo, la necesidad de que los responsables de cumplimiento tengan un **acceso fácil y fluido con la alta dirección** de la organización. Este y otros factores pretenden inmunizar a quienes velan por la legalidad y las buenas prácticas de los condicionantes de negocio.

En las denominadas *World Most Ethical Companies* se aprecia una tendencia a diferenciar entre el *General Counsel* y la función de ética y cumplimiento, con el objeto de dotar a esta última de las características esenciales que precisa para desarrollar su cometido, como pueda ser la independencia.

Puesto que garantizar la eficacia de la función de cumplimiento guarda una relación evidente con su nivel de **independencia**, cada vez veremos más normas que se refieren expresamente a dicha característica o sus **manifestaciones más evidentes**, aun no proyectándose en mercados regulados. Un ejemplo reciente lo encontramos en la regulación europea sobre el *Data Privacy Officer* (responsable de cumplimiento en el ámbito de la privacidad), cuya vinculación con la organización queda sujeta a una duración mínima que sólo puede obviarse por motivos excepcionales justificados. No se nos escapa que es una medida para la protección de esta figura de cumplimiento, orientada a liberarla de presiones.

El único motivo que justifica una función de cumplimiento **no independiente** no es técnico sino de **masa crítica**: no todas las organizaciones pueden permitirse disponer de un equipo de cumplimiento separado al de otras funciones (la jurídica por ejemplo). Esto explica la timidez con que abordan esta materia los marcos de referencia generales en materia de cumplimiento, mientras que estándares sectoriales (banca, intermediación financiera, farmacia, por ejemplo) que se dirigen a organizaciones de cierto tamaño, sí citan esta característica abiertamente. A parte de esta circunstancia, no existen actualmente motivos para no dotar de independencia a la función de cumplimiento, considerando el volumen, complejidad y, sobre todo, las consecuencias negativas –en términos económicos y de imagen- que se pueden derivar para cualquier organización, con independencia de que operen o no en sectores regulados.

Comportamiento íntegro del responsable de cumplimiento

Conceptos

Independencia, Imparcialidad, ecuanimidad, neutralidad, integridad, dedicación.

Bibliografía

Legal Compliance: apartado 5. “El Chief Compliance Officer” y, en especial, el apartado 5.1. “Áreas de competencia y perfil del cargo”.

A parte de formación y experiencia en el ámbito de sus competencias, existen una serie de **cualidades personales** que vienen esperándose de las personas que desarrollan cometidos relacionados con el cumplimiento de la legalidad en las empresas. A continuación las trataré someramente.

El responsable de cumplimiento debe perseguir objetivos de **independencia e imparcialidad**: son conceptos que suelen confundirse cuando, realmente, no son sinónimos. La **independencia** es una situación de hecho, relacionada con la cualidad de **libertad de juicio**. El responsable de cumplimiento es independiente cuando está libre de influencia, guía o control de otros, como he expuesto en el epígrafe anterior. La **imparcialidad** se relaciona con un **estado mental** que permite actuar de forma **ecuánime**, sin estar afectado por el interés, simpatía o animadversión hacia algún colectivo. También se utiliza el término **neutralidad** para referirse a esta circunstancia. Lazos familiares, de amistad o enemistad con determinados cargos de la organización pueden generar parcialidad en los responsables de cumplimiento y perjudicar su eficacia, entendida como **la defensa de los valores por los que ha apostado públicamente la organización**. No cabe duda que cuanto menor es el colectivo que concurre en una organización empresarial, mayores son los riesgos de que se produzcan faltas de independencia e imparcialidad a causa de la mayor interacción de su personal. Sin embargo, los responsables de cumplimiento tratarán de desarrollar su cometido de forma razonable dentro de estos parámetros.

Siendo independientes e imparciales, los responsables de cumplimiento observarán una **conducta íntegra**, en el sentido de actuar de manera ética y no desviarse de sus cometidos a causa de beneficios personales. A tales efectos, algún entorno de cumplimiento generalmente aceptado señala la importancia de prestar atención a los antecedentes de estas personas, dentro y fuera de la organización (empleos anteriores, por ejemplo).

La dedicación es también un aspecto que cabe esperar de los responsables de cumplimiento, y no sólo de los profesionales a tiempo completo sino también respecto de los que comparten estos cometidos con otras funciones. En ocasiones, la falta de dedicación no obedece al desinterés de los responsables de cumplimiento, sino a la escasez de **recursos puestos a su disposición**. Recordemos que la mayor parte de estándares de cumplimiento exigen tales recursos, debiendo evaluarse si la organización y sus administradores han observado una conducta razonable en este sentido o, por el contrario, escatimado medios al no considerarlo un objetivo prioritario.

