

© 2018

Serie Compliance avanzado – 2 – Psicología social y cognitiva en *Compliance* es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial del documento o su contenido 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. Los comentarios planteados sólo recogen algunas cuestiones de índole general, que pueden ser de utilidad a meros efectos informativos. Pero los contenidos de dichos comentarios no pretenden ser exhaustivos y sólo reflejan el entendimiento del autor de los aspectos que considera más relevantes respecto de las materias tratadas. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

Los documentos de la Serie Compliance avanzado abordan aspectos relacionados con el Compliance cuya adecuada comprensión e interpretación precisa conocimientos previos en esta materia. Salvo que dispongas de ellos, sugiero consultar primero otros materiales sobre Compliance, como son los Cuadernos sobre Cumplimiento Legal, la Serie de Errores sobre Compliance, la Serie de Tests sobre Compliance, los Kits sobre despliegue de Compliance o la Serie de videos Compliance Basics, todo ello de acceso libre en la página web: www.kpmgcumplimientolegal.es

Presentación



Alain Casanovas Socio de KPMG Abogados acasanovas@kpmg.es Perfil en Linkedin

Nuestro modo de interpretar la realidad está condicionado por una serie de factores o sesgos que nos llevan a distorsionarla, desarrollar juicios inexactos u observar conductas ilógicas a pesar de la información objetiva de que disponemos. Estos efectos psicológicos, que actúan de forma involuntaria, se denominan **sesgos cognitivos**, y tienen relevancia en el ámbito del *Compliance*.

Existen sesgos cognitivos que nos afectan como individuos: por ejemplo, considerar que una caja de color negro pesa más que una de color blanco, a pesar de ser exactamente iguales salvo en su color. Otros sesgos tienen una causa social, guardando relación con el modo en que nos desenvolvemos en grupo y cómo nos afectan las conductas de las demás personas. Esto explica, por ejemplo, que bostecemos o riamos cuando los demás lo hacen. La psicología cognitiva, cuyos orígenes se remontan a los años 50 y 60, estudia los primeros sesgos, mientras que los segundos se comenzaron a estudiar tras la Segunda Guerra Mundial, generando una disciplina nueva a medio camino entre la psicología y la sociología: la psicología social.

Actualmente, la globalización de nuestras actividades ha propiciado organizaciones con miles y cientos de miles de personas. Las actividades de estos grandes colectivos se ven afectadas por una creciente cantidad de normas, lo que renueva el interés en conocer qué técnicas mejoran su aprendizaje y correcta aplicación, así como los sesgos que obstruyen su cumplimiento. Aunque suele asociarse *Compliance* con programas y sistemas de gestión orientados a la prevención, detección y reacción ante riesgos de incumplimiento, lo cierto es que la ejecución eficaz de estas actividades precisa conocer los fundamentos de la **psicología cognitiva** y **psicología social**. Su empleo no pretende influir maliciosamente sobre las personas, sino considerar los sesgos que determinan nuestra forma de interpretar la realidad para establecer mecanismos que nos ayuden a observar una conducta ética y de respecto hacia las normas.

Aunque existen muchos sesgos cognitivos, veremos a continuación algunos que suelen asociarse a las actividades de *Compliance*.



Indice

Sesgo de conformidad y efecto de arrastre	
Efecto de Von Restorff	3
Sesgo de confirmación y polarización de conductas	4
Sesgo de información en la evaluación de riesgos	5
Framing en las comunicaciones de compliance	6
Efecto espectador	7
Descuento hiperbólico	8
Sesgo retrospectivo y prejuicio de recapitulación	9
Efecto foco	10
Prejuicio por omisión	11
Sesgo optimista y falacia de la planificación	12
Sesgo de identidad social	13
Obediencia debida	14
Hypegiaphobia	15
Efecto de percepción ambiental	16
Apofenia	17
	10
Serie <i>Compliance</i>	18
Bibliografía del autor	21

