



cutting through complexity

SERIE DE CASOS SOBRE  
ERRORES DE COMPLIANCE

/ Caso 7

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

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



**Errores de Compliance – Caso 7 – Dos aspectos clave que lo dicen todo sobre un modelo de *Compliance*** 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](mailto:acasanovas@kpmg.es)



Una característica común en los grandes líderes reconocidos por la humanidad, ha sido su capacidad de rodearse de personas dotadas de cualidades excepcionales que les han permitido divulgar su visión y alcanzar sus metas. Esto lo constatamos en los ámbitos religioso, político y empresarial. Sin embargo, esta habilidad no conduce al éxito cuando no lleva aparejada una actitud tremendamente escasa, y es que rodearse de personas cualificadas no añade valor salvo que también se tenga la firme voluntad de escucharlas y admitir el sentido de cuanto dicen. De ahí que los líderes más queridos y que dejaron huellas más profundas en la historia de la humanidad tengan en común esa humildad. Es una cualidad que no encaja bien con el liderazgo agresivo e individualista imperante en algunos ámbitos.

Ya decía Dale Carnegie que si hay un secreto del éxito, reside en la capacidad para apreciar el punto de vista del prójimo y ver cosas desde ese punto de vista, así como desde el propio. Es un modo inteligente de multiplicar las capacidades individuales incorporando las ajenas, de enriquecerse para incrementar la probabilidad de adoptar decisiones exitosas.

En el ámbito del *Compliance*, una de las contradicciones más llamativas en una organización consiste en designar una persona para que desarrolle tal función, pero ignorar sus recomendaciones. En lugar de una evidencia de compromiso, deviene una prueba de la irracionalidad humana, tan presente en otras conductas cotidianas: desde comprar libros para no leerlos hasta inscribirse en un gimnasio y no hacer uso de él. Del mismo modo que no se adquiere cultura por el mero hecho de comprar obras de arte, tampoco se consigue el respeto hacia las normas y los valores éticos designando un *Compliance Officer*. Es necesaria la voluntad real de alcanzar ese objetivo, respecto del cual dicha figura es meramente instrumental. Forma parte del denominado "*tone at the top*", aplicado al ámbito del *Compliance*, reconocer la importancia de los objetivos de cumplimiento y adoptar decisiones consistentes con ello, lo que pasa por dejarse aconsejar por quienes tienen especiales capacidades en esta materia. En este Caso comprobaremos que existen elementos clave para dotar de sentido a un modelo de *Compliance* que, sin embargo, no son percibidos como tales por el máximo directivo de una organización. Trataremos los factores que influyen en la formación de su juicio, al hilo de las reflexiones que le plantea su *Compliance Officer*.

# Índice

3

Corregir es de sabios

9

Reflexiones

9

Los demás también lo hacen

10

Definición de experto: cualquiera de fuera

11

Dependencia de negocio

13

¿Recursos?, ¿para qué?

14

Algunos *quick wins* para revisar el modelo

# Corregir es de sabios

Proviene del Caso 1, “Un nombramiento desenfocado”

Habían transcurrido unos días desde que Joachim y Ana conversaron. Durante este tiempo, cada uno de ellos se había informado por distintas fuentes de los cometidos propios de *Compliance*. En esencia, Joachim había conversado con varios responsables de unidades de negocio, con los que tenía una especial afinidad. Ana, sin embargo, había consultado a un especialista sobre la materia y también había mantenido varias conversaciones telefónicas con Christiane, la *Compliance Officer* en Hamburgo. Ambos ignoraban que habían alcanzado conclusiones divergentes y eso se iba a notar en su próxima conversación.

Los responsables de unidades de negocio le habían trasladado a Joachim la importancia de que alguien les ayudase a cumplir con las normas de la manera más “flexible” posible, de modo que pudieran dirigirse al mercado con prácticas similares a las que, según ellos, desarrollaban sus competidores. Compartían la sensación de que la empresa era más estricta que el resto de sus competidores en cuanto al cumplimiento de las normas, y temían que el nombramiento de un *Compliance Officer* en España fuera a acentuar esta tendencia. De modo que era un buen momento para adoptar una orientación más comercial, y que *Compliance* pusiera las cosas fáciles.

