



cutting through complexity

SERIE DE CUADERNOS SOBRE  
CUMPLIMIENTO LEGAL

/5

# Gestión de políticas de empresa

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



**Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal – Cuaderno n° 5 – Gestión de políticas de empresa** 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.

# Patrones de conducta



**Alain Casanovas**  
Socio de KPMG  
Abogados

[acasanovas@kpmg.es](mailto:acasanovas@kpmg.es)



La necesidad de observar una diligencia mínima en el modo de realizar las actividades diarias, termina precisando de políticas de empresa. En el fondo, estas políticas son documentos que detallan el modo en que la organización espera que se comporten sus empleados en el desarrollo de sus funciones, disminuyendo así las diferencias que pueden ocasionar las interpretaciones personales. Normalmente, cuanto más grande y compleja es una organización, más necesita de políticas que ordenen su actividad, si quiere evitar que la forma de cumplir con sus objetivos queda sujeta a las sensibilidades e incluso visiones culturales variadas de sus empleados. Es arriesgado permitir esta diversidad pues, en el ámbito del cumplimiento legal, por ejemplo, puede conducir al entendimiento dispar de las normas y derivar en incumplimientos o inconsistencias en el seno de la organización. Puesto que el desarrollo ordenado de las actividades de negocio requiere establecer estas instrucciones detalladas, es conveniente reflexionar acerca del modo más eficiente de hacerlo. Esto conduce a tratar el modo en que se estructura un sistema de políticas y cómo se gestiona en lo que se ha denominado *policy management*.

Este cuaderno te resultará de utilidad para manejar con soltura las ideas básicas para estructurar de forma jerárquica un modelo consistente de políticas de empresa, estableciendo así las bases para que sea fácil de gestionarlo. También encontrarás conceptos útiles para reordenar un conjunto de políticas ya consolidado, de modo que puedas redefinir modelos ya existentes para mejorar su eficacia.

# Índice

## 3

Por qué son necesarias las políticas

## 5

Cómo se estructura un sistema de políticas

## 9

Políticas y controles

## 12

El Código Ético

## 15

Problemas prácticos relacionados con las políticas

## 19

Preguntas frecuentes

# Por qué son necesarias las políticas

## Conceptos

Políticas de empresa, uniformidad de valores, conductas deseadas e indeseadas.

## Bibliografía

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

Es lógico preguntarse acerca de la necesidad de las políticas de empresa, cuando ya existen normas legales que establecen el **modo de comportamos**. Considerando el continuo crecimiento de la masa legal, ¿de dónde surge la necesidad de que una organización establezca sus propias normas? Existen varios motivos.

Las políticas emitidas por las empresas pueden alcanzar un **nivel de concreción** al que no alcanzan las normas establecidas por los ordenamientos jurídicos, con una vocación más general, pero en el bien entendido que **no deberían contravenirlos**. En este sentido, las políticas de empresa **refuerzan** el contenido de las normas jurídicas, permitiendo su **correcta interpretación y aplicación en el contexto de las actividades empresariales** diarias. Es más, para garantizar el desarrollo ético y sostenible de la actividad empresarial, en ocasiones las políticas de empresa **elevan el umbral** de exigencia en relación con los requisitos mínimos que establece el marco jurídico de obligado cumplimiento.

Las políticas de empresa también permiten **uniformar los valores, criterios y cultura** en el seno de la empresa. Es este un factor importante en organizaciones multinacionales, donde las diferencias jurídicas y culturales pueden ocasionar notables distorsiones en cuanto a dichos elementos.

Las políticas de empresa dictan, en definitiva, las **conductas** que espera la organización tanto de sus empleados como de los terceros que se relacionan con ella, y el modo de desarrollarlas. También las conductas indeseadas y la forma de evitarlas o actuar frente a ellas.

*Las políticas de empresa  
son el instrumento  
para establecer y  
difundir los valores de la  
organización, traducidos  
en patrones de conducta  
y procesos a seguir ante  
ciertas circunstancias*

# Cómo se estructura un sistema de políticas

## Conceptos

Jerarquía normativa, sistema de valores, consistencia del sistema, políticas globales, políticas locales, políticas sustantivas, políticas procedimentales, políticas para el personal, políticas para externos.

## Bibliografía

*Legal compliance:* apartado 4.1.2. “Objetivos y estructuras organizativas”.

