



cutting through complexity

SERIE DE CASOS SOBRE
ERRORES DE COMPLIANCE

/ Caso 4

**El comportamiento ético no
sólo se enseña, sino que
también se entrena**

www.kpmgcumplimentolegal.es



Errores de Compliance – Caso 4 – El comportamiento ético no sólo se enseña, sino que también se entrena 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.

Los casos y experiencias que se exponen en este documento son supuestos de ficción elaborados con una finalidad didáctica, que no se hallan relacionados con personas ni organizaciones en particular.

Presentación



Alain Casanovas
Socio de KPMG
Abogados

acasanovas@kpmg.es



Cuando en 1899 Teresina Raiola alumbró a su retoño Alphonse, el doctor que la atendió no le dijo “felicidades Teresina, ha traído usted al mundo al *gangster* más famoso de la historia de la humanidad”. A la madre de Al Capone, humilde costurera, le hubiera costado creer que el bebé que acunaba encabezaría algún día ese siniestro *ranking*. Como en cualquier otro ser humano, los valores éticos de Al Capone no fueron sentenciados en el momento de su nacimiento, sino que se forjaron día a día en las boleras y otros negocios de su Brooklyn natal.

Se ha teorizado sobre las diferentes etapas que atraviesa una persona en cuanto a la degradación de su conducta ética, coincidiendo en que, salvo casos de origen biológico, deviene de forma progresiva y juegan un rol importante los comportamientos que el sujeto observa en su entorno. Considerando que las personas en edad laboral solemos emplear el porcentaje más alto de nuestro tiempo en el puesto de trabajo, es obvio que nos influye lo que allí vivimos, del mismo modo que nuestra conducta afecta también a nuestro entorno. En este sentido, el mundo laboral no es sólo una plataforma incuestionable donde se forjan los valores éticos de las personas adultas, sino, probablemente, la más importante.

Se comprenden así las reiteradas recomendaciones dictadas por las Instituciones internacionales acerca de la conveniencia de disponer de un Código Ético y formación del mismo, de modo que las personas que mantienen una vinculación con las organizaciones observen conductas alineadas con sus valores. Pero, ¿un texto y un curso constituyen garantía suficiente para lograr estos objetivos? ¿Podemos realmente moldear los valores éticos de las personas impartiendo unas pocas horas de formación al año? ¿Podemos ser éticos en el trabajo, y no serlo en otros aspectos de nuestro día a día?

Desde luego, es mejor adoptar estas medidas que omitirlas. Sin embargo, el comportamiento ético de las personas no sólo se enseña sino que debe entrenarse, de manera análoga a cualquier otra competencia. Es más, sólo a través de un entrenamiento constante se alcanza la agilidad precisa para resolver correctamente dilemas éticos de forma intuitiva. A quien no esté acostumbrado a ello, le costará dirimir y defender una posición éticamente correcta sin sucumbir a la presión del entorno.

Veremos a través de este Caso práctico las consecuencias de considerar los valores éticos como una cuestión puntual, teórica, en lugar de procurar mejorarlos cada día tanto en nuestra conducta como en la de quienes nos rodean.

Índice

3

La autopista
ética

8

Reflexiones

8

El comportamiento
contrario a la ética
no admite diques

10

No es nada
personal

11

La activación
cognitiva

12

Incumplimientos y
apetito de riesgo

13

¿Defiende
Compliance los
intereses de
terceros en lugar de
los de la empresa?

La autopista ética

Proviene del Caso 2, “La propiedad del riesgo de incumplimiento es personal e intransferible”

Aquella mañana José Luís pasó a recoger a Alex por su domicilio. No le apetecía demasiado, pero así ahorran tiempo dirigiéndose juntos en automóvil a formalizar la compra de una partida importante de géneros de punto. Después del incidente que se produjo en las Islas Canarias, distribuyendo una partida irregular de mercancías, se había acordado que Alex, el flamante Compliance Officer de la organización, acompañaría a algunos responsables de áreas comerciales para comprender mejor y mejorar sus procesos de negocio desde la perspectiva de cumplimiento.

