



cutting through complexity

SERIE DE CASOS SOBRE  
ERRORES DE COMPLIANCE

/ Caso 3

# Cuando el momento lo es todo

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



**Errores de Compliance – Caso 3 – Cuando el momento lo es todo** es propiedad intelectual del autor, estando prohibida la reproducción total o parcial de la obra sin su consentimiento expreso, así como su difusión por cualquier medio, incluyendo, de forma no limitativa, los soportes en papel, magnéticos, ópticos, el acceso telemático o de cualquier otra forma que resulte idónea para su difusión y conocimiento público.

La información contenida en esta publicación constituye, salvo error u omisión involuntarios, la opinión del autor con arreglo a su leal saber y entender, opinión que no constituye en modo alguno asesoramiento y que subordina tanto a los criterios que la jurisprudencia establezca, como a cualquier otro criterio mejor fundado. El autor no se responsabiliza de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones e informaciones contenidas en este documento.

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

# Presentación



**Alain  
Casanovas**  
Socio de KPMG  
Abogados

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



Perfil en  
LinkedIn

Antes de la era cristiana, el escritor Publio Siro ya dijo que la prudencia solía faltar cuando más se la necesitaba. Esta regla adquiere vigencia en el entorno de negocios actual, donde la abundancia y complejidad normativa, unidas a la necesidad de adoptar rápidamente decisiones, no propician un espacio de reflexión tan necesario. Los cometidos de *Compliance* son sensibles a esta presión, pues la inmediatez de la respuesta esperada puede estar reñida con el principio de prudencia.

La función de *Compliance* suele verse sometida a grandes tensiones por la eventual complejidad del análisis a desarrollar en poco tiempo, la necesidad de adoptar decisiones con información deficiente, o a causa de dilemas éticos difíciles de conciliar satisfactoriamente, por citar sólo algunos factores. Pero entre estos motivos de estrés no deberían contarse las prisas injustificadas, que bajo ningún concepto amparan poner en riesgo una decisión prudente. Sin embargo, no siempre el personal que recurre a la función de *Compliance* es capaz de priorizar de manera adecuada sus consultas o peticiones y contribuir con ello a realizar una aproximación correcta.

Los debates incompletos, las informaciones ambiguas y las decisiones precipitadas en que derivan, son factores de alto riesgo en el ámbito del *Compliance*. Por ello, hay que conocer el momento adecuado para concluir sobre una materia, que se producirá cuando se haya tratado del modo más completo posible -atendiendo a las circunstancias-, y alcanzado un nivel de madurez razonable en su análisis. Por eso, en *Compliance*, el momento lo es todo.

En este caso práctico, veremos como las circunstancias pueden conducir a que una consulta precipitada genere una serie de errores en cadena, que se podrían haber evitado tratándola en el contexto correcto.

# Índice

3

Un lobbista en  
Asia-Pacífico

7

Reflexiones

7

El momento

8

El efecto del *self-*  
*conformity bias*

10

Beneficios de una  
Política anti-  
soborno

12

Atención a la  
FCPA y la BA

# Un lobbista en Asia-Pacífico

Peter odiaba que le enviaran de un sitio a otro. Es lo que le estaba sucediendo cuando el Director Financiero le sugería ahora realizar una consulta a *Compliance*.

Hacía poco que Peter se incorporó a la organización, asumiendo las responsabilidades de expansión en la región de Asia-Pacífico. En este contexto, un asesor local le había insistido en realizar un pago de honorarios a un “lobbista” ubicado en cierta jurisdicción, capaz de impulsar una desregulación local que permitiría a la empresa de Peter optar a una serie de licencias administrativas para operar directamente en ese país, sin necesidad de aliarse con socios locales, como venía sucediendo hasta entonces. Había pedido autorización del pago a Christian, el Director Financiero, y este le había remitido a Olivier, el responsable de *Compliance*. De modo que Peter iba de aquí para allí, como una peonza.

Peter andaba por los pasillos de la empresa, maldiciendo tener que malgastar su tiempo en tantas gestiones internas para algo que, a su juicio, reportaría unos beneficios tan obvios para la organización. En ese momento tropezó con Olivier, que se dirigía apresurado a una reunión con los responsables de seguridad informática, para debatir sobre un incidente relacionado con la fuga de datos personales. Pero Peter no estaba dispuesto a desaprovechar la ocasión y abordó a Olivier de forma abrupta.