Podríamos decir que un sistema de políticas de empresa se asemeja a un **ordenamiento** jurídico estatal, donde existe una **jerarquía** de normas determinado conscientemente para dotar de consistencia al conjunto. Así, un texto fundamental (la Constitución, por ejemplo) otorga sentido al resto de normas jerárquicamente inferiores, donde una de rango inferior no puede contravenir el mandato de la superior. Nos resulta difícil comprender un ordenamiento estatal que no esté organizado a partir de un texto fundamental, o donde pueda producirse la inconsistencia o contradicción entre sus normas. Sin embargo, es curioso que no llama igualmente la atención el hecho que una empresa disponga de políticas que no obedezcan a valores básicos predefinidos. No nos sorprende que puedan coexistir políticas de empresa poco o nada armonizadas.

Evidentemente, una forma razonable de organizar políticas de empresa es concebirlas como el **desarrollo ordenado de un sistema de valores**, de modo que una norma fundamental (Código Ético o Código de Conducta, por ejemplo) informe y otorgue sentido y legitimidad al resto. Bajo esta premisa, el sistema normativo de la empresa (políticas) tendrá consistencia, siendo fácil de mantener y difundir.

Así estructuradas, las diferentes políticas deberían señalar el apartado o capítulo del Código Ético o de Conducta que desarrollan, permitiendo a sus usuarios percibir que se hallan **frente a una**

**pieza de un engranaje mayor**, que obedece a principios o valores esenciales que deben respetarse.

Aunque es aparentemente sencillo estructurar un sistema empresarial de normas (políticas), las organizaciones internacionales afrontan **retos importantes** en esta materia. Como he indicado, las normas de empresa no pueden contradecir las que son de cumplimiento obligado. Cuando se opera en una sola jurisdicción, esta sintonía es fácil de conseguir y no plantea excesivas complicaciones, pero **cuando se opera en muchas jurisdicciones** hay que poner cuidado en que las políticas de empresa de aplicación generalizada (políticas globales) no contravengan ninguno de los ordenamientos donde opera la empresa, pues pueden llegar a ser ilegales o propiciar incumplimientos inadvertidos.

En estos contextos, debes poner cuidado en que tanto la norma fundamental (Código Ético o de Conducta) como las que se derivan de ella que sean de aplicación internacional (políticas globales) **no generen conflicto** con las jurisdicciones donde opera la organización. Esta circunstancia te conducirá a elaborar redactados generales o programáticos, en la medida que cuanto más detalladas sean estas normas mayor probabilidad de conflicto existirá. Por ello, las **políticas globales** suelen derivar en **políticas locales** (nacionales), donde su contenido termina de concretarse observando las particularidades de cada jurisdicción, de modo que dicha política es respetuosa no sólo con los valores y directrices generales de la organización sino también con el entorno jurídico de país. Cuando se quiere evitar la proliferación de políticas locales, se mantienen únicamente las políticas globales pero incorporan, como anexos, las particularidades a tener en cuenta en cada una de las jurisdicciones donde resultan de aplicación. En cualquier caso, las organizaciones multinacionales deberían realizar un ejercicio de **adaptación local de sus políticas globales**, sea como anexo a las mismas o dando lugar a políticas locales.

Un sistema de normas de empresa adecuadamente estructurado, permitirá saber si nos encontramos frente a **una norma**



**fundamental** (Código Ético o de Conducta), **una norma global**, **una norma local**, o cualquier otro documento de rango inferior establecido en el desarrollo de estos textos. También nos permitirá conocer a qué **materias**, de las tratadas en normas superiores, se refiere, así como la **población** a la que afecta (destinatarios) y fecha de **aplicación** (entrada en vigor).

Algunas organizaciones distinguen entre normas **sustantivas y de procedimientos**: las primeras establecen patrones de conducta o regulaciones sustantivas, mientras que las segundas son las normas de procedimiento a seguir en su ejecución. Tampoco es infrecuente la distinción entre normas dirigidas a **personal de la empresa** y normas que afectan a terceros con los que se mantiene relación mercantil (agentes, proveedores, etc.).

*Una adecuada  
vertebración del sistema  
de normas de empresa  
(políticas) facilita  
su comprensión y la  
percepción de la lógica  
del conjunto. También  
permite gestionarlo de  
manera más eficiente*

# Políticas y controles

## Conceptos

Políticas, controles, legitimidad, políticas y controles de alto nivel, políticas y controles específicos, canales de denuncia, líneas éticas, auditoría interna.

