



# *Elementos representativos de la cultura de compliance*

**Serie Compliance avanzado – 9**



© 2018

**Serie *Compliance* avanzado – 9 –** *Elementos representativos de la cultura de 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](http://www.kpmgcumplimientolegal.es)

# Presentación



**Alain Casanovas**  
Socio de KPMG Abogados  
[acasanovas@kpmg.es](mailto:acasanovas@kpmg.es)  
Perfil en LinkedIn

El cumplimiento de las normas es un indicador elemental de una adecuada **cultura ética**. Por eso, consta entre los primeros aspectos regulados en los Códigos Éticos o de Conducta con que se dotan las organizaciones. Conocemos textos de *Compliance* que vinculan directamente la Ética con el Cumplimiento, como las Líneas Directrices de la U.S. *Sentencing Commission*, que nos hablan de los “*Effective Compliance & Ethics Programs*”. De ello extraemos dos conclusiones: (i) un entorno ético es indispensable para que prospere un modelo de *Compliance* y, (ii) limitarse al cumplimiento de la Ley no siempre garantiza obrar éticamente. Por eso, Ética y *Compliance* son elementos muy **relacionados** pero **no equivalentes**.

Observamos cada vez más iniciativas de plataformas privadas y poderes públicos exigiendo a las organizaciones un esfuerzo para ir más allá de lo legalmente indispensable. En el ámbito **tributario**, por ejemplo, cada vez se interpretan de forma más crítica las opciones de economía fiscal que, siendo **legales**, no están alineadas con las **expectativas de la sociedad** ni con los **valores** que las organizaciones publicitan en sus Códigos Éticos.

En el ámbito **penal** también se observa esta tendencia. En España, por ejemplo, la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado sobre el régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas, remarca expresamente la importancia de la **ética**. Bajo este hilo conductor, también lo hace la célebre Sentencia del Tribunal Supremo de 29 de febrero de 2016. A partir de ahí, se admite abiertamente la importancia de la **cultura ética**, aunque sea un término que no aparece recogido en el Código penal. Tal vez sea una evidencia que la



# Presentación (cont.)

interpretación positivista del Derecho es insuficiente para mantener el nivel de justicia que las sociedades demandan.

Demostrar la **existencia del tono ético** en las organizaciones no es algo a lo que estemos acostumbrados. Es más, existen voces críticas sobre la idoneidad de la **cultura ética** como factor determinante de la culpabilidad criminal, al ser un concepto indeterminado y de difícil constatación directa. Un elemento “evanescente”, en términos del voto particular de la referida sentencia de 29 de febrero de 2016.

La existencia de cultura ética es siempre **indiciaria**, sin que exista un solo elemento que determine su existencia. Es la confluencia de varios de ellos lo que va denotando su concurrencia: cuantos más se puedan inferir, mayor es la certeza de su consolidación en el seno de la organización.

En este documento trataré algunos de estos elementos, en su mayor parte reflejados en los estándares de *Compliance* modernos. Esto te ayudará a consolidar su desarrollo y asegurar el soporte documental que permita **evidenciarlos**, en caso de ser preciso



# Índice

<b>Los elementos de cultura en estándares</b>	<b>2</b>
<b>Formación y concienciación</b>	<b>7</b>
<b>Medidas personales</b>	<b>8</b>
<b>El nivel de inversión como clave de medición</b>	<b>9</b>
<b>Ética individual: preguntas ácidas</b>	<b>11</b>
<b>Medición del tono ético en las organizaciones</b>	<b>12</b>
<i>Serie Compliance</i>	13
Bibliografía del autor	16
Obra digital del autor	17

# Los elementos de cultura en estándares

La necesidad de un **tono ético y de cultura de respeto a la Ley** no sólo se repite en muchos textos de *Compliance*, sino que constituye su vértice y, por eso, suele **anteponerse** al resto de elementos igualmente necesarios. El **déficit cultural** permite que las personas desarrollen conductas irregulares en las organizaciones sin la percepción de estar obrando mal. Para evitarlo, el comportamiento de quienes encarnan los órganos de gobierno y la alta dirección es clave y, por eso, el llamado "**tone at the top**" o también "**tone from the top**" son aspectos muy vinculados con la creación, mantenimiento y mejora de una correcta cultura en la organización. No en vano el primer estándar nacional sobre *Compliance*, la norma australiana AS 3806:2006 dedicó su primer grupo de principios -y, dentro de él, su primer principio-, a tratar el **compromiso** de los **administradores** y de la **alta dirección** para alcanzar un nivel efectivo de cumplimiento el conjunto de la organización. Desde una perspectiva más amplia y desde el año 2009, la Guía de Buenas Prácticas sobre Controles, Ética y Cumplimiento de la OCDE,

subraya como primera práctica, el apoyo **fuerte, explícito y evidente** de los directivos de alto rango.