En el trayecto hacia el proveedor, mantenían en el coche una conversación banal.

Alex Me gusta mucho tu coche. Es nuevo ¿verdad?

José Luís Hace un mes que lo tengo y estoy encantado. Es diesel de nueva generación, por eso arroja mucha potencia y consume poco, que es lo que interesa. Fíjate, nuestra velocidad es de 160 kilómetros hora y ni se nota...

Alex Es verdad... pero quizás deberías moderar la velocidad, pues la máxima permitida en esta vía es de 120 kilómetros por hora.

José Luís No te preocupes. Circulo frecuentemente por aquí y no hay radares instalados. El otro día batí mi record con este

coche: Madrid-Barcelona en poco más de cuatro horas.
¿Qué te parece?

Alex José Luís, deberías circular con más prudencia. No estamos en un circuito de competición y el problema real no es la sanción que te puedan imponer, sino el daño que nos podemos hacernos nosotros y, sobre todo, causar a los demás si provocamos un accidente.

José Luís Hablas como mi esposa. Nunca he tenido un accidente y, además, ir a 160 kilómetros por hora con este coche no es nada. Fíjate...

Soltó el volante por unos instantes,

José Luis ¿Lo ves? No se aparta un solo milímetro de la ruta. Nada.

Alex No seas imprudente José Luís. ¿Piensas realmente que los coches que hemos adelantado no podían circular también a esta misma velocidad? Si no lo hacen no es porque no puedan, ni porque sean menos audaces, sino porque son más conscientes del daño que pueden ocasionar. Por eso, si la norma establece una limitación de 120 kilómetros hora de velocidad, ven en ello un convenio que nos beneficia a todos, siempre que todos lo cumplamos.

José Luis calló, pensando que había sido una mala idea recoger a Alex. Era temprano y ya le había pronunciado el primer sermón ético. Disminuyó la velocidad y puso en marcha el sistema de música de su automóvil, con la esperanza de no escuchar más discursos.

Y así llegaron al proveedor de géneros de punto, donde José Luís negoció hábilmente la compra de una partida muy importante destinada a la Zona centro.

De regreso a las oficinas en el coche, comentaban la reunión.

José Luís Aprende Alex. ¿A que no has visto una compra mejor negociada? ¿Qué tienes que decirme del precio que he conseguido?

- Alex** Me ha sorprendido el volumen de la operación. Pensé que íbamos a comprar veinte mil unidades en total, no las treinta mil a las que te has comprometido.
- José Luís** Le acabaremos comprando las veinte mil, y las otras diez mil ya veremos...
- Alex** Pero el descuento concedido corresponde a treinta mil... y en el contrato de compra figura esta cantidad así como el rappel asociado a ella.
- José Luís** ¿Lo ves? Es ahí donde entra en juego la experiencia. Da igual lo que hayamos firmado. Cuando llegue el momento de recibir las diez mil unidades finales renegociaremos las condiciones económicas en su conjunto, ¿en qué situación piensas que estará el proveedor?, ¿crees que estará a tiempo de venderlas a alguna empresa que no sea la nuestra y que va a reclamarnos algo? Lo que va a suceder es que renegociaremos con él y conseguiremos unas condiciones igualmente de ventajosas para nosotros: veinte mil unidades con un descuento equivalente a treinta mil y, además, diez mil unidades adicionales a precio reducido. Le prometeremos un contrato para la temporada siguiente para compensar las pérdidas y así, además, lo mantendremos fidelizado para la próxima temporada. Te habla la voz de la experiencia, Alex.
- Alex** La verdad, José Luís, es que no considero que esta estrategia sea correcta. No está alineada con los valores de nuestro Código Ético y, además, nos puede reportar perjuicios económicos y de imagen. Cuando lleguemos, deberíamos hablarlo con Asesoría jurídica, pues acabas de firmar un compromiso a sabiendas de que no vamos a cumplirlo; has condicionado la voluntad del proveedor con unas expectativas falsas.
- José Luís** Lo hablamos ahora al llegar. Pero nunca ha pasado nada.