Ana, por otra parte, había alcanzado unas conclusiones distintas. Todas las personas a las que había consultado, incluida la *Compliance Officer* del grupo ubicada en Hamburgo, ratificaron que sólo podría desempeñar adecuadamente sus funciones si tenía garantizada cierta independencia de juicio, es decir, la capacidad de emitir su opinión

libre de influencias, especialmente de negocio. Para ello precisaba, principalmente, distanciarse lo máximo posible de los intereses de negocio en el corto plazo, disponer de un acceso fácil y fluido a la máxima dirección, y estar dotada de legitimidad suficiente para operar de manera proactiva, sin necesidad de solicitar autorización en el desempeño de sus labores sobre el resto de funciones y áreas de negocio en la organización. Un factor relevante para conseguir ese nivel de independencia era una dotación de recursos razonable –incluidos los de naturaleza económica– para alcanzar los objetivos de cumplimiento.

Joachim acababa de regresar de viaje y, mientras dejaba su maleta en un rincón del despacho, su secretaria, Helga, le informó que Ana había preguntado por él en un par de ocasiones. De modo que la hizo llamar. Se imaginaba perfectamente por qué tenía Ana interés en conversar con él.

Ana entró en el despacho de Joachim, donde todavía estaban, por aquí y por allí, algunas bolsas y carpetas que había traído consigo desde el Aeropuerto.

**Ana** Buenos días Joachim, ¿qué tal tu reunión de Londres?

**Joachim** El negocio está cerrado. Ha merecido la pena el viaje. En el último momento, me dijeron que iba a ser necesario que firmásemos una cláusula de buenas prácticas bastante extensa. Están muy pesados con esto, desde que entró en vigor en Reino Unido cierta normativa en el año 2011.

**Ana** Precisamente esto guarda relación con mi interés en hablar contigo. Habrás visto que cada vez tienen más importancia los cometidos de cumplimiento, no sólo desde un punto de vista puramente interno, sino porque también nuestros clientes y grupos de interés reclaman una gestión ética y, por lo tanto, respetuosa con la normativa.

**Joachim** Tienes razón Ana. Esto enlaza con lo que estuvimos hablando, antes de mi viaje, sobre la función de Compliance en nuestra organización. Tengo unas cuantas ideas que quiero compartir contigo.

Joachim era un ejecutivo experimentado, dotado además de una capacidad innata para hacer discurrir las conversaciones a su conveniencia.

**Joachim** He tenido ocasión de reflexionar sobre tu nombramiento como *Compliance Officer* con varias personas en la organización, y todas coinciden en que es un gran acierto. Tu designación se plantea, además, en un momento especialmente importante para todos nosotros.

A Ana sólo le cabía esperar que Joachim continuase con la exposición de sus ideas.

**Joachim** Verás Ana. Los responsables de nuestras diferentes áreas de negocio están convencidos que les puedes ayudar mucho en su día a día, y tienen especial interés en que el *Compliance Officer* sea una figura próxima a ellos. Ana, ellos te necesitan y seguro que agradecerán todo el soporte que puedas proporcionarles. Por eso he pensado en que sea un cargo muy vinculado con ellos y que el negocio pueda, en definitiva, valorar esa utilidad.

**Ana** Las personas a las que he consultado, incluida Christiane, tienen una visión distinta. Todas ellas coinciden en indicar que la función de *Compliance* puede verse obligada a emitir opiniones que impacten negativamente sobre determinadas ideas comerciales. Si paso a depender directamente de negocio me será difícil emitir estas recomendaciones, especialmente si ellos evalúan mi desempeño más adelante e incluso influyen en la determinación de mi retribución.