## Bibliografía

*Legal Compliance:* apartados 4.1.2. “Objetivos y estructuras organizativas” y 4.1.4. “Establecimiento de los controles de cumplimiento”.

En el Cuaderno nº 3 (Sistemas para la gestión del cumplimiento generalmente aceptados – CMS) pudiste ver la **conveniencia del binomio política/control**. No olvides que una política cuyo cumplimiento no se controla corre un grave riesgo de degradación, del mismo modo que un control que no esté amparado en una política puede percibirse como caprichoso y fuera de lugar, terminando por no aplicándose. Podría decirse que la **eficacia de las políticas depende de los controles**, del mismo modo que la **legitimidad de los controles depende de las políticas**. Trata de identificar en tu organización políticas que carezcan de controles o controles cuya justificación se desconozca en términos de políticas. Encontrarás allí ámbitos de mejora importantes.

En ocasiones, las mismas políticas describen los controles que se aplicarán para verificar su cumplimiento. En otros casos, existen textos de políticas que van acompañados de otros textos vinculados con ellas en término de controles.

Interesa ahora señalar que **todas las políticas deberían llevar asociados controles**. El Código Ético o el Código de Conducta, como normas de empresa, también deberían estar vinculados a controles. Sucede que las normas de alto nivel, como éstas, llevan asociados controles que también son de alto nivel; mientras que las políticas específicas llevan asociados controles específicos. Por lo tanto, **es falso que una norma fundamental siempre sea una mera declaración programática**, pues también debería llevar aparejado algún tipo de control.

El Código Ético o de Conducta, como **norma de alto nivel**, llevará aparejado un **control de alto nivel**, como pueda ser un **canal de denuncias o línea ética**. A través de esta vía, pueden denunciarse de manera interna conductas potencialmente contrarias a la norma fundamental de la organización o, simplemente, pedirse consejo sobre el modo de aplicar sus valores ante situaciones concretas. Por cierto, las **líneas éticas** constituyen controles altamente eficaces desde un punto de vista coste/beneficio, pues son técnicamente sencillas de implantar, y la experiencia demuestra que a través de ellas se detectan irregularidades que hubiesen pasado inadvertidas para otros controles más costosos. No es extraño que la mayor parte de marcos de referencia para la gestión del cumplimiento (véanse los cuadernos nº 3 y 4 “Sistemas para la gestión del cumplimiento – CMS”) recomienden la implantación de este tipo de controles. Sin embargo, si te planteas establecer un canal interno de denuncias en tu organización, asegúrate que cumple con los requisitos legales y técnicos en materia de **privacidad y protección de datos personales**.

Las **políticas concretas** llevarán aparejados **controles específicos**. Así, por ejemplo, la política en materia de utilización de los recursos informáticos de la empresa debería quedar sujeta a controles que verifiquen que se está haciendo un uso adecuado de los mismos. Una vez más, ten siempre presente que los controles **no vulneren la legalidad**, puesto que controles en cuanto al uso de los sistemas, por ejemplo, pueden violar derechos individuales y no sólo perder su eficacia frente a los tribunales sino incluso ser sancionables.

Auditoría interna desarrolla un **papel muy relevante** en cuanto a los **controles internos**, verificando su aplicación o, incluso, ejecutando directamente algunos de ellos (eventualmente incluidos en el plan de auditoría interna anual). Por ello, es importante que mantengas una relación fluida con sus responsables, puesto que auditoría interna **reforzará** la eficacia del sistema de políticas en cuyo diseño participes.

*Una política carente de controles puede percibirse como una declaración meramente programática, carente de profundidad obligacional. Tendrá, por lo tanto, una capacidad limitada para acreditar la diligencia de la organización y sus responsables*

# El Código Ético

## Conceptos

**Código Ético, Código de Conducta, función normativa del Código Ético, adhesión, cadena de suministro.**

## Bibliografía

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

En ocasiones, se subestima el valor que tiene el Código Ético o de Conducta dentro del entramado de las políticas de empresa. Como se ha indicado, no es un texto meramente estético sino la **pieza clave** para vertebrar y dotar de coherencia al conjunto del sistema.