Al llegar a la oficina, ambos se desplazaron al despacho de Enrique, responsable de la Asesoría jurídica interna de la empresa. Alex le expuso someramente la reunión y su parecer sobre las técnicas que había utilizado José Luís.

Enrique Entiendo lo que dices, Alex. Soy abogado y no necesito que me expliques las consecuencias de un incumplimiento de contrato.

Alex No es sólo un incumplimiento contractual, es el planteamiento de una operación de forma dolosa. No soy abogado, pero es un comportamiento contrario a lo que expone nuestro Código Ético y próximo a la estafa.

Enrique Yo lo considero una cuestión de apetito de riesgo. José Luís ha negociado situaciones como estas en otras ocasiones y nunca ha sucedido nada. El riesgo real que asumimos, tanto económico como de imagen, es muy inferior al beneficio que nos viene reportando.

José Luís ¿Lo ves, Alex?, ya te lo decía.

Alex No comparto vuestra opinión. Crear falsas expectativas contraviniendo lo dispuesto en el Código Ético de la empresa no es una cuestión de apetito de riesgo. Lo hablaré con el Director General, pues no estamos siendo consistentes con los valores que difundimos públicamente.

El Caso 6 "*Cuando Compliance es la última frontera*" ilustrará las fuertes presiones a las que Alex se verá sometido cuando la mayor parte de personas de su entorno consideren irrelevante una conducta claramente contraria a la normativa y a los valores que él debe salvaguardar.



Reflexiones

Información sobre esta materia en la Serie de Cuadernos sobre cumplimiento legal:

Cuaderno 2, “*El cumplimiento de las normas y su relación con la Gobernanza y la Gestión del Riesgo*”

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

Cuando el cumplimiento de las normas y los estándares éticos no está verdaderamente interiorizado, no es difícil que se manifiesten conductas contrarias a ellos de forma espontánea, sin que se tenga conciencia de estar obrando incorrectamente.

La cuestión es que los incumplimientos normativos o éticos terminan formando una espiral: es raro el caso en que una persona incurra por primera vez en un incumplimiento significativo, siendo lo más frecuente que una situación de este tipo venga precedida por una serie de incumplimientos menores que evolucionan *in crescendo*. Lawrence Sherman estudió en 1985 las desviaciones de conducta en funcionarios de policía y llegó a establecer seis estadios de corrupción consecutivos, cada uno de ellos más grave que el anterior.

De ahí la conveniencia de evitar incumplimientos poco relevantes, ya que pueden ser la antesala de otros mayores. La función del *Compliance Officer* en esta faceta es clave, pues **su capacidad de evitar males mayores comienza mucho antes de que se produzcan**, cuando se detectan las primeras evidencias de desviaciones de conducta.

El presente Caso nos ilustra cómo una persona puede considerar normal una conducta contraria a la ética, y el modo en que otras personas de la organización pueden llegar a compartir su visión o incluso justificarla como una legítima opción de negocio. Es en situaciones como éstas cuando al *Compliance Officer* le llega la difícil tarea de alzar la voz para interpretar adecuadamente los conceptos, recurriendo para ello, si es preciso, a los máximos niveles directivos de la organización.

El comportamiento contrario a la ética no admite diques

Es raro encontrar personas cuyo comportamiento ético sea sustancialmente distinto en las distintas facetas de su vida (personal y profesional). La forma en que reaccionamos frente al entorno y sus dilemas éticos no suele ser muy distinta si estamos dentro o fuera de la oficina. José Luis es un claro ejemplo de ello: si es capaz de superar

con mucho el límite legal de velocidad circulando por una autopista, poniendo en riesgo su vida y la de los demás, ¿qué no va a hacer al negociar un acuerdo comercial para obtener condiciones económicas ventajosas?

La aproximación de las personas respecto del cumplimiento de las normas y estándares éticos termina afectando a todas las esferas donde se desenvuelve y, además, como he señalado al principio, **los incumplimientos terminan generando un escalado** en su magnitud susceptible de corromper inadvertidamente al sujeto.