**Joachim** ¿De quien depende Christiane en Hamburgo?

**Ana** Directamente de la Comisión de Control. No depende de negocio y ni éste juzga su *performance*. No tendría sentido que en España hiciéramos algo distinto, aunque sólo sea para mantener la consistencia con el enfoque de nuestro *headquarters*.

Joachim era audaz, pero no temerario. Por eso el mensaje de Ana le estaba calando.

**Joachim** Tiene sentido lo que dices. Es cierto que entre nuestros responsables de negocio hay algún perfil excesivamente agresivo, y le irá bien que introduzcas un poco de racionalidad.

**Ana** Ayudar a negocio no consiste en ser complaciente con todas sus peticiones, sino analizarlas y evitar que supongan un riesgo para la organización.

**Joachim** Efectivamente, esto es así...

**Ana** Si quieres que yo desarrolle este cometido, necesitaré que la función de Compliance en España esté dotada de independencia, lo que también significa, a los efectos que estamos hablando, disponer de una adecuada ubicación jerárquica y de los recursos necesarios para desarrollar los cometidos que se esperan de mí.

**Joachim** ¿A qué recursos te refieres?

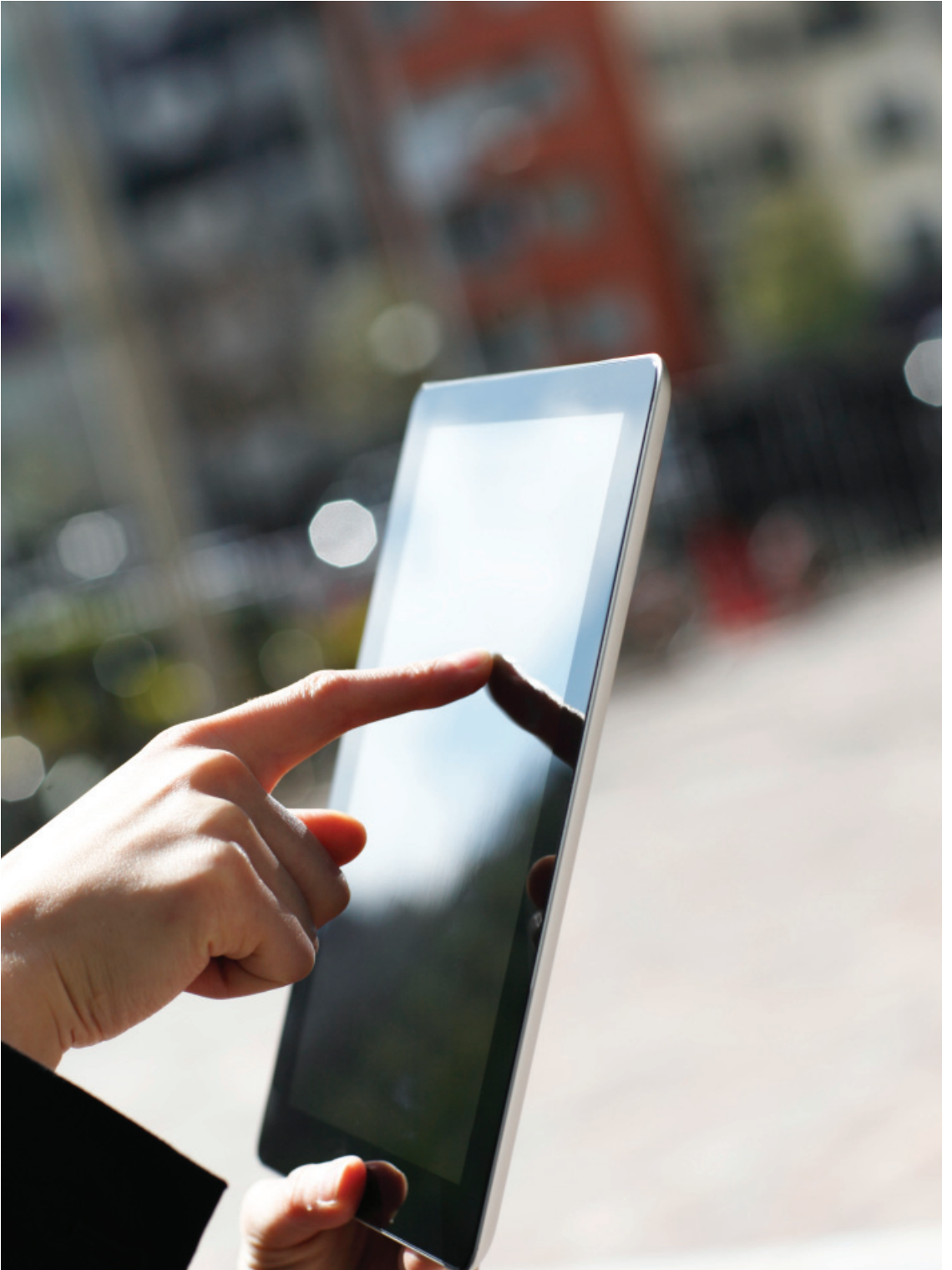
**Ana** A recursos materiales, incluyendo una asignación presupuestaria; pero también a tiempo para dedicarme a ello. Francamente Joachim, la labor que desarrolla Christiane en Hamburgo, es sustancialmente distinta de lo que yo vengo haciendo en Asesoría Jurídica, y sin esos recursos que te pido, me resultará muy difícil desarrollarla correctamente. Sin ellos, preferiría continuar en Asesoría Jurídica.