- Peter** Olivier disculpa, necesito tu autorización para un asunto urgente. Será un minuto.
- Olivier** ¿Lo podemos comentar luego? Llego tarde a una reunión interna y tengo al equipo de seguridad informática esperándome.
- Peter** Sólo es que me apruebes un pago que necesitamos realizar en Asia-Pacífico. Es para un asesor local que hará lobby.
- Olivier** Bueno, habrá que verlo...
- Peter** Bien, no te preocupes. Me voy ocupando y lo acabamos de hablar en algún momento.

Y Peter dejó de interponerse en el camino que impedía a Olivier dirigirse a su reunión.

El día siguiente Olivier coincidió con Christian, el Director Financiero, en la zona de descanso donde estaba ubicada la máquina de café, y mantuvo con él una conversación inquietante.

- Christian** Olivier, ¿ya evaluaste bien el tema de Peter?
- Olivier** ¿Te refieres a lo del lobbista?
- Christian** Bueno... por llamarle de algún modo. Me informé un poco más y parece que es un pago importante a un familiar directo de un alto funcionario local, con el compromiso de impulsar ciertos cambios en la normativa, que seguramente nos beneficiarán.
- Olivier** ¡Pero esto no es hacer lobby y tiene todo el aspecto de un soborno!
- Christian** Por eso me extrañó que lo hubieses autorizado. Peter me dijo que lo había hablado contigo...

En aquel instante Olivier se acaloró. Él no había llegado a tratar con Peter este asunto detenidamente ni, mucho menos, autorizar el pago.

**Olivier** ¿Has cursado ya el pago?

**Christian** No todavía. Siguiendo nuestros procesos, te iba a pedir un email de confirmación...

**Olivier** Pues no procedas que hable con Peter. No curses ese pago sin mi autorización.

Christian quedó sorprendido por la reacción de Olivier, que tomó rápidamente rumbo al despacho de Peter. Allí mantuvo unas palabras con él.

**Olivier** ¿Le dijiste a Christian que yo autoricé el pago para el lobbista?

**Peter** Bueno, lo hablamos ayer en el pasillo y te dije que me iría ocupando. Entendí que no le veías problemas...

**Olivier** Peter, no lo llegamos a hablar. Y, por lo que me cuenta Christian, este pago tiene muy mal aspecto. Ni tú ni yo podemos adoptar decisiones de este tipo saliéndonos de lo establecido por nuestras políticas internas. Es un asunto que hay que estudiar detenidamente y que tendré que reportar al CEO.

El asunto quedó así interrumpido, pero Peter no estaba dispuesto a desaprovechar la oportunidad que le brindaba ese pago en Asia-Pacífico, de modo que se preparó para defenderlo agresivamente ante Frank, el CEO de la organización. En el Caso 9 "*Formalidad versus efectividad*" veremos la estrategia de Peter y cómo Olivier gestiona una situación donde su rol se verá seriamente comprometido.







# Reflexiones

Dice el aforismo que las prisas son malas consejeras. En *Compliance* es, sin duda, completamente cierto, pues la precipitación va reñida con la rigurosidad y seguridad en el análisis de materias delicadas. Los aspectos de *Compliance* no pueden tratarse de cualquier manera.

Por ello, es aconsejable ser especialmente cauteloso a la hora de decidir el momento y lugar donde tratar ciertos asuntos, y **evitar que evolucionen si no han sido abordados adecuadamente**. Como verás seguidamente, el caso práctico refleja los malos entendidos que se producen al dejarse llevar por los acontecimientos.

## El momento

En el conjunto de las materias de *Compliance*, algunas de ellas son especialmente sensibles, **requiriendo no sólo un análisis riguroso sino también documentarlo** para el caso que fuera preciso acreditar los motivos que llevaron a adoptar determinadas decisiones, así como el grado de diligencia que se observó en dicho proceso.