Sesgo de conformidad y efecto de arrastre

Como seres gregarios, tendemos a imitar acciones o pensamientos de los demás, aun cuando la información objetiva que percibimos nos indica que son actuaciones incorrectas: es, por ejemplo, el caso del conductor que se salta un semáforo en rojo porque todos los vehículos precedentes lo han hecho. Vemos el efecto de arrastre (bandwagon) en Compliance cuando colectivos de personas siguen determinada actuación, correcta o incorrecta, por el hecho de ser la más generalizada. Desde Compliance se presta atención al efecto arrastre evitando que se consoliden conductas inadecuadas. transmitiendo el mensaje de que la conducta mayoritaria es la de cumplimiento: quien incumple es el raro, y no lo contrario.

El efecto de arrastre juega un rol importante en el denominado "sesgo de conformidad", en virtud del cual tendemos a adoptar la opinión mayoritaria del conjunto. En compliance es peligroso cuando algunos colectivos observan conductas contrarias a los objetivos de Compliance, dado que generan este efecto y pueden terminar arrastrando al resto de sujetos. Se ha demostrado que manifestar una opinión contraria a la mavoritaria en los momentos incipientes ayuda a que otras personas igualmente lo hagan y evita o mitiga los efectos del sesgo de conformidad. Por este motivo, la inactividad ante conductas contrarias a Compliance (incluvendo la omisión de comentarios) no sólo es contraindicada, sino que priva de manifestarse a otras personas que lo harían.

Efecto de Von Restorff

Algunos individuos se quejan continuamente de todo para adquirir un rol de liderazgo y ganar visibilidad. La función de *compliance* puede convertirse en víctima propiciatoria de aquellos que quieren mantener un estado constante de **crítica fácil**. Se lucha contra este sesgo incentivando otro: el de arrastre, de modo que la conducta individual injustificadamente acusadora de algunas personas se perciba claramente desviada del conjunto.



Sesgo de confirmación y polarización de conductas

Sin darnos cuenta, tendemos a interpretar los datos e informaciones según mejor nos convienen, de manera que confirman nuestro entendimiento previo de los hechos. Por eso, frente a los debates políticos, los seguidores de cada candidato consideran que el suyo se desempeñó mejor que los restantes. Una variante interesante es el "sesgo del experimentador" que tiende a interpretar los datos del modo más conveniente a sus hipótesis. También se puede asociar a estos sesgos el llamado "efecto de polarización", donde se incrementa todavía más el posicionamiento de una persona sobre su percepción de las cosas a pesar de exhibirle pruebas neutrales en contrario. Este análisis sesgado de la realidad conduce a asumir las evidencias que reafirman una posición sin analizarlas, y rechazar las contrarias también sin análisis. La polarización está detrás de muchos radicalismos.

La propia función de Compliance puede ser víctima del sesgo de confirmación, cuando algunos datos se interpretan inadvertidamente para fundamentar preconcepciones. Puede incluso ser víctima del denominado "sesgo del punto ciego", donde algún miembro de la función o su conjunto se consideran menos sesgados que otras personas para desarrollar análisis neutrales. Por este motivo, es saludable que las actividades de Compliance reciban asesoramiento independiente e incluso sean objeto de revisión crítica por parte de terceros independientes. Estándares modernos de Compliance consideran el asesoramiento como uno de los recursos mínimos que el órgano de gobierno debe facilitar a los responsables de la función.

Sesgo de información en la evaluación de riesgos

Es la tendencia a buscar o generar información, aun cuando sea inútil, bajo la falsa impresión de que cuanta más información se maneje más acertadas serán las conclusiones. Esta mayor valoración de la **cantidad** sobre la **calidad** conduce, por ejemplo, a tratar grandes volúmenes de datos en las **matrices de riesgos** de *Compliance*, sin reflexionar sobre cuestiones más relevantes como la **calidad de esas informaciones** o su **ponderación** en el proceso de evaluación.