**Joachim** Veo Ana que te tomas en serio el cargo y eso me agrada. Aunque la iniciativa de disponer de una función de



*Compliance* surgió en Alemania, debemos esforzarnos en que vaya en beneficio de la organización española. Y todo lo que comentas tiene sentido. Cuenta con mi apoyo y adelante

La aproximación de Joachim en relación con la función de *Compliance* había variado drásticamente en el transcurso de la conversación, gracias a que Ana expuso de manera clara y honesta su entendimiento. El interés de ambos en procurar un enfoque correcto de *Compliance* fue decisivo para reconducir una situación que comenzó mal.



# Reflexiones

El presente Caso ilustra que todo enfoque inicialmente erróneo puede reconducirse cuando existe interés real en disponer de una función de cumplimiento eficaz. Sin embargo, en su desarrollo han surgido una serie de elementos que concurren con bastante frecuencia en los debates sobre la función de cumplimiento. Veámoslos a continuación.

## Los demás también lo hacen

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

Cuaderno 11, “Resistencia al cambio y conductas obstructivas”

El entorno de *Compliance* es propenso a generar **leyendas**. Una bastante generalizada es que un determinado comportamiento, contrario a las normas o los valores éticos, es el habitual en el mercado. Que adoptar una aproximación reflexiva en lugar de dejarse llevar por lo que hace la mayoría constituye una **posición exagerada**. Es una leyenda especialmente recurrente en el contexto de las actividades comerciales o promocionales. De hecho, en el Caso nº 3 (Cuando el momento lo es todo) ya expuse una de sus variantes: amenazar con que la competencia hará aquello que la empresa no sea capaz de asumir.

Este tipo de argumentos, habitualmente **huérfanos de fundamento**, explotan la incomodidad atávica del ser humano de sentirse distinto o aislado de sus congéneres, especialmente cuando de ello se derivan consecuencias económicas negativas.

En nuestro caso, los responsables de las unidades de negocio piden “**flexibilidad**” en el cumplimiento de las normas, al creer que los competidores las están interpretando de manera más laxa. Normalmente, este tipo de percepciones tiene su base sobre meras leyendas urbanas o en comparaciones alejadas de las circunstancias concretas de la organización. No obstante, el *Compliance Officer* no las ignorará por dos motivos: (i) no debe jamás despreciar las inquietudes de sus compañeros, especialmente cuando guardan relación con los cometidos de *Compliance*, y (ii) aunque la probabilidad sea aparentemente remota, tal vez los comentarios recibidos obedezcan a la realidad total o parcialmente, y proceda adoptar algún tipo de medida al respecto, incluyendo denunciar a los competidores que desarrollen o toleren conductas ilegales.