Suele aconsejarse que sea un texto de poca extensión, a fin de hacerlo accesible a la mayor parte de personas en la organización. Sin embargo, no por ello debe convertirse en un texto vago o meramente programático. Debe ser claro en cuanto a los valores que defiende la organización, traducidos en las **conductas esperadas y las no deseadas**. Deben tratarse, además, de conductas verdaderamente relacionadas con su operativa de negocio, eventualmente ilustradas con ejemplos, de modo que se perciba su aplicación cercana a la realidad.

Es relativamente fácil encontrar guías para la elaboración de un texto de esta naturaleza: es el caso de la *International Good Practice Guidance* emitida por la *International Federation of Accountants* (IFAC) en el año 2007. En cualquier caso, siempre que se impulse la creación de un texto de este tipo debe hacerse desde el **convencimiento de su utilidad y con voluntad de aplicarlo**. No es un documento con un cometido puramente estético, sino **claramente normativo**.

Existe una fuerte tendencia a **extender** los estándares deseados por las organizaciones no sólo a su propio personal, sino también a los **terceros que se relacionan de manera estable con ellas**. Y

ello bajo el convencimiento que igual de inapropiado es desarrollar directamente conductas poco éticas que tolerar su desarrollo por parte de terceros cercanos a la organización. De hecho, la vigilancia en el cumplimiento de los estándares éticos por parte de agentes, proveedores y otros terceros es una asignatura pendiente en muchas empresas, debido a la **dificultad de controlar al personal ajeno**. Si estás en una gran organización sensibilizada con la ética y el cumplimiento de la legalidad, posiblemente tendrás un nivel de exposición mayor a los riesgos inducidos por comportamientos de terceros, con lo cual **no descuides ese flanco**.

Cada vez más organizaciones solicitan de estos terceros la **adhesión explícita** a los valores de su Código Ético, o a iniciativas éticas de renombre (*UN Global Compact*, por ejemplo) mediante la suscripción de un documento o cláusula al efecto. Es más, algunas organizaciones disponen un Código Ético especialmente redactado para su aplicación por parte de los terceros que se relacionan con ellas, haciendo hincapié en los aspectos críticos a considerar dentro de este contexto de negocio. Todas estas cautelas pretenden el desarrollo de negocios de manera ética y legal a lo largo de la **cadena de suministro**.

El exigir formalmente el cumplimiento del Código Ético tanto al personal propio como a terceros es cada vez más necesario, pero no suficiente. Recuerda el binomio política/control tratado en el epígrafe anterior, y vigila que la adhesión al código no sea **un mero acto formal**.

*En Código Ético no es una mera declaración programática de buena voluntad, sino el conjunto de directrices esenciales con que se dota la organización y que deberá hacer cumplir tanto a sus personas como a los terceros que se relacionan con ella*



# Problemas prácticos relacionados con las políticas

## Conceptos

Elaboración y mantenimiento de políticas, difusión y actualización de políticas, conocimiento y aplicación de políticas, consistencia del sistema, formación, cultura de empresa, adhesión, prueba y acreditación.

## Bibliografía

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

A continuación se verán algunos de los **retos** más importantes que afrontan las organizaciones a la hora de establecer y gestionar sus sistemas de políticas. Conocerlos te ayudará a disponer los medios para afrontarlos de manera exitosa.

Podría decirse, en primer lugar, que sucede con las políticas algo parecido a las infraestructuras: **no es tan problemática y costosa su elaboración como su mantenimiento a lo largo del tiempo.** Del mismo modo que promulgando muchas leyes no se consigue una sociedad más justa, emitir un gran volumen de políticas tampoco asegura cubrir los objetivos de cumplimiento. Recuerda que las políticas son siempre **instrumentales** a los objetivos que persiguen, y no una finalidad en sí mismas. Carece de sentido emitir políticas que no se van a conocer, cumplir o ambas cosas. Antes de diseñar el sistema de políticas o cualquiera de los textos individuales que lo van a conformar, valora las **capacidades que tiene tu organización de difundirlas, vigilar su cumplimiento y actualizarlas.** Cuantas más políticas existan, mayor será el esfuerzo requerido para su mantenimiento, comunicación y aplicación.