La relevancia del **tono ético** de la organización es tal que consta recurrentemente en los textos sobre *Compliance*, con independencia del tiempo y lugar en que se hayan producido, ocupando además un lugar destacado en su cuerpo. No puede prosperar un modelo de *Compliance* en una organización poco ética y, por eso, *Compliance* y Ética irán siempre de la mano. Los estándares modernos de *Compliance* conocen perfectamente esta realidad, impulsando las prácticas asociadas con **promover** dicha **cultura**, en lugar de centrarse en el mero **control** de los individuos. Las necesidades de vigilancia sobre un colectivo alineado con valores correctos siempre serán menores que sobre otro abandonado a su suerte o liderado desde el mal ejemplo.

El mero hecho de seguir las buenas prácticas que recogen los estándares de *Compliance* es una evidencia de **apoyo** y **compromiso** con el desarrollo de una adecuada cultura.

## Establecimiento de patrones de conducta

Conseguir una alineación con los valores de la organización precisa darlos a conocer, junto con los **patrones de conducta** que se **desean** y los que **no se toleran**. Documentos de alto nivel como los Códigos Éticos o de Conducta son clave para definir de manera clara y sencilla estos elementos, y darles difusión en el seno de la organización. De hecho, estos textos deberían ser el vértice de un **sistema ordenado de normas de empresa**, permeabilizando sus principios al resto de normas internas jerárquicamente inferiores. Esto evita que una política de empresa pueda contravenir, en fondo y/o forma, lo fijado en ellos, garantizando la consistencia del conjunto.

Obviamente, el nivel de **concreción** de los parámetros de conducta es proporcional a la **jerarquía** de normas internas: las de alto nivel (Código Ético o de Conducta) serán más generales que los establecidos en políticas concretas. Pero en ningún caso las segundas serán inconsistentes con las primeras.

De una **Política de Compliance** (definida en el estándar ISO 19600:2014), pueden derivar políticas sobre bloques o dominios específicos, como una **Política de Compliance** penal (definida en el estándar UNE 19601:2017) y, por debajo de esta, una **Política Anti-Soborno** (definida en el estándar ISO 37001:2016). Aunque cada uno de estos textos hará referencia a los patrones de conducta deseados o reprobados en sus respectivas esferas, el árbol de políticas de *Compliance*

arrancará y guardará necesariamente consistencia con lo establecido en el Código Ético o de Conducta.

## La formación y concienciación

La mera fijación de parámetros de conducta a través de normas internas (políticas) es insuficiente para establecer, mantener o mejorar una adecuada cultura ética y de respeto a la Ley. Se precisa igualmente **difundir** su contenido a través de **acciones formativas y de concienciación**, que alcancen a todas las personas de la organización, incluido el órgano de gobierno y la alta dirección. Es una actividad clave que explicaré un poco más adelante.

En cualquier caso, tan importante es desarrollar estas actividades como dejar constancia de su ejecución y aprovechamiento, siendo **indicadores** a los que toda organización comprometida con el *Compliance* debería prestar atención.

## Predicar con el ejemplo

Como he señalado, la conducta del órgano de gobierno y la alta dirección es determinante del tono ético de la organización. Por lo tanto, contrastar cómo **difunden** la importancia del *Compliance*, el volumen de recursos que le asignan o cómo **reaccionan** ante incidentes permite constatar su nivel de compromiso real en esa esfera. Son aspectos que evidencian el llamado **"tone at the top"**.

Recientemente se ha pasado a hablar también del **"tone at the middle"**, siendo el que exhiben los mandos intermedios. Son posiciones

clave para la permeabilización del tono ético, dada su proximidad y nivel de influencia sobre amplios colectivos en la organización. Aunque su capacidad para ocasionar incidentes severos de *Compliance* es menor que la del equipo directivo y órgano de gobierno, ejercen una **gran influencia** en cuanto al mensaje que transmiten a través del **contacto directo** con sus subordinados. No son un colectivo a ignorar para el establecimiento, mantenimiento o mejora de una cultura ética y de respeto a las normas. Proyectar sobre ellos acciones formativas y talleres ad-hoc es siempre una buena idea.