Sin perjuicio de lo anterior, no se puede olvidar que *Compliance* es una función alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, y suele formar parte de ellos desarrollar las operaciones respetando las normas y los estándares éticos que le afectan. Por consiguiente, son objetivos que **trascienden al *Compliance Officer*** y escapan de sus capacidades de decisión. En algunos casos, el personal de la empresa pretende que el *Compliance Officer* autorice determinadas iniciativas contrarias a las normas o los estándares éticos, cuando, en verdad, él no dispone de esa capacidad de decisión, al tratarse de un objetivo impuesto por la organización a la que se debe. El *Compliance Officer* normalmente **carece de autoridad para otorgar ninguna suerte de bula sobre los objetivos de cumplimiento fijados por su organización**, y cuando percibe que tal es la finalidad de una petición, deberá redirigirla al órgano societario que realmente esté facultado para ello.

### Definición de experto: cualquiera de fuera

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

Cuaderno 11, “Resistencia al cambio y conductas obstruivas”

Habitualmente, el *Compliance Officer* es la persona más interesada en los cometidos de su función y desea, por lo tanto, construir un entorno adecuado para apuntalarlos. Sin embargo, no siempre sus reclamaciones al respecto son bien acogidas, por razonables que sean. Dice la locución bíblica que nadie es profeta en su tierra, y tal vez por eso los planteamientos del *Compliance Officer* necesiten, de vez en cuando, algún tipo de refrendo que los avalen. Fíjate que existe un momento de la conversación entre Joachim y Ana donde el primero comienza a decantarse hacia la posición de la segunda: es cuando pregunta qué se está haciendo en la casa matriz en Hamburgo, y constata que Ana quiere adoptar un enfoque análogo en España. Desde el momento en que la línea argumental de Ana incorpora el argumentario del *headquarters* de su empresa, su discurso gana carta de naturaleza y deja de percibirse como una opinión singular para devenir una interpretación contrastada. Es una estrategia muy inteligente por parte de Ana, pues, al carecer de la experiencia que imprima a sus comentarios de legitimidad suficiente, consigue afianzarlos sobre una base solvente: sea la que proporciona su casa matriz o la que le puedan brindar expertos independientes, ambas coincidentes, en nuestro caso.

Es paradójico que, para algunas personas, parece que tenga mayor valor la visión de un tercero que los razonamientos del personal de la propia organización. Este fenómeno lo percibirás también en otras facetas de *Compliance*, cuando las conductas de otros se conviertan en referente obligado para la organización, con independencia de las conclusiones que se puedan alcanzar a través de un análisis individual. Fíjate que en muchas ocasiones, antes de adoptar una decisión de cumplimiento, te formularán la pregunta: “¿qué hacen nuestros competidores?”; ignorando que **el error colectivo no justifica nunca el individual**.

### Dependencia de negocio

Muchos marcos de referencia sobre cumplimiento contemplan la independencia de *Compliance*, en ocasiones de manera explícita y en otras de forma implícita. Los entornos más modernos son especialmente claros al respecto, posiblemente para evitar las disfunciones ocasionadas en los últimos años por modelos de **incentivos extremadamente agresivos**, capaces incluso de erradicar cualquier asomo de prudencia hasta en la función de *Compliance*. Sólo cuando una función empresarial tiene garantizada su independencia, puede luchar contra viento y marea para introducir racionalidad de criterio ante decisiones erróneas pero económicamente atractivas. En caso contrario, sucumbirá al primer envite.