Como ya he apuntado, **comienza estructurando tu sistema de políticas sobre la base de un texto fundamental,** de forma que dispongas de un conjunto armonizado y consistente en cuanto a valores. Sin embargo, es posible que en tu organización ya exista un sistema de políticas emitidas de forma fragmentada, pero no claramente vertebrado por una serie de valores. En tal caso, es

recomendable que revises el modo en que está estructurado ese conjunto de normas y adoptes medidas para armonizarlo. **Si no existe una política de alto nivel** (Código Ético o de Conducta) te resultará difícil lograr una consistencia del grupo, lo que te conducirá también a impulsar un proceso para dotarte de ella. Sólo así evitarás los problemas que se derivan de un sistema desestructurado de normas, donde conviven textos modernos con antiguos sin que se perciba una consistencia aparente entre unos y otros.

Las grandes organizaciones no suelen acusar problemas en cuanto a la confección de normas internas, sea porque disponen de departamentos dotados de recursos suficientes para ello o porque externalizan este cometido a empresas consultoras. Sin embargo, más difícil es lograr un **nivel de conocimiento y aplicación aceptable de su contenido**. En ocasiones es preferible que existan pocas normas pero bien conocidas por sus destinatarios, que muchas normas -perfectamente redactadas- pero ignoradas por ellos. Realiza un **ejercicio de priorización de normas**: identifica aquellas que son más críticas para la organización y centra tus esfuerzos en que estén bien definidas y difundidas, comprobando siempre la concurrencia del binomio política/control: una política exenta de control corre un riesgo alto de no respetarse. Hecho esto, continúa con el resto.

**La formación** es un capítulo esencial en el apartado de difusión de políticas. Un error frecuente es emitir políticas que quedan almacenadas en un repositorio de acceso común (en la Intranet corporativa, por ejemplo), asumiendo que sus destinatarios adoptarán la iniciativa de leerlas. Si localizas en Internet las estadísticas nacionales en cuanto a lectura de libros, podrás valorar tú mismo la razonabilidad de esperar que los destinatarios de políticas accedan por ellos mismos a sus textos y se tomen el tiempo de leerlas detenidamente. La sobreabundancia de políticas o la extensión de su contenido puede conducir a verdaderas aberraciones, que impiden su consolidación como **cultura de empresa** y dificultan el diseño de ciclos formativos razonables. Comprueba si tanto las políticas como su comunicación y formación identifican claramente a sus destinatarios, de forma que se proyecten sólo sobre la población adecuada.

Desde una perspectiva jurídica, es posible que en determinadas materias interese a la organización **no sólo difundir sus normas internas** sino disponer de elementos de prueba que **acrediten** que sus destinatarios las **conocen** e incluso se **adhieren** a ellas. Una vez más, ubicar dichos textos en lugares de acceso común puede resultar insuficiente a tales efectos, lo que precisará disponer medios adicionales que **demuestren** la concurrencia de su conocimiento y aceptación. Existen recursos **tanto informáticos como tradicionales** para obtener estas evidencias, pudiendo incluso aprovechar la **formación** (on-line o presencial) para dotarse de ellas.

**La actualización** de normas internas no sólo supone la revisión de su contenido, sino establecer después los medios para su adecuada difusión y control. Por lo tanto, cada vez que se modifique, elimine o sustituya una norma, debes estudiar el modo de gestionar dichas actividades, pues en caso contrario **el cambio puede pasar inadvertido para sus destinatarios**. La peor expresión de este fenómeno conforma un escenario donde el personal de la organización duda acerca de cuáles son las políticas vigentes y, por error, puede continuar aplicando las obsoletas, carentes de sentido y que restarán legitimidad al resto. Una vez más, esto pone de manifiesto los recursos que se necesitan para una **gestión eficaz** de políticas de empresa.

*Mantener las políticas de empresa, en términos de su actualidad y conocimiento, es normalmente más costoso que su elaboración y difusión inicial. Hay que pensar en ello antes de aventurarse a una producción masiva de políticas*

# Preguntas frecuentes

## ¿Por donde comienzo la elaboración de un sistema de políticas de empresa?

Comienza por una norma de alto nivel (Código Ético o de Conducta) y continúa con las políticas específicas que realmente necesite tu organización; elabora aquellas normas que sean críticas, pensando que deberás cuidar también de que las políticas se conozcan, apliquen y actualicen. No existe un patrón estándar acerca del número de normas que precisas un sistema de políticas de empresa, por el sencillo motivo de que nunca son una finalidad en sí mismas: las políticas sólo tienen sentido si ayudan a cumplir los objetivos de la empresa.