Rara vez se puede tratar y decidir por un pasillo, en pocos minutos, una materia como la que expone Peter: habla con normalidad de un "lobbista", cuando determinados sectores sitúan a este tipo de figuras dentro del riesgo de la llamada "corrupción institucionalizada". Pretensiones de este calibre ponen de manifiesto hasta qué punto algunas personas no son conscientes de las **repercusiones negativas**, tanto económicas como reputacionales, que se pueden derivar de ciertas decisiones. Tampoco es infrecuente pensar que la función de *Compliance* es capaz de resolver cuestiones complejas de manera inmediata y sin más información que la suministrada verbalmente durante una corta conversación.

Olivier actúa adecuadamente cuando evita pronunciarse sobre la consulta en el mismo momento en que es abordado, pues no es el lugar ni el momento adecuado para debatir la petición de Peter. Sin embargo, viendo que puede tratarse de un tema relevante, Olivier **no se muestra lo suficientemente taxativo** respecto de **no**

**avanzar en ningún tipo de gestión** hasta que no se haya analizado, documentado y decidido en el nivel de la organización que proceda. Tal circunstancia desencadena un efecto de *self-conformity bias* en Peter, susceptible de producir consecuencias fatales.

### Efecto del *self-conformity bias*

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

Cuaderno 11, “Resistencia al cambio y conductas obstructivas”

Peter está convencido de que el pago al aparente “lobbista” es una cuestión inocua, que sólo puede reportar beneficios a la organización. No concibe que pueda causar daños a nadie y, por eso, tampoco comprende porqué el Director Financiero le ha remitido a *Compliance*. Interpreta que, realmente, se trata de un proceso administrativo, uno de tantos que existen en la organización, y por eso lo **minusvalora**.

Aunque Olivier no presta su consentimiento para proceder al pago en ningún momento de la conversación, sus palabras “Bueno, habrá que verlo...” son interpretadas, bajo el **sesgo cognitivo** de Peter, como una cuestión menor, intrascendente. Seguramente piensa que Olivier se refiere a terminar de concretar el importe o formalidades del pago, pero no adquiere plena conciencia del calado de su petición, y por eso **no interpreta correctamente** una respuesta tibia. Es más, confirma su entendimiento de que Olivier comparte su interés, desde el momento en que no paraliza drásticamente la iniciativa. De ahí que su respuesta “...Me voy ocupando y lo acabamos de hablar” no esté alineada con las expectativas de *Compliance*.

Las **interpretaciones sesgadas de la realidad** según los antecedentes, preconcepciones o intereses de una persona (*self-conformity bias*) es un **sesgo cognitivo** frecuente en los diálogos sobre materias de *Compliance*, y obliga a ser **extremadamente claro** en las conversaciones sobre ellas, especialmente las delicadas. Es uno de los aspectos que traté en el Cuaderno sobre cumplimiento legal nº 11 (“Resistencia al cambio y conductas obstructivas”).

El *self-conformity bias* es susceptible de producir **peligrosos efectos en cadena**, pues la persona con una interpretación



sesgada de la realidad la **divulga con absoluta convicción** al resto de personas en su entorno. Es, precisamente, lo que sucede cuando Peter le confirma a Christian que ha hablado del asunto con *Compliance*, dando a entender la conformidad de dicha función con sus planteamientos. Con ello, no sólo propicia un equívoco con potenciales consecuencias adversas, sino que **difunde un mensaje divergente respecto de los valores de cumplimiento**.

En las organizaciones donde existe una **sólida cultura de cumplimiento**, la progresión de estos malos entendidos se detiene por aplicación de algunos procedimientos –que los ponen de manifiesto- o incluso de manera natural, cuando otras personas perciben claramente el riesgo de una situación. Ambas salvaguardas concurren en nuestro caso, cuando a Christian le parece raro que Olivier haya aprobado el pago y, además, aplicará un procedimiento interno solicitando su autorización escrita. Pero, en ausencia de estos y otros factores que se dan en organizaciones con cultura de cumplimiento, el *self-conformity bias* conduce fácilmente a situaciones de riesgo que propician la adopción de decisiones contrarias a las normas y los estándares éticos.