Existen diferentes aspectos que contribuyen a conformar un entorno de **independencia** para la función de *Compliance*. Suele decirse que uno de ellos es **distanciarse de las áreas de gestión directa de negocio**, como medida de asepsia ante sus planteamientos en lo referente a cuestiones de cumplimiento. Esto se traduce en múltiples consecuencias, como aplicar a *Compliance* un sistema retributivo que no conculque su libertad de juicio, garantizar la inmunidad respecto de aquellos colectivos que puedan verse afectados por sus decisiones, etc. Ana lo sabe bien, y por eso apunta: “necesitaré que la función de *Compliance* en España esté dotada de independencia, lo que también significa, a los efectos que estamos hablando, disponer de una adecuada ubicación jerárquica y de los recursos necesarios para desarrollar los cometidos que se esperan de mí”. Ana se refiere a una **ubicación jerárquica de alto nivel** que dote de **perspectiva**

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

Cuadernos 3 y 4, “Sistemas para la gestión del cumplimiento – CMS (Parte I y Parte II)” y Cuaderno 12, “Cumplimiento legal en pequeñas organizaciones”

y **neutralidad** a su cometido. Es cierto que la independencia absoluta puede constituir un objetivo difícil de alcanzar, pues incluso los órganos de gestión social más elevados de las entidades mercantiles pretenden el lucro, y eso condiciona sus decisiones. Pero una **gestión responsable** no ampara perseguir el lucro a cualquier precio. Esto lo saben bien los **consejeros independientes**, para quienes el *animus lucrandi* no justifica cualquier decisión de negocio, especialmente cuando puede traducirse en su responsabilidad personal. La incorporación de este tipo de consejeros en los órganos de gestión social ayuda a matizar pretensiones desenfocadas y suelen contribuir a profesionalizar la empresa, siendo por ello que constituye una **práctica de buen gobierno** reconocida en numerosos textos.

En pequeñas y medianas organizaciones puede resultar difícil alcanzar un nivel razonable de independencia, pues cuanto más pequeño es su tamaño más complejo resulta distanciarse del personal potencialmente afecto a las decisiones de *Compliance*.

En un ejercicio de simplificación, suele decirse que *Compliance* debe mantenerse alejada de los **intereses de negocio**, lo que realmente constituye una aberración.

Los **intereses de negocio** no pueden considerarse separados de los **objetivos de cumplimiento**, como si fueran dos universos separados y eventualmente en conflicto. Las operaciones de negocio sólo pueden desarrollarse dentro del marco de las normas establecidas por las comunidades donde operan las organizaciones, u aquellas otras a las que se someten de manera voluntaria. Cuando no se opera así, se entra en el ámbito de la **ilegalidad**.

Nadie en la empresa debería pretender operar ilegalmente, salvo que se trate de una **organización criminal** o en escenarios particulares de **activismo empresarial**, que ya traté en el Caso nº 4 (El comportamiento ético no sólo se enseña, sino que también se entrena). De ahí que, fuera de estos supuestos, el **interés de negocio** deba ser necesariamente coincidente con el **interés de cumplimiento** y que, en el fondo, sea un contrasentido enfrentar ambas esferas.



Puesto que en la vida real existe un elenco infinito de matices, en ocasiones puede ser difícil discernir sobre la aceptabilidad de determinadas iniciativas de negocio desde la perspectiva de cumplimiento. Pero a esta dificultad no debería añadirse un factor adicional de perturbación: que quien evalúa su razonabilidad mantenga cierto interés con la iniciativa de analizada, pues ello le restará **objetividad y neutralidad** en su trabajo. Es por ello que se recomienda que la función de *Compliance* se distancie de las áreas de negocio, pero **no por que tenga intereses divergentes con ellas.**

### ¿Recursos?, ¿para qué?

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

Cuadernos 3 y 4, “Sistemas para la gestión del cumplimiento – CMS (Parte I y Parte II)”

Bastantes marcos de referencia sobre *Compliance* se refieren a los “recursos” utilizando terminología tibia, susceptible de interpretaciones variadas. Esto ampara defender que la función de *Compliance* está dotada de ellos, en presencia de casi cualquier cosa. Normalmente se utilizan referencias genéricas, distinguiendo entre recursos humanos y materiales, pero, dentro de esta segunda categoría, son pocos los textos que recomiendan o exigen explícitamente un modelo de **financiación** (asignación presupuestaria), y todavía son menos aquellos que incluyen el **tiempo** como uno de los recursos indispensables para alcanzar sus objetivos. Y es curioso que así sea, puesto que **los recursos económicos y el tiempo son factores clave** que determinan la eficacia del modelo e indicadores clarísimos de su seriedad.