## En mi empresa existen políticas pero no un texto de alto nivel que cohesionen el conjunto. ¿Debo desarrollar un sistema normativo nuevo por completo?

No necesariamente. En teoría, el diseño de un sistema de políticas de empresa comenzaría por establecer una norma de alto nivel y, a partir de ahí, el resto. Sin embargo, en la práctica es habitual encontrarse con políticas de empresa que llevan tiempo aplicándose y que, incluso, han generado cultura empresarial, a pesar de que no estén adecuadamente vertebradas. En estos contextos, es razonable aprovechar los textos de que dispongas, pero tratando de cohesionar el conjunto (misma estructura esencial de las políticas), vertebrándolo mediante un texto de alto nivel. Analiza la consistencia del conjunto e introduce aquellos cambios que precisas para evitar incoherencias o riesgos. Posiblemente precisarás menos esfuerzo y será mucho más efectivo que desarrollar de nuevo el sistema de políticas en tu organización.

## Los administradores de mi empresa opinan que un canal de denuncias propiciará comunicaciones malintencionadas y que requerirá unos esfuerzos de gestión ingentes ¿Es eso cierto?

Desde luego, establecer cualquier tipo de control significa siempre mayor esfuerzo que no hacerlo. Sin embargo, es falso que un canal de denuncias precise necesariamente una cantidad ingente de recursos para su gestión. Establecerlo está prácticamente al alcance de cualquier organización, y presenta ratios de eficiencia/coste muy atractivos. En contra de lo que se pueda pensar, las estadísticas acerca de su utilización malintencionada ilustran unos niveles normalmente bajos. Es más, el nivel de utilización del canal de denuncias suele ser, por lo general, bajo, por lo que su gestión no suele precisar un volumen desorbitado de recursos. Aunque encontrarás comunicaciones que no deberían haberse cursado a través del canal (sobre materias que no son su objeto), y tal vez alguna con finalidad difamatoria, cuando elabores estadísticas al final del año comprobarás tú mismo que no suele abusarse de estos canales en cualquier sentido.

## Todos los Códigos Éticos se parecen ¿Puedo copiar alguno para mi organización?

Los Códigos Éticos suelen parecerse porque existe una serie de materias que se consideran, en la práctica, de tratamiento prácticamente obligado en ellos. Sin embargo, no todos los Códigos Éticos son iguales, pues a partir de ese sustrato común de materias, su redacción se ceñirá a la realidad de

cada organización en cuanto a temas específicos, el lenguaje de comunicación utilizado, ejemplos proporcionados, etc. El riesgo de copiar un texto ajeno a tu empresa es que sus destinatarios perciban su lejanía respecto de la realidad y lo interpreten como una mera formalidad, o incluso como una muestra de cinismo. Por ello, nunca es un buen consejo limitarse a copiar un texto que ha sido diseñado de acuerdo con las circunstancias de otra organización.

### **Trabajo en una empresa que dispone de muchas políticas, pero no se conocen ¿Qué puedo hacer?**

Lamentablemente, la falta de aplicación de las políticas de empresa por su desconocimiento es un fenómeno relativamente extendido. Hay factores que ayudan a que se produzca, como elaborar muchas políticas o que su contenido sea extenso o excesivamente técnico. Presta atención a estas características, comprueba que se localicen en lugares de fácil acceso por parte de sus destinatarios, y que estén incluidas en ciclos de formación recurrente. Es posible que encuentres áreas de mejora en alguno o varios de estos aspectos.

# Serie de cuadernos sobre cumplimiento legal

## Cuaderno 1

### Conoce tu organización

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

## Cuaderno 2

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

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

## Cuaderno 3

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

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

## Cuaderno 4

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

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

## Cuaderno 5

### Gestión de políticas de empresa

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

**Cuaderno 12****Cumplimiento legal en pequeñas organizaciones**

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

---

# Bibliografía del autor

## **Control de Riesgos Legales en la empresa**

Alain Casanovas

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

**Edita** Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008

## **Control Legal Interno**

Alain Casanovas

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

**Edita** Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

## **Legal Compliance - Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados**

Alain Casanovas

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

**Edita** Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

## Contacto

**Alain Casanovas**

**Socio de KPMG Abogados**

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

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

---

 Perfil en  
LinkedIn

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

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

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