Los procesos de **evaluación de riesgos** pueden también verse afectados por la **heurística de disponibilidad**, que es la predicción sesgada de eventos debido a la carga emocional que suponen para una persona o colectivo.

Los ejercicios de prognosis de probabilidad de ocurrencia de un evento tienden a estar influidos no por acontecimientos obietivos sino por la carga subjetiva que tienen las experiencias de la persona que desarrolla el ejercicio. Por este motivo, entre otros, se considera positivo que en la evaluación de riesgos de Compliance participen grupos de personas, evitando que dicho ejercicio quede en manos de una persona o un grupo reducido, potencialmente afecto por una visión particular del riesgo. Es un sesgo especialmente peligroso cuando la evaluación del riesgo queda depositada en manos del denominado "propietario del riesgo", sin mayores filtros.

Framing en las comunicaciones de compliance

El denominado efecto encuadre o "framing" juega un rol importante en las comunicaciones de compliance, especialmente cuando se provectan fuera de la organización. Tendemos a interpretar los hechos según la información adicional que los enmarca. Así, el descubrimiento de un incidente de Compliance puede comunicarse como un acontecimiento lamentable, o como la evidencia de un entorno de control eficaz, que ha permitido detectarlo y gestionarlo del mejor modo posible. Siendo ambas informaciones objetivamente correctas, merece la pena reflexionar sobre el encuadre que, sin distorsionar la realidad, reduzca los efectos negativos asociados a los hechos.

Un encuadre adecuado es también una forma de mitigar otro sesgo cognitivo, que es la inclinación a la negatividad. Es un mecanismo mental por el cual las malas noticias son más conocidas y tienen una mayor difusión que las buenas. Este sesgo viene posiblemente motivado por la tendencia evolutiva a aprender de las malas experiencias para reconocerlas, tratar de evitarlas y aumentar así la probabilidad de supervivencia.

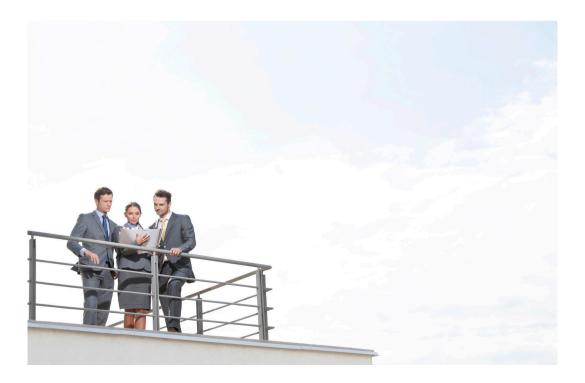
Efecto espectador

Cuando hay muchas personas afectadas o conocedoras de una situación, existe la tendencia al inmovilismo por considerar que alguien se ocupará de ello. En compliance, es uno de los sesgos que explican la baja utilización de los canales de comunicación o denuncia ante hechos sabidos por todos. Se lucha contra este sesgo motivando y animando la participación activa. Las campañas de concienciación son una herramienta a considerar, a tales efectos.



Descuento hiperbólico

Puede aplicar a los incentivos de *compliance*. Las personas mostramos mayor preferencia a la recompensa que nos llega antes, frente a una posterior, aunque sea mayor. Algunos incentivos de *compliance* ganan por ello eficacia cuando se aplican de manera **inmediata**, no sólo por el descuento que produce su anticipación, sino por la percepción directa causa-efecto.



Sesgo restrospectivo y prejuicio de recapitulación

Tendemos a interpretar cuestiones que han sucedido como **obvias**. Pensamos que eran completamente previsibles y que, incluso, anticipamos que iban a acontecer y el modo en que debían ser gestionadas. Es un sesgo tremendamente nocivo en *compliance* donde, una vez materializada una **no conformidad** o **incumplimiento**, parecería fácil haberlo prevenido, detectado y gestionado. La peligrosidad de este sesgo radica en que condiciona la percepción de quienes tienen potestad legal de **juzgar** la conducta de las personas.