Preguntas frecuentes

¿Se pueden dejar de pagar impuestos si tal decisión encaja dentro del apetito de riesgo de la organización?

El incumplimiento puro y llano de la normativa no entra dentro del concepto de apetito de riesgo: es, simplemente, una ilegalidad. Las organizaciones deben respetar las normas de aplicación en las jurisdicciones donde operan, incluidas las fiscales, pues el ejercicio de la actividad empresarial no es más que una manifestación de la actividad humana a desarrollar dentro del entorno normativo con que se han dotado las comunidades. El activismo empresarial (manifestarse contrario a determinadas regulaciones) sólo puede plantearse de manera transparente y responsable (explicitado y de acuerdo con el marco legal establecido), no como excusa para dejar de aplicar normas por motivos de conveniencia.

¿Cuáles son las normas éticas por las que debe velar un CECO?

Seguramente, dentro de cada organización existen interpretaciones muy dispares acerca de lo que debe ser el desarrollo de los negocios de una forma ética. Para evitar la diversidad y falta de consistencia que esto puede ocasionar, las organizaciones normalmente se adhieren a un marco ético predefinido (sectorial o general) o, eventualmente, elaboran el suyo propio. Por lo tanto, para cuidar el tono ético de la organización se precisa que sus estándares se hayan definido previamente, pues en caso contrario, las decisiones del Chief Ethics and Compliance Officer (CECO) pueden percibirse arbitrarias.

¿Cómo se consigue una adecuado tono ético en la organización?

Son muchos los factores que contribuyen a ello. Sin embargo, suelen reconocerse algunos de ellos como especialmente relevantes. El compromiso de la alta dirección (“tone from the top”) es un factor decisivo, hasta el punto que su desvinculación respecto de los valores éticos es una circunstancia que convierte en estériles otros esfuerzos para garantizar su eficacia. A partir de ahí, tendrá sentido establecer estructuras organizativas, políticas y controles que contribuyan a conseguir el tono ético.

¿Es adecuado que la función de cumplimiento dependa de la financiera y le reporte el resultado de su cometido?

Es difícil emitir un juicio universal de adecuación en materias organizativas, puesto que sólo conociendo profundamente las circunstancias de cada empresa puede evaluarse su eficacia. Salvando esta distancia, los marcos de referencia en materia de sistemas de cumplimiento coinciden en la necesidad de dotar a la función de un acceso fácil y fluido con la alta dirección. Si la dependencia de la función financiera facilita y garantiza esta cercanía podría considerarse una ubicación apropiada aunque, a priori, existen otras ubicaciones aparentemente mejores, a tales efectos.

¿Puede ser la función de cumplimiento “part-time”?

Nuevamente, resulta muy difícil emitir un criterio de aplicación general, pues las circunstancias de las organizaciones son tremendamente variadas. Sí puede decirse, sin embargo, que existen

circunstancias que aconsejan la dedicación a tiempo completo respecto de la vigilancia de la legalidad: entidades que operan en mercados regulados, entidades cotizadas, organizaciones plurilocalizadas, organizaciones que desarrollan diferentes ramas de actividad, organizaciones que operan en jurisdicciones de riesgo, empresas especialmente expuestas a reclamaciones de consumidores, etc. Cuando confluyen alguna o varias de estas circunstancias, será difícil concebir que la función de cumplimiento no se halle adecuadamente estructurada y dotada de recursos. Actualmente, sólo pueden plantearse cometidos “part-time” en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas cuyas circunstancias son simples y no precisan necesariamente de tiempo de dedicación completo (a causa de la simplicidad de su modelo operativo, del marco normativo de aplicación, del desarrollo de operaciones a nivel exclusivamente nacional, etc.).

Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal

Cuaderno 1

Conoce tu organización

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

Cuaderno 2

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

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

Cuaderno 3

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

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

Cuaderno 4

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

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

Cuaderno 5

Gestión de políticas de empresa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cuaderno 12**Cumplimiento legal en pequeñas organizaciones**

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

Bibliografía del autor

Control de Riesgos Legales en la empresa

Alain Casanovas

Prólogo de Lord Daniel Brennan Q.C., *former President of the Bar of England and Wales*

Edita Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008

Control Legal Interno

Alain Casanovas

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

Edita Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados

Alain Casanovas

Prólogo de José Manuel Maza, Magistrado del Tribunal Supremo

Edita Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

Contacto

Alain Casanovas

Socio de KPMG Abogados

T: +34 93 253 29 22

E: acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

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

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

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