Son también indicadores de cultura ética la **rapidez** con que se ha actuado frente a incidentes de *Compliance*, la **proporcionalidad** de las acciones desarrolladas, la adecuación de las **medidas** adoptadas para evitar que se reproduzcan o el nivel de **consistencia** en su tratamiento (tratar de manera semejante acontecimientos de la misma gravedad, con independencia del nivel jerárquico de sus protagonistas). Conforman evidencias de una **conducta ejemplar**.

### Ejercer diligencia debida en las relaciones

Desarrollar correctamente los cometidos de *Compliance* es, en la mayor parte de ocasiones, una simple cuestión de **coherencia**. Cuando las organizaciones se comprometen con ciertos valores, en ocasiones publicitándolos en Códigos Éticos o documentos equivalentes, cabe esperar esfuerzos en para que: (i) **sus personas** muestren conductas alineadas con ellos y, (ii) se eviten relaciones con

**terceros** que las conculquen. Asegurar razonablemente ambos aspectos es, precisamente, el propósito de los procedimientos de **diligencia debida de proyección interna** y de **proyección externa**, muy comunes en los estándares de *Compliance* actuales.

La **diligencia debida de proyección interna** consiste en adoptar medidas para evitar la incorporación o promoción de personas cuya conducta no es compatible con los valores propugnados. Se trata de prevenir que perfiles inadecuados desarrollen actividades de riesgo.

La **diligencia debida de proyección externa** implica desarrollar medidas para evitar vincularse con terceros que no comparten los valores de la organización. Se previene así el desarrollo de conductas inadecuadas por parte de dichos terceros, también llamados "**socios de negocio**"; susceptibles de ocasionar daños de imagen o incluso consecuencias jurídicas a la organización. Aunque el concepto de **socio de negocio** suele vincularse con las relaciones de colaboración (agentes, distribuidores, intermediarios, asesores, *joint-ventures*, etc), en su acepción internacional moderna aplica igualmente a la cadena de suministro (proveedores) y clientes. Es conocido que la comisión de determinadas **irregularidades graves** de *Compliance* suele canalizarse a través de socios de negocio: el Informe de la OCDE sobre el cohecho internacional del año 2015, señaló que tres cuartas partes de los casos estudiados se ejecutaron mediante la intermediación de terceros. Esta misma mecánica aplica también en otros ámbitos, como la lesión a los derechos humanos o los del trabajo, por ejemplo.



No tiene sentido comprometerse con ciertos valores pero mostrar laxitud vinculándose con sujetos que no los comparten. La existencia y aplicación efectiva de **procedimientos de diligencia debida** demuestra que los valores de la organización **no son papel mojado**, ayudando a relacionarse con sujetos que contribuirán a mantener una adecuada cultura corporativa.

### Esquemas retributivos adecuados

El modo más rápido para degradar la cultura ética es establecer **esquemas retributivos que incentiven** los comportamientos incorrectos o la asunción imprudente de riesgos. De hecho, pueden interpretarse fácilmente como un ejercicio de **hipocresía**, cuando se promueven unos objetivos que no pueden lograrse dentro de unos parámetros éticos y/o legales razonables.

Conscientes de esta realidad, los textos modernos sobre *Compliance* contemplan la involucración de dicha función en el ámbito de los esquemas retributivos, circunstancia que se puede interpretar desde **dos perspectivas**: (i) para garantizar que la retribución de determinadas personas tiene en cuenta su performance en materia de *Compliance*, y (ii) para evitar que el esquema retributivo, per se, amenace los objetivos de *Compliance* propiciando conductas inadecuadas.

No cabe duda del **poder** que ejercen los esquemas retributivos sobre la **conducta** de las personas. Por eso, articular su supervisión desde la óptica de *Compliance* refuerza la voluntad de la organización por

evitar factores que distorsionen su cultura ética y de respeto a las normas.

### Incentivos y desincentivos

Aunque unos esquemas retributivos alineados con los objetivos de *Compliance* constituyen un estímulo eficaz para sus destinatarios, existen otras palancas de motivación. Algunas normas jurídicas, en particular las de naturaleza **penal**, hacen hincapié en la necesidad de establecer un régimen disciplinario ante incumplimientos graves. Sin embargo, las capacidades sancionadoras de las organizaciones son limitadas, sobre todo en sistemas jurídicos especialmente tuitivos con los **derechos de los trabajadores**. No obstante, incluso en estos escenarios, existe un margen notable de actuación respecto a aquellas medidas **incentivadoras** que no conculcan tales derechos ni generan situaciones de desigualdad. Otorgar publicidad a las conductas consideradas ejemplares desde una perspectiva de *Compliance* puede ser una de ellas, como también premiar a sus protagonistas con algún obsequio o distinción representativa (mejor empleado del periodo), mejorar sus capacidades de promoción interna u ofrecerles algún tipo de ventaja temporal o permanente.