Se habla mucho de la formación como uno de los pilares de un Sistema de Gestión de Cumplimiento (CMS). Sin restarle el valor que indudablemente tiene, una organización no puede confiar en que un curso de formación de algunas horas al año vaya a alterar drásticamente la conducta de las personas, y por eso se precisan otras acciones tanto de **incentivo de las conductas adecuadas como de corrección de aquellas que no lo son**. En cualquier caso, el comportamiento individual del *Compliance Officer* es mucho más importante de lo que aparenta, pues no sólo está en disposición de frenar comportamientos inadecuados en un estadio incipiente, sino que **su propia conducta constituye inadvertidamente un referente para el resto de personas en la organización**.

A riesgo de parecer pesado, Alex actúa correctamente cuando trata de enmendar las conductas de las personas de su entorno en materia ética y de cumplimiento. Con ello no sólo consigue evitar su progresión, con independencia del contexto en que se manifiesten, sino que apuntala su posición como referente en este ámbito. ¿Tendría en adelante Alex la misma legitimidad frente a José Luís si le hubiese comentado que él realiza el trayecto Madrid-Barcelona en automóvil en un tiempo todavía menor? **El *Compliance Officer* no puede dar lecciones de cumplimiento e integridad si carece de autoridad moral para ello**. Tal vez pueda imponer su criterio por motivo de jerarquía, pero las personas que le rodean verán en ello una muestra de hipocresía. Las indulgencias del *Compliance Officer* consigo mismo son un *boomerang* que regresará en el momento menos oportuno para él.



Tanto el comportamiento ético del *Compliance Officer* como el de cualquier persona puede entrenarse de manera continua, a través de las múltiples oportunidades que nos brinda la existencia, sea cuando circulamos en vehículo de forma responsable o cuando le devolvemos a una cajera el exceso de cambio que erróneamente nos facilitó. Cuando dejamos de observar esos detalles no sólo nos volvemos insensibles ante ellos y toleramos conductas análogas en nuestro entorno, sino que también ponemos los cimientos para desarrollar en el futuro conductas ligeramente peores. El entrenamiento ético consiste precisamente en evitar eso, y no se desarrolla en un aula sino, como decía Benjamin Franklin, en una escuela informal a tiempo completo llamada vida.

No es nada personal

Es un error considerar que el *Compliance Officer* mantiene una cruzada personal perpetua contra las conductas éticamente reprochables. En realidad, su comportamiento no deriva necesariamente de una inquietud interior, sino del **mandato implícito** que emana de la organización donde desarrolla su cometido.

La propia existencia de la figura de un *Compliance Officer* demuestra una voluntad implícita de acatar las normas, incluyendo tanto aquellas que vienen impuestas por las autoridades como las que asume la organización de manera voluntaria, muchas de ellas vinculadas a la ética en los negocios. En bastantes ocasiones, además, esta voluntad empresarial viene expresamente recogida en manifestaciones públicas, como puedan ser su **Código Ético** o **Código de Conducta**, por ejemplo. A partir de ahí, los esfuerzos del *Compliance Officer* para contribuir a que las personas vinculadas con la organización muestren una conducta alineada con esa voluntad, dejan de tener un sesgo personal.

Fíjate que existen dos momentos en los cuales Alex se distancia personalmente del conflicto, ubicándolo a un nivel que trasciende a las personas involucradas en él: en primer lugar, cuando, regresando de la reunión, le apunta a José Luis "...no soy abogado, pero es un comportamiento contrario a lo que expone nuestro Código Ético..."; y nuevamente cuando subraya ante Enrique que "...crear falsas expectativas contraviniendo lo dispuesto en el Código Ético no es una cuestión de apetito de riesgo... no estamos siendo consistentes con los

valores que difundimos públicamente”. Con ello Alex evita que el debate se ubique en el ámbito personal o de las opiniones, enmarcándolo en un contexto que **no puede despreciar ninguna persona en la organización**. Cuando alguien contraviene las normas o los valores éticos a los que se sujeta la empresa, está observando una conducta contraria a su estrategia, con independencia de la opinión personal que pueda albergar el *Compliance Officer*.