Una forma de evitar que este sesgo impacte negativamente en las actividades de *compliance* es anticiparse siempre a su tiempo: evaluar los riesgos de *compliance* con la previsible sensibilidad **futura** y no con la **actual**. Recuerda que los ilícitos de hoy serán juzgados con la sensibilidad del mañana.

Este sesgo suele ir aparejado con otro: el **sesgo por resultados**, que es la tendencia a juzgar la adecuación de una decisión por su resultado final, y no por lo acertado de la decisión en sí misma, dentro del contexto en que se adoptó. Una mala decisión ex-post puede haber sido una decisión razonable ex-ante.

Todo ello tiende a desencadenar el llamado "prejuicio de retrospectiva o recapitulación", que es la afirmación de haber realizado una predicción, aunque no sea objetivamente cierto: "yo ya lo dije...".

Efecto foco

Se produce al **centrar la atención** sobre algunos aspectos, dejando de observar irregularidades muy obvias que ocurren paralelamente. Lo apreciamos en muchos accidentes de circulación, producidos al atender a una situación aparentemente de riesgo prioritario y descuidar otros riesgos concurrentes que terminan materializándose.

El **entorno de control** de *Compliance* puede verse afectado por este sesgo, cuando pone el foco de atención en la supervisión de determinados aspectos aparentemente críticos, pero olvida otros y deja de establecer controles relacionados con ellos.



Prejuicio por omisión

Tendemos a considerar peores los daños que ocasionan nuestras acciones, que los causados por las omisiones, sin caer en la cuenta que **inhibirse** de algo puede ser tanto o más perjudicial que desarrollar una conducta activa. En el ámbito del *Compliance*, este sesgo afecta especialmente a los órganos de gobierno y de dirección, cuando consideran erróneamente que "**dejar de actuar**" no puede reportar consecuencias dañinas para la organización. Es una paradoja parecida a considerar que las actividades irregulares desarrolladas por terceros en beneficio de la organización no pueden dañarla, cuando en verdad existe un riesgo evidente de **contagio** tanto de **reputación** como **jurídico**.



Sesgo optimista y falacia de la planificación

Tendemos a **infravalorar** el **tiempo** que se necesitará para finalizar determinada tarea. En *Compliance*, esto se traduce en estimar unos tiempos de ejecución de actividades o proyectos que terminan siendo insuficientes, prolongándose más de lo inicialmente estimado: puede afectar a muchos aspectos de *Compliance*: implantación de sistemas de gestión, desarrollo de ciclos formativos, etc.

Es una variación del también llamado "**sesgo optimista**", en virtud del cual sobrevaloramos sistemáticamente el efecto positivo de cualquier acción planteada.



Sesgo de identidad social

Nuestra naturaleza gregaria nos impulsa a identificarnos con grupos, lo cual propicia desarrollar **grupalmente conductas** que no se observan de **manera individual.** Esto lo vemos en múltiples esferas del ámbito social, incluidos los acontecimientos deportivos. De hecho, las grandes desviaciones de conducta y la barbarie suelen manifestarse en el contexto de actividades en masa.

La existencia de **grupos** dentro de la organización que actúen como foco de identidad social puede ser un

factor tanto **positivo** como **negativo** desde una perspectiva de *compliance*. Es **negativo** cuando esos grupos muestran aproximaciones contrarias a los objetivos de *compliance*, mientras que es **positivo** cuando están alineados con ellos. Una gestión adecuada de *compliance* atraviesa por **promover los positivos** y convertirlos en **elemento de arrastre** para los negativos, no sólo penalizando estos últimos sino exhibiéndolos como rarezas dentro del conjunto.