Una organización comprometida con una cultura ética y de respeto a las normas **castigará** las conductas inadecuadas y **recompensará** las ejemplares. En cualquier caso, debe ponerse especial cuidado en respetar lo establecido en el marco jurídico-laboral.

## Comunicaciones internas y externas

Para las sociedades verdaderamente comprometidas con sus valores, comunicar determinados logros no sólo resulta necesario sino que además se percibe como **motivo de orgullo**.

Tanto si estamos hablando de una noticia **positiva** como **negativa**, una organización sensata se sentirá impelida a comunicarla al público apropiado. Así, por ejemplo, un incumplimiento puede comunicarse internamente, junto con las medidas adoptadas, para prevenir que se reproduzca y como **lección a aprender**. Una buena gestión de *Compliance* puede igualmente comunicarse a todas las personas de la organización para reforzar la autoridad y visibilidad de la función. Los estándares internacionales sobre *Compliance* nos hablan de la importancia de las comunicaciones para reforzar la **transparencia** de la organización. Obviamente, debe reflexionarse sobre qué colectivo se proyectan cada una de ellas para conseguir el efecto deseado, dentro de la proporcionalidad.

Existe una tendencia a exigir la inclusión de **información no financiera** en los **reportes** de las organizaciones. Esto se debe a que

la información financiera tradicionalmente reportada brinda una imagen económico-patrimonial de la organización en cierto momento, pero no facilita información que permita conocer sus prácticas y capacidades de gestión para **afrentar el futuro**. La Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE, es un ejemplo de ello, exigiendo la inclusión de ciertas informaciones que, en buena parte, guardan relación con el *Compliance*.

Por todo lo anterior, cada vez será más común hacer pública información relacionada con el *Compliance*, incluyendo la que permita conocer la existencia y características de los modelos que articulan la función.

En relación con lo que he explicado, las organizaciones comprometidas con una **gestión responsable** son capaces de mostrar ejemplos de comunicaciones de *Compliance* (internas y eventualmente externas) así como las informaciones que incluyen en sus reportes públicos, y que no son un cúmulo de obviedades o la mera copia de lo que ya vienen reportando otras entidades.



# Formación y concienciación

Los procedimientos de **diligencia debida** de proyección **interna** (sobre los miembros de la organización) incluyen satisfacerse sobre el nivel formativo de los candidatos que acceden a la organización o que promocionan dentro de ella. Se trata de asegurarse de que disponen del nivel de **conocimientos** y experiencia necesarios para afrontar con éxito los riesgos de *Compliance* vinculados con sus actividades. Adicionalmente, los estándares de *Compliance* nos trasladan la importancia de desarrollar actividades formativas y de concienciación para mantener un nivel de capacitación y alerta adecuados.

Formación y concienciación son dos actividades **distintas**. La primera pretende brindar un nivel de capacitación adecuado a las personas que lo precisan, mientras que la segunda procura un **estado de conciencia generalizado** sobre aspectos de incumbencia general.

Las **necesidades** formativas sobre *Compliance* dentro de una organización **no son uniformes**. Básicamente, dependen del **rol** que desempeñan los sujetos y su nivel de exposición a los **riesgos** de *Compliance*. Como no todas las personas desempeñan los mismos roles ni desarrollan actividades sujetas a los

mismos riesgos, es lógico que la formación se segmente por **perfiles** profesionales y **riesgos**, dando así cobertura a las diferentes necesidades de capacitación. Por eso, las actividades formativas afectan tanto al órgano de gobierno como al último empleado de la organización, aunque de manera distinta.

Las acciones de concienciación afectan a todas las personas de la organización y **discriminan menos** por segmentos de personas que las acciones formativas. Debido a los **medios** empleados (videos, cartelería, etc), su aprovechamiento es difícilmente trazable y normalmente no son idóneas para procurar cierto nivel de capacitación. Se emplean, por ejemplo, para difundir los **valores** de la organización o **procedimientos** al alcance de todos (canales internos de comunicación y denuncia).