La activación cognitiva

Información sobre esta materia en la Serie de Cuadernos sobre cumplimiento legal:

Cuaderno 11, “Resistencia al cambio y conductas obstructivas”

Las manifestaciones de la empresa respecto de su voluntad de sujetarse a las normas y estándares éticos son necesarias para que el *Compliance Officer* enmarque su actividad. Sin embargo, aunque contribuyen a generar una **cultura de cumplimiento**, suelen ser insuficientes si no van acompañadas de medidas para dotarlas de efectividad. Una de ellas es la denominada “activación cognitiva”, consistente en recordar la existencia de determinadas normas o estándares en el momento preciso.

Existen incumplimientos que se producen sin que los causantes tengan conciencia de ello, a pesar de haber recibido formación al respecto. Localizar los momentos en que tal eventualidad puede suceder es importante para fijar mecanismos de **activación cognitiva**, esto es, **recordar** la existencia de determinadas normas en el preciso momento en que se está desarrollando una **actividad relacionada con ellas**. Un adecuado conocimiento de los procesos de negocio es clave para ello, pues la activación cognitiva debería producirse en el momento idóneo dentro de cada uno de ellos.

Sin perjuicio de lo anterior, existen multitud de ocasiones para propiciar una activación cognitiva desvinculadas de procedimientos concretos de negocio, pudiendo recurrirse a la cartelería, a los mensajes a través del ordenador o cualquier otro medio idóneo de difusión interna. En el caso que hemos visto, Alex no desaprovecha la oportunidad para recordar a José Luís y Enrique que existe un Código Ético que condiciona sus conductas. Por otra parte, es esa una de las interacciones entre Gobernanza y Cumplimiento: la primera marca los estándares éticos de la organización y la segunda dispone los medios para vigilar su cumplimiento.



Información sobre esta materia en la Serie de Cuadernos sobre cumplimiento legal:

Cuaderno 6, “Cumplimiento legal, ética e integridad”

Incumplimientos y apetito de riesgo

¿Incumplir con la Ley o los estándares éticos es realmente una opción de negocio, como señala Enrique? ¿Cabe el incumplimiento dentro del apetito de riesgo de una organización? En tal caso, ¿dónde está el límite?

El Código Ético y las normas internas que derivan de él **no son meras manifestaciones programáticas sino normativas**. Cuando una organización se compromete públicamente a observar las normas y valores éticos, está generando una **obligación auto-impuesta**, que produce legítimas expectativas en sus grupos de interés o *stakeholders*. Por eso, es difícil de comprender que una empresa que declara públicamente su voluntad de acatar las leyes, considere seriamente que el incumplimiento es uno de los riesgos que está dispuesta a asumir. Además, aceptar planteamientos de este tipo abre la puerta a una serie de escenarios extremadamente peligrosos, pues a partir del momento en que el incumplimiento se considera una opción viable, ¿dónde está el límite? Sucede con las organizaciones lo mismo que con las personas: pequeños incumplimientos son normalmente la antesala de otros mayores, que se desencadenarán cuando los primeros formen parte de la normalidad.

Es por ello que el incumplimiento de las normas no puede formar parte del apetito de riesgo de una organización, salvo en casos de **activismo empresarial**. Del mismo modo que las personas físicas podemos manifestarnos contrarias al contenido de determinadas normas y mantener una postura beligerante respecto de las mismas, es razonable pensar que también las personas jurídicas pueden mostrar tal disconformidad activa. Ahora bien, esa decisión no cambia la calificación última de su conducta –incumplimiento– ni el riesgo implícito que conlleva. Por ello, no se debería frivolar el activismo empresarial ni utilizarlo para justificar cualquier incumplimiento, pues entraña un **riesgo tanto para la organización** como para las personas vinculadas con ella (*stakeholders*): éstas deberían ser conscientes de tal circunstancia para adoptar sus decisiones al respecto. Tal vez existirán empleados o entidades financieras que compartirán la posición de la empresa, sin que ello altere su vinculación con ella, por poner un ejemplo. Pero pueden existir otras personas y entidades que no compartan su decisión o, simplemente, no quieran verse afectadas por los riesgos que entraña. De ahí que el activismo empresarial deba ir

necesariamente asociado a la **transparencia**, y no pueda ser una mera excusa oportunista para incumplir las normas.