Obediencia debida

La obediencia ciega a la autoridad inhibe la capacidad crítica de los sujetos y justifica su conducta, al trasladar la responsabilidad de sus actos a los superiores. Muchas de las atrocidades contra la Humanidad las han cometido sujetos que decían "cumplir órdenes". Por eso, la obediencia debida es un argumento muy manido en los tribunales donde se juzgan delitos contra la Humanidad, y dice muy poco de quienes la alegan.

Compliance debe cuidarse de que las personas en las organizaciones tengan fundamentos de integridad y capacidad crítica suficientes para evaluar por sí mismos las conductas de los sujetos que les circundan, sabiendo que la obediencia debida en nada justificará sus acciones y omisiones. La obediencia debida junto con el efecto espectador provocan unos bajos niveles de comunicación con la función de compliance y la escasa utilización de los canales internos para consulta de dudas y denuncia de irregularidades.

l Hypegiaphobia

Es el **miedo a tomar decisiones**. En el ámbito del *Compliance* aplica a sujetos bien formados y experimentados que, a pesar de ello, evitan tomar decisiones relacionadas con cuestiones de *Compliance*. Puede darse en entornos normativos (externos o internos en forma de políticas de empresa) tan complejos, que no brindan el nivel de seguridad esperado para adoptar decisiones, omitiendo las personas tal acción para no equivocarse. Suele asociarse con la **falta de claridad, complejidad y volumen** de normas a seguir por los sujetos, y se evita limitando el número de políticas internas, promoviendo la sencillez de su redacción e incorporando ejemplos vinculados con la realidad cotidiana de sus destinatarios.



Efecto de percepción ambiental

En ambientes poco íntegros, la conducta de la persona degenera con mayor celeridad que en entornos íntegros. También se ha asociado este sesgo con el poder que ejercen las conductas incívicas sobre las cívicas de modo que, cuando las primeras se toleran, terminan atrayendo a sujetos que observarían una conducta cívica en circunstancias propicias. Vemos ejemplos en el comportamiento de algunos turistas, que siendo personas educadas actúan de manera vandálica en entornos condescendiente con el incivismo. Por ello, compliance no puede tolerar que las conductas contrarias a los objetivos de cumplimiento persistan, ni mucho menos que se generalicen, pues terminarán condicionando negativamente el comportamiento de sujetos que hubieran actuado correctamente dentro de un entorno ético y de respeto a la Ley.

El efecto de la "ventana rota" se asocia con estas situaciones, donde la transgresión tolerada de determinados aspectos de compliance predispone a que otros sujetos hagan lo mismo, como las personas que terminan arrojando piedras a una ventana por el mero hecho de que alguien ha roto previamente algunos de sus cristales. Compliance no puede permitir la existencia de ninguna "ventana rota" en términos de no conformidad o incumplimiento consentido o no tratado, por pequeño que sea, pues atraerán automáticamente otros casos parecidos. Debe corregirlos inmediatamente.

Apofenia

Las personas tendemos a ver **patrones** donde **no existen**, posiblemente como herramienta que nos ha permitido sobrevivir al identificar aquellos especialmente peligrosos para nosotros. Es el motivo por el cual sentimos la necesidad de ver el aspecto que tiene un conductor cuyas maniobras de circulación nos han molestado, tratando de asociarlo a algún patrón o grupo. En el ámbito del *compliance* existe el riesgo de ver también patrones donde no existen, llegando incluso a demonizar algunas áreas o grupos dentro de la organización.



Serie Compliance

1. Certificaciones y auditorías de compliance

La existencia de reconocidos estándares nacionales e internacionales sobre compliance ha permitido desarrollar trabajos, tanto de diseño como de evaluación de programas y sistemas de gestión, sobre la base de sus contenidos. En relación con estas evaluaciones de conformidad, existen diferentes enfoques y alcances de revisión que brindan diferentes niveles de confort a las organizaciones. Este documento aborda las dudas más frecuentes sobre esta materia.