El desarrollo de actividades formativas y de concienciación es importante para generar, mantener o mejorar una **cultura ética** y de respeto hacia las normas, constituyendo una evidencia de la sensibilidad de la organización con los objetivos de *Compliance*. Pueden **documentarse** a través del material utilizado, los listados de asistentes así como de pruebas que evidencien su aprovechamiento.

# Medidas personales

El documento emitido en 2017 por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos “*Evaluation of Corporate Compliance Programs*” subraya la importancia de comprobar la respuesta que dan las organizaciones a las irregularidades, en términos de **medidas disciplinarias**. De hecho, apunta la conveniencia de revisar la información histórica al respecto. En el mismo sentido se pronuncia la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado, al fijar su atención en el modo en que la organización ha respondido a cada caso concreto, así como en otros supuestos en el pasado. Habla de atender a la “firmeza de la respuesta a las situaciones precedentes”

La **pasividad** de la organización frente a los incidentes de *Compliance*, actuales o pasados, no refrenda en absoluto una gestión responsable y el compromiso con la ética. No siempre

se trata de aplicar inmediatamente un régimen disciplinario, sino de apartar a determinados sujetos del entorno de riesgo donde se desarrollan sus posibles conductas inapropiadas. Evidentemente, esta separación puede ser temporal (durante un periodo de investigación, por ejemplo) o definitiva (confirmada su participación en los hechos).

En organizaciones con antigüedad, es preocupante que no puedan hallarse y documentarse antecedentes relativos a la aplicación de cualquier tipo de **medidas correctivas** vinculadas con *Compliance*. Más alarmante es mantener en su posición o incluso premiar (bonus) a personas que han desarrollado comportamientos éticamente reprobables o incluso ilegales. El verdadero compromiso de la organización con la cultura ética y de respeto a las normas se deduce también de **sus decisiones** frente a estos casos.

# El nivel de inversión como clave de medición

Aunque detestamos reconocerlo, el **interés** de las personas en los diferentes aspectos de la vida puede medirse por los **recursos** que invertimos en ellos. Lógicamente, este nivel de inversión no puede medirse en términos **absolutos** sino **relativos**, teniendo en cuenta las circunstancias de cada sujeto (renta, entorno, etc). Por eso, aparenta raro que una organización con determinada cifra de negocios y beneficios, que desarrolle actividades de riesgo u opere en mercados de riesgo, evite invertir una **parte razonable de sus recursos** en *Compliance*, o que incluso disminuya paulatinamente su inversión en este capítulo.

La inversión **deficiente** en *Compliance* es uno de los indicadores que delatan un **modelo puramente estético**, como expliqué en el documento número 5 de esta Serie ("Detectando el Paper *Compliance*"). Entre los factores a los que atiende el Departamento de Justicia norteamericano para evaluar un Corporate *Compliance* Program, figura

comparar los niveles de **compensación y recursos** asignados a la función, en comparación con otras **funciones estratégicas** de la organización. También el ratio resultante de la cifra de negocios de la organización, puesto en relación con el personal que desarrolla labores de control. Se sugiere también analizar cómo se han adoptado las decisiones en cuanto al personal y recursos de *Compliance*, a la luz del riesgo que expone a la organización. Son, todas ellas, preguntas muy comprometedoras cuando se formulan por un fiscal o una acusación particular.

En **organizaciones de pequeñas dimensiones**, puede generarse una cultura ética y de respeto a la Ley con **pocos recursos**, partiendo de las acciones directas del órgano de gobierno y el equipo directivo (que pueden coincidir, por motivo de tamaño), que permeabilizan fácilmente a los subordinados. Estos son los entornos en los que piensa la Sentencia del Tribunal Supremo de 29 de febrero de 2016, cuando **antepone una cultura**

**ética** a la existencia formal de un modelo de *Compliance* para beneficiarse de la **exención** de la responsabilidad criminal regulada en el Código penal. Ahora bien, fuera de estos entornos, es difícil que una adecuada cultura ética se genere y consolide espontáneamente, en especial cuando concurren niveles de rotación

elevados del personal, existe crecimiento inorgánico mediante fusiones o adquisiciones o se desarrollan actividades en múltiples emplazamientos. Por eso, las empresas de cierto tamaño precisan recurrir a buenas prácticas de *Compliance* que acompañen su voluntad de mantener un adecuado **tono ético**.



# Ética individual: preguntas ácidas

Cada individuo tiene sus propias convicciones éticas, que no tienen por qué coincidir con los valores de la organización. Ahora bien, puesto que la **cultura de la organización** se construye a través del agregado de **conductas individuales**, es importante garantizar que las personas que acceden o promocionan dentro de la organización muestran una alineación sustancial con sus valores. Los procedimientos de **diligencia debida interna** son aquellos que velan por sostener esta armonía.