Así, una función de *Compliance* desarrollada por las mismas personas que vienen ocupándose de otros cometidos, sin que hayan sido **liberadas** de algunas de sus funciones previas o **reforzadas** convenientemente, será siempre sospechosa de superficialidad, salvo que dicho equipo se hallase previamente sobredimensionado.

En cuanto a los recursos económicos, uno de los primeros textos monográficos sobre cumplimiento, el emitido por el Comité de Basilea sobre supervisión bancaria en el año 2004, señalaba la necesidad de un **presupuesto propio**, como factor estrechamente vinculado con su

independencia. Lamentablemente, esta claridad no cundió posteriormente a otros textos genéricos –no proyectados sobre la banca u sectores específicos–.

Una función de *Compliance* que no esté dotada de una asignación presupuestaria queda abocada a solicitar recursos continuamente, lo que genera una situación de **dependencia** poco acorde con la importancia de sus cometidos, susceptible, además, de producirle asfixia en cualquier momento.

Por poner algunos ejemplos, la función de *Compliance* requerirá recursos económicos para procurar su propia **formación y asesoramiento**, para la suscripción a **bases de datos** (técnicas o sobre integridad de personas según información pública), para el diseño de **ciclos formativos** y campañas de **sensibilización**, para programación de **aplicativos** o parametrización de los existentes a sus intereses y un largo etcétera. La ausencia de una partida dedicada a estas y otras inversiones normalmente denota una apuesta poco sólida respecto de sus cometidos.

### Algunos quick wins para revisar un modelo

Los “*quick wins*” o “triumfos fáciles” son aspectos sencillos de comprobar que amparan conclusiones fiables de manera rápida. Si un tercero independiente quiere obtener indicadores de solidez del modelo de *Compliance*, se fijará en su nivel de **independencia** y dotación de **recursos**. Ambos son elementos muy vinculados con el “*tone at the top*” relativamente fáciles de constatar, que dicen mucho acerca de la seriedad de las estructuras de cumplimiento. Son *quick wins* susceptibles de consolidar un primer juicio o incluso derivar en recomendaciones de mejora inmediatas. Su ausencia pondrá en duda la razonabilidad del modelo y hará caer, como naipes, una serie de factores clave de eficacia adicionales, relacionados con ellos. Fíjate que la mayor parte de componentes o principios que aparecen en los textos sobre cumplimiento guardan una estrecha relación con la independencia.

Adicionalmente, podríamos decir que **independencia** y **recursos** constituyen el anverso y reverso de una misma moneda. De ahí que Ana hilvane ambos conceptos de forma natural en su discurso. Su ausencia

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

Cuadernos 3 y 4, “Sistemas para la gestión del cumplimiento – CMS (Parte I y Parte II)”



pone de manifiesto graves deficiencias, pues una función de *Compliance* falta de independencia difícilmente podrá ejercer una oposición real ante decisiones de riesgo; y la ausencia de recursos impide invertir en aspectos relevantes como los que he apuntado en apartado anterior. Dedicar unos segundos a reflexionar sobre un modelo de *Compliance* privado de esas partidas, y preguntarse si puede desarrollarse eficazmente sin ellas.

Cuando quieras analizar de manera crítica un modelo de *Compliance* ya sabes que dos aspectos lo dicen todo sobre él, y te permitirán alcanzar unas conclusiones preliminares que, seguramente, confirmarás con evidencias posteriores. No olvides que un perito independiente un poco avezado en la materia será precisamente lo que haga



---

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

Madrid 2013

## Contacto

**Alain Casanovas**

**Socio de KPMG Abogados**

**T:** +34 93 253 29 22

**E:** [acasanovas@kpmg.es](mailto: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.