Otro fenómeno que ilustra el caso guarda relación con **las ambigüedades del lenguaje**. Peter llega a decirle a Christian que ha hablado del asunto con Olivier, generando el entendimiento de que el mensaje comunicado es fruto del consenso. Sin embargo, aunque cualquier tipo de comunicación entre personas ampara decir que se ha “hablado” sobre cierta materia, no significa necesariamente que se haya concluido sobre ella. Esta ambigüedad del lenguaje se utiliza, en contextos como el que estamos tratando, para sortear lo que se considera un trámite puramente formal. Por eso, en cuestiones especialmente delicadas como la del caso, **es positivo que existan procedimientos que frenen las ambigüedades del lenguaje**, y los que son de naturaleza verbal, obviamente, no son apropiados a estos efectos.

**Las informaciones verbales nunca son tan completas como las escritas**, lo cual afecta a su **fiabilidad**. Además, *verba volant*, de forma que oralmente se puede facilitar información sesgada, incompleta o deliberadamente errónea con el solo objeto de obtener una aprobación rápida y sin los problemas de una petición formal.

Es por ello que la organización de Peter ha dispuesto una Política (anti-sobornos) que establece cautelas, como pueda ser la necesidad del análisis de la adecuación del pago por la función de *Compliance*, informar al CEO ante casos sensibles y documentar tanto el análisis como la autorización del pago antes de que el departamento de finanzas proceda al mismo.

### Beneficios de una Política anti-sobornos

Una Política anti-sobornos constituye un **elemento clave** para generar y mantener el **tono ético** en una organización. Es una norma interna importante que guarda una estrecha relación con la Política de prevención penal, la Política de cumplimiento y el Código Ético de la empresa.

Puesto que el modelo normativo de empresa debe obedecer a una jerarquía, su **texto fundamental** será el Código Ético, que recogerá los valores de la organización y, derivado de ello, las conductas que se esperan de las personas que se vinculan con ella. Las mejores prácticas al respecto recomiendan incorporar en estos textos ejemplos estrechamente relacionados con el día a día de los colectivos a quienes se dirigen. Por consiguiente, cabe esperar que un Código Ético trate aspectos relacionados con el cumplimiento de las normas y estándares éticos y prohíba, por lo tanto, las conductas corruptas.

Ahora bien, un texto de esta naturaleza no es el lugar adecuado para desarrollar profusamente todas y cada una de las materias que contempla. El Código Ético es un documento que, cristalizando los valores de la organización, **debe ser de fácil lectura y comprensión por parte de una pluralidad de destinatarios**. Por ello, este tipo de textos no suelen ser extensos ni utilizar nomenclatura compleja, haciendo válida aquella máxima según el cual "menos es más". Un Código Ético extenso o farragoso no es necesariamente mejor, sino probablemente todo lo contrario.

De ahí que el Código Ético derive en **Políticas que sí desarrollan sus contenidos**, y que pueden eventualmente dirigirse a grupos de destinatarios distintos. Entre ellas localizaríamos la **Política de**

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

Cuaderno 5, "Gestión de Políticas de empresa"

Cuaderno 6, "Cumplimiento legal, ética e integridad"

Cuaderno 10, "Estándares específicos: la prevención penal"



**cumplimiento**, explicitando en qué consiste el cumplimiento de las normas y los estándares éticos para la organización, así como el modo en que ello afecta a todas y cada una de sus personas. Me remito en esta materia a lo que estuve tratando en el Caso nº 2 (La responsabilidad de cumplimiento es personal e intransferible).

Puesto que una parte de las normas a cumplir son las que previenen el desarrollo de conductas ilícitas, la Política de cumplimiento contemplará esta faceta; en ocasiones de forma directa y en otros casos remitiéndose a textos que la desarrollan. Recuerda que el conjunto de riesgos de incumplimiento derivados de ilícitos penales puede ser muy variado, **siendo algunos de ellos los relacionados con la corrupción**. Es decir, que el soborno formará parte de una **Política de prevención penal** más amplia, incardinada a su vez en una **Política de cumplimiento**, que estará amparada por el **Código Ético**. Visto así, podríamos decir que las normas que previenen las conductas corruptas se hallan en un cuarto eslabón de jerarquía, **no por motivo de importancia sino de especialidad**.

Sin perjuicio de lo anterior, la relevancia de la lucha contra la corrupción en el seno de la comunidad internacional, ha propiciado un volumen importante tanto de normas nacionales como internacionales que tratan de prevenir esta lacra en diferentes ámbitos, incluido el de la **empresa**. A partir de estas normas, como veremos más adelante, se han venido recomendando Políticas específicas en dicha esfera, lo que ha llevado a que algunas organizaciones dispongan de ellas, a pesar de no tener establecido un marco de prevención penal, uno de cumplimiento en general ni, incluso, un Código Ético.