2. Psicología social y cognitiva en compliance

Las organizaciones aglutinan a un volumen cada vez mayor de personas. Es estos contextos, conocer aspectos que afectan tanto al comportamiento individual como al colectivo de las personas es clave para una gestión exitosa de *compliance*. En este documento se tratan algunos sesgos relevantes a tales efectos, identificados a lo largo de estudios y experimentos desarrollados en los ámbitos de la psicología cognitiva y de la psicología social.

3. Corrupción: taxonomía moderna de actividades conflictivas

Los estándares modernos de compliance han ido perfilando actividades aparentemente normales que, sin embargo, son propicias para encubrir comportamientos ilícitos.

Normalmente, no se trata de actividades necesariamente prohibidas, aunque su desarrollo inadecuado puede llegar a canalizar actos de corrupción. Este documento trata la taxonomía más moderna de este tipo de actividades, de gran utilidad para la definición de políticas anti-soborno y establecimiento de controles tanto preventivos como detectivos.

4. Carreras profesionales en compliance

La madurez de los cometidos asociados al *compliance* abren la posibilidad de diferentes carreras profesionales en este ámbito, que van desde el *compliance* en ámbitos específicos por motivo de materias (prevención penal general, prevención de la corrupción, prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, protección de la privacidad y los datos personales,

prevención medioambiental, etc) o de sector (financiero, farmacéutico, energía, etc), hasta la coordinación de diferentes bloques de normas mediante superestructuras de *compliance*. Surge igualmente la posibilidad de desarrollar actividades de asesoramiento, defensa jurídica o auditoría de modelos de *compliance*, por citar algunos ejemplos. Este documento comenta el abanico de oportunidades de desarrollo profesional que brindan los entornos de *compliance*.

5. Detectando el paper compliance

Los modelos de *compliance* no constituyen una mera formalidad, sino que deben ser adecuados para cubrir una serie de objetivos. Puntualmente, pueden darse casos de programas "sobre el papel", sin la menor intención de que desarrollen su cometido realmente. Son modelos de "fake compliance" o "paper compliance" y se pueden detectar fácilmente desde el primer momento de su impulso. En este documento expondré una serie de medidores objetivos que facilitan identificar modelos de compliance generados para defraudar y que deben reprobarse.

6. Claves sistémicas en compliance

Los "Programas" de compliance han dado paso a los "Sistemas de gestión" de compliance, cuya naturaleza y forma de operar es particular, exigiendo una interacción entre sus elementos que no es indispensable en los modelos lineales que se han venido utilizando hasta la fecha. En este documento se analizarán las principales diferencias entre un "programa" y un "sistema de gestión",

así como algunos de los elementos más importantes que permiten revestir de funcionamiento sistémico a las actividades de *compliance*, a través de interrelaciones que es necesario definir.

7. Estándares internacionales en compliance: ISO 19600 y 37001

Los primeros estándares internaciones sobre compliance surgen de sendas iniciativas de normalización en el seno de ISO durante el año 2013: la primera. ISO 19600, sobre sistemas de gestión de compliance (Compliance Management Systems, CMS), que adopta como referente de partida la norma australiana AS 3806; la segunda, ISO 37001, sobre sistemas de gestión anti-soborno (Anti-Bribery Management Systems, ABMS), que toma como base la norma británica BS 10500. Beneficiándose de estos antecedentes, se redactan los estándares internacionales con la participación de múltiples países e instituciones. conformándose en los referentes actuales en materia de compliance. Este documento analiza los aspectos clave de su contenido.

8. El estándar nacional sobre compliance penal: UNE 19601

La participación activa de España en la elaboración de los estándares internacionales ISO 19600 e ISO 37001 brindó acceso a conocimientos de primer nivel sobre sistemas de gestión de *compliance*. Fruto de aquella experiencia, se creó un grupo ad-hoc en el seno de la Asociación Española de Normalización UNE para elaborar un estándar nacional que diese cobertura a

los requisitos establecidos en el Código penal sobre sistemas de organización y gestión para la prevención de delitos. En este documento se aborda de manera sistemática aspectos clave del estándar oficial español sobre *compliance* penal.