En el Caso que hemos tratado, Enrique manifiesta un **entendimiento confuso del apetito de riesgo**, cuando considera que una negociación contractual dolosa, que abocará a un incumplimiento cierto y a una eventual reclamación, constituye una decisión de apetito de riesgo. El cometido de Alex será apuntar este razonamiento al Director general, dejando que concluya lo que considere oportuno, con el debido conocimiento de causa.

¿Defiende Compliance los intereses de terceros en lugar de los de la empresa?

No es correcto pensar en estos términos. Según hemos visto, la función de Compliance se centra en hacer cumplir la **voluntad de la organización**, normalmente explicitada en su Código Ético o de Conducta. El interés del *Compliance Officer* en desarrollar su cometido no proviene del mandato de los stakeholders, sino **de la propia organización**, salvo casos excepcionales donde su creación se gesta fuera de ella (*Compliance Officer* designado por las autoridades, por ejemplo). Es cierto, sin embargo, que el interés manifestado por la empresa busca normalmente un **equilibrio** entre los suyos y los de sus grupos de interés.

Por ello, ante las acusaciones veladas de no defender los intereses de la empresa, el *Compliance Officer* deber referirse a los textos de aquélla donde figuran tanto sus valores como su voluntad explícita en cuanto a ellos.

La aproximación sobre el particular del abogado de empresa puede ser distinta. Su cometido consiste normalmente en ejercer la defensa en el sentido del término anglosajón "*advocacy*"; tratando así de salvaguardar a ultranza la posición de su empresa aunque haya incurrido en un incumplimiento flagrante. Esta diferente aproximación, explica que en las "*World Most Ethical Companies*" listadas por el centro de investigación independiente *Ethisphere Institute* se constata desde 2011 la segregación de la función de Compliance respecto del General Counsel, en los casos en que la primera se ha gestado inicialmente como parte integrada del segundo.

Serie

Errores de Compliance

Caso 1

Un nombramiento desenfocado

Dada la importancia de la función de Compliance en las organizaciones, la definición de sus estructuras y designación de sus responsables debería ser fruto de un proceso de profunda reflexión que se manifiesta en diversos momentos, incluyendo la primera conversación con quien deberá asumir roles importantes en dicha esfera. Veremos un proceso plagado de errores de planificación, concepto y comunicación, así como el modo de evitarlos.

Caso 2

La propiedad del riesgo de cumplimiento es personal e intransferible

La puesta en marcha de una función de Compliance puede llegar a interpretarse como una liberación para muchas áreas de negocio, al entender que desde ese momento los asuntos e incidentes relacionados con el cumplimiento de las normas pasan a ser patrimonio exclusivo de dicha función. Trataremos un supuesto que en fondo y en forma obedece a esta concepción errónea, así como el modo encauzar escenarios parecidos.

Caso 3

Cuando el momento lo es todo

Dada la gravedad que pueden alcanzar los incidentes de cumplimiento, su adecuado enfoque y gestión suele precisar de un análisis detallado que evite o mitigue sus consecuencias. Con excesiva frecuencia, la función de Compliance es requerida de manera urgente, lo que socava sus capacidades de planificación y perjudica la efectividad de su labor. En este caso veremos las consecuencias que se pueden derivar de una aproximación precipitada y el modo en que se podría haber evitado.

Caso 4

El comportamiento ético no sólo se enseña, sino que también se entrena

La preocupación por el cumplimiento de normas y estándares éticos forma parte de las responsabilidades de la función de Compliance. Bajo este entendimiento, es habitual que se organicen ciclos formativos destinados a que el personal afronte los dilemas éticos derivados de su día a día. Sin embargo, en ocasiones se olvida que las conductas éticas no se consiguen solamente a través de una formación puntual, sino mediante el entrenamiento constante del personal en sus labores diarias. Veremos cómo la ausencia de este entrenamiento deriva en aproximaciones éticas artificiales, poco sólidas, y cuáles son sus consecuencias.