Un modo rápido de contrastar si los valores individuales coinciden con los de la organización es a través de las llamadas "**preguntas ácidas**". Aplicadas ante determinados **enunciados** o **supuestos**, permiten conocer el nivel de convergencia de la moralidad individual respecto de los principios que propugna una organización. Se pueden también emplear en ciclos formativos o talleres ad-hoc enfocados a ciertos colectivos. De hecho, son también preguntas que se formulan los propios *Compliance Officers* para ayudarse a analizar situaciones que les suscitan dudas.

Veamos algunas de ellas:

- ¿Lo haría si saliese publicado en el periódico?
- ¿Lo haría en presencia de otras personas?
- ¿Se lo explicaría a mis hijos sin rubor?
- ¿Lo comentaría como algo de lo que sentirme orgulloso?
- ¿Trataría de ocultar evidencias?
- ¿Me generaría remordimientos?
- ¿Lo haría con mi dinero?

Ante un **caso concreto**, las respuestas a estas preguntas afloran elementos de moralidad que pueden trabajarse y mejorarse, siendo una herramienta para la **mejora** de la **integridad** de las personas.

# Medición del tono ético en las organizaciones

El tono ético de las organizaciones puede **medirse**. Existen técnicas para hacerlo, como **cuestionarios anónimos** a completar por los empleados de la organización, basados en preguntas significativas, que arrojan resultados indicativos del nivel percibido de cultura ética. Son herramientas que se utilizan poco, en ocasiones por **temor a sus resultados**. Los **tests de clima laboral** pueden suplir parcialmente este objetivo, de forma más discreta.

Son cuestionarios que se distribuyen a un número de personas en la organización **estadísticamente significativo** para reflejar el estado de opinión de los diferentes colectivos que representan. Por lo tanto, es importante una adecuada selección de la muestra aplicando técnicas generalmente aceptadas.

Sobre la base de preguntas clave, pulsarán la percepción del tono ético de **diferentes colectivos**, no limitándose a las personas que ocupen posiciones de mayor jerarquía o dotadas de conocimientos técnicos, sino abarcando también a las que desarrollen labores más simples. Sólo considerando

todos estos grupos pueden percibirse sus respectivas apreciaciones, que ocasionalmente no coinciden, y obtener así una visión completa. Los cuestionarios suelen indagar sobre la **claridad** de los patrones de conducta que se promueven y los que no se toleran, la **coherencia** de la conducta de compañeros y jefes con ellos, el nivel de **ayuda** que se recibe para seguirlos o el modo en que se **reacciona** ante su **contravención**, por ejemplo.

Obviamente, estos cuestionarios asegurarán la **confidencialidad** de los encuestados y, para garantizar este aspecto, suelen ser gestionados por **terceros externos**.

En cualquier caso, las organizaciones comprometidas con el *Compliance* **no deberían temer** los resultados obtenidos por estas técnicas de medición, sino emplearlos en aras a la mejora continua. Tal vez un primer resultado adverso no sea apetecible, pero servirá de base de comparación con ejercicios venideros susceptibles de trazar una senda de mejora. Tomar conciencia de los **déficits** culturales es el primer paso para **corregirlos**.



# Serie *Compliance* avanzado

## 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. En 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 materia (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 internacionales sobre *Compliance* surgen de sendas iniciativas de normalización en el seno de ISO durante 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 y de respeto a la Ley es el objetivo último de un programa o sistema de gestión de *Compliance*. Aunque hay quien considera que la cultura ética es un elemento difícilmente constatable y 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, vinculando 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,  
AENOR 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 Miroso,** Catedrático de  
Derecho Mercantil, ESADE, Facultad de  
Derecho*

Editor, Grupo Wolters Kluwer

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

Madrid 2013

## **Casos sobre errores de *Compliance***

Alain Casanovas

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

Madrid 2014

## **Tests de *Compliance***

Alain Casanovas

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

Madrid 2015

## **Kits de despliegue de *Compliance***

Alain Casanovas

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

Madrid 2016

## **Videos *Compliance* basics**

Alain Casanovas

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

Madrid 2017

# Contacto

**Alain Casanovas**  
**Socio de KPMG Abogados**

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

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

---

 Perfil en  
LinkedIn

© 2018 KPMG Abogados S.L.P. sociedad española de responsabilidad limitada profesional y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes 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.