9. Elementos representativos de la cultura de *compliance*

La generación, mantenimiento o mejora de una cultura ética v de respeto a la Lev es el obietivo último de un programa o sistema de gestión de compliance. Aunque hay quien considera que la cultura ética es un elemento difícilmente constatable v medible, existen multitud de aspectos que muestran su existencia. Vemos estos elementos en las diferentes etapas de creación, operación y mejora del sistema de gestión de compliance, dejando en su mayor parte evidencias que son constatables por terceros independientes. Este documento señala algunos de estos elementos. vinculados algunos de ellos a magnitudes económicas perfectamente trazables.

10. Integraciones horizontales y verticales en *compliance*

La eventual existencia de sistemas de gestión de *compliance* sobre ámbitos específicos permite su integración en superestructuras de *compliance*. No obstante, la proliferación de sistemas de gestión puede derivar en modelos difíciles de establecer y operar en entornos de recursos limitados. En estos contextos, procede analizar la posibilidad de integrar ámbitos de *compliance* bajo un mismo sistema de gestión de manera tanto horizontal (por bloques de normas

o dominios) como vertical (a través de la coordinación de diferentes bloques o dominios). En este documento se tratan diferentes experiencias al respecto, de especial interés para PYMES.

11. Factores de independencia de la función de *compliance*

La efectividad de los modelos de compliance se asocia a la autonomía e independencia de la función de compliance. La autonomía guarda relación con la capacidad de operar por iniciativa propia, sin necesidad de ser mandatada y con capacidad para acceder a las personas e información relevante para sus cometidos. La independencia se vincula a la neutralidad en la toma de decisiones, estando en disposición de sugerir las acciones más adecuadas para la organización, sin miedo a represalias. Este documento analiza diferentes maneras de procurar esa independencia así como de amenazarla. comprometiendo en tal caso el recto proceder de la función de compliance.

12. Key *Compliance* Indicators (KCIs)

Los KCIs son el resultado de aplicar KPIs (Key Performance Indicators) y KRIs (Key Risk Indicators), ya que ambos deben concurrir en un sistema de gestión de compliance. Este documento abarca los diferentes KPIs, vinculados a las actividades planificadas de compliance, así como los KRIs relacionados con la materialización de riesgos de compliance; distinguiendo así entre elementos de medición de actividad y de eficacia.

Bibliografía del autor

Compliance Penal Normalizado – El estándar UNE 19601

Alain Casanovas

Prólogo de José Manuel Maza Martín

Coedición: Thomson Reuters Aranzadi, AFNOR Publicaciones.

Madrid 2017

Legal *Compliance* - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados

Alain Casanovas

Prólogo de **José Manuel Maza**, Magistrado del Tribunal Supremo

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

Control Legal Interno

Alain Casanovas

Prólogo de **Pedro Mirosa**, Catedrático de Derecho Mercantil, ESADE, Factultad de Derecho

Editor, Grupo Wolters Wluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

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

Editor, Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008

Obra digital del autor

Cuadernos sobre Cumplimiento Legal

Alain Casanovas www.kpmgcumplimientolegal.es Madrid 2013

Casos sobre errores de Compliance

Alain Casanovas www.kpmgcumplimientolegal.es Madrid 2014

Tests de Compliance

Alain Casanovas www.kpmgcumplimientolegal.es Madrid 2015

Kits de despliegue de Compliance

Alain Casanovas www.kpmgcumplimientolegal.es Madrid 2016

Videos Compliance basics

Alain Casanovas www.kpmgcumplimientolegal.es Madrid 2017

Contacto

Alain Casanovas Socio de KPMG Abogados

T: +34 93 253 29 22 **E:** acasanovas@kpmg.es



© 2018 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

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.