Caso 5**Las indefiniciones no benefician a nadie**

La función de Compliance debe hallarse adecuadamente conectada con otras funciones que asumen roles igual de importantes y, además, muy sinérgicos en sus objetivos. Cuando los modelos de cumplimiento no delimitan las interacciones entre dichas funciones se puede generar un espacio muy proclive a malos entendidos no sólo entre sus responsables, sino también respecto del personal de la organización en su conjunto. Trataremos un ejemplo para abordar el modo de evitar situaciones indeseadas de esta naturaleza.

Caso 6**Cuando Compliance es la última frontera**

Se ha dicho que la función de Compliance termina por convertirse en la conciencia de la organización, la última voz que trata de evitar comportamientos no alineados con la normativa o los estándares éticos que le afectan. Pero no es fácil desarrollar este cometido. Veremos, en este caso, cómo la presión del entorno termina derribando el último dique que retenía una decisión inadecuada, y cómo podría haberse evitado.

Caso 7**Dos aspectos clave que lo dicen todo sobre un modelo de Compliance**

Aunque existen múltiples aspectos que denotan el grado de compromiso de una organización con la función de Compliance, dos de ellos son especialmente importantes y fáciles de observar: su nivel de independencia y recursos. A través de este caso veremos cómo la puesta en marcha de una función de Compliance se convierte en una apuesta meramente estética, al carecer de dichos factores clave.

Caso 8**La seguridad absoluta no existe**

Hace décadas que los modelos de control interno acuñaron el principio de seguridad razonable, en contraposición al de seguridad absoluta que supone la infalibilidad de los mecanismos de vigilancia y control. La función de Compliance no es una excepción, aunque algunas instancias tanto dentro como fuera de la organización pueden poner en duda su eficacia cuando se materializa una contingencia de cumplimiento. Vamos a ver, a través de este caso, una concatenación de errores conceptuales alrededor de la seguridad que otorga la función de Compliance.

Caso 9**Formalidad versus efectividad**

No es casual que una buena parte de marcos de referencia de Compliance utilicen el término *effective* para definir sus respectivos modelos. Los cometidos de cumplimiento no constituyen una mera formalidad administrativa, aunque puedan ser percibidos así por quienes ven ellos un obstáculo a los objetivos de negocio. A través de un caso práctico veremos errores que derivan de una interpretación así de equivocada, que pretende hacer prevalecer la forma sobre el fondo.

Caso 10**Cuando el sistema incentiva el incumplimiento**

Los objetivos de cumplimiento deberían formar parte de la estrategia de la organización y, por lo tanto, afectar a todo su personal. Por ello, las responsabilidades de cumplimiento deberían también individualizarse para todas y cada una de sus personas, aunque, en ocasiones, los modelos de incentivos no contribuyen a alinear su conducta con esos objetivos. Trataremos un ejemplo que ilustra cómo un modelo de incentivos inadecuados socava gravemente la cultura de cumplimiento.

Caso 11**¿De qué parte está la función de Compliance?**

Hay quien erróneamente piensa que la función de Compliance no defiende el interés de la empresa, lo que obviamente es un contrasentido pues no deja de ser la propia organización la que se dota de tal función. Veremos algunos debates que ilustran lo desenfocadas que pueden estar algunas reflexiones sobre los objetivos de cumplimiento.

Caso 12**Cuando la función de Compliance la desarrolla un órgano colegiado**

Ante la complejidad normativa que afecta al entorno de los negocios, hace tiempo que se ha visto que la función de cumplimiento tenderá a gestionarse de manera colegiada, de modo que los textos de Compliance más modernos ya reflejan esta realidad. No es una tarea simple, pues en los órganos colegiados de este tipo confluyen aspectos técnicos y perfiles muy variados, dando lugar a interesantes debates sobre quién debe liderar sus cometidos, que en ocasiones encierran errores conceptuales que conviene prevenir.

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

Cuadernos sobre Cumplimiento Legal

Alain Casanovas

www.kpmgcumplimientolegal.es

Madrid 2013

Contacto

Alain Casanovas

Socio de KPMG Abogados

T: +34 93 253 29 22

E: acasanovas@kpmg.es



Perfil en
LinkedIn

© 2014 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.