La **Política anti-sobornos** abordará las conductas prohibidas en el seno de la organización y los pagos normalmente asociados con ellas, estableciendo controles para filtrarlos. Uno de ellos, de naturaleza **preventiva**, es que su aprobación requiera una **supervisión cualificada**, involucrando a cargos de mayor jerarquía cuanto más relevante pueda ser el caso analizado, según su naturaleza y cuantía. Fíjate que, en primer lugar, Christian advierte que *Compliance* debe aprobar formalmente el pago solicitado por Peter y, por eso, le redirige a la dicha función. Es más, dadas las circunstancias

que rodean al supuesto, Olivier involucra al CEO cuando percibe que puede tratarse de una decisión susceptible de ocasionar consecuencias económicas y reputacionales adversas para la organización. Todo ello, en cumplimiento de la **Política anti-sobornos** con que se ha dotado la organización.

### Atención a la FCPA y BA

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

Cuaderno 10, “Estándares específicos: la prevención penal”

FCPA es el acrónimo de la *Foreign Corrupt Practices Act norteamericana*, mientras que BA lo es de la reciente *Bribery Act* británica. Aunque se trata de dos normas nacionales extranjeras, ambas tienen en común su gran capacidad de aplicación extraterritorial, susceptibles de proyectarse a un gran número de supuestos que pueden ocurrir fuera de los territorios de Estados Unidos y Gran Bretaña. Nos hacemos una idea de ello al comprobar que, en enero de 2014, de las 10 sanciones más importantes impuestas por el *Department of Justice* (DOJ) norteamericano durante toda su historia en aplicación de la FCPA, **en su gran mayoría han penalizado a empresas ubicadas en Europa** (7 a organizaciones europeas, 1 a una empresa japonesa y 2 a empresas norteamericanas), y todas ellas **se han producido a partir del año 2008 en adelante**. Si se desarrollan negocios a nivel internacional, es relativamente fácil hallarse expuesto a la aplicación tanto de la FCPA como de la BA, motivo por el cual es más que prudente analizar detenidamente su aplicabilidad y las medidas de prevención de la corrupción que precisan.

De hecho, ambas normas **exigen** disponer de una **Política visible** contra las violaciones de sus contenidos. Es más, la BA tipifica como ilícito el mero hecho de **no disponer de los mecanismos de vigilancia y control relativos** a las conductas que prohíbe. Para ambas normas se han elaborado textos oficiales que facilitan su interpretación y aplicación: *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, publicada por el Department of Justice en noviembre de 2012; y la *Bribery Act 2010 Guidance emitida por el Ministry of Justice Británico* (brillantemente resumida en una *Quick Start Guide*).



Ambos documentos son muy útiles como referencias en materia anti-corrupción, incluso frente a supuestos donde no aplicaría la FCPA o la BA. Existen, además, otros estándares que facilitan guías para luchar contra la corrupción en las empresas, como el también reciente BS 10500, que es la base que adoptó ISO para la creación del estándar internacional en esta materia (ISO 37001), que se estima verá la luz durante el año 2015. Adoptar estas directrices es incluso una buena recomendación para empresas que no operan en los mercados internacionales, pero cuya su normativa local no ofrece guías suficientes sobre el particular.

Todos estos textos constituyen ayudas excelentes para definir una **Política anti-sobornos**, que puede incardinarse dentro de un modelo general de prevención penal destinado a evitar un elenco más amplio de conductas. No olvidemos que en España, por ejemplo, los ilícitos directamente relacionados con la corrupción son tan sólo una pequeña parte de los delitos imputables a la persona jurídica.

En cualquier caso, además de implementar las buenas prácticas que definen las citadas normas u otras equivalentes, no está de sobras definir **protocolos internos de actuación** ante expedientes que puedan incoar las autoridades, nacionales o extranjeras, en estos ámbitos, de forma que sean gestionados de manera temprana por personal cualificado en la organización.

---

# Serie

## *Errores de Compliance*

### Caso 1

#### **Un nombramiento desenfocado**

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

### Caso 2

#### **La propiedad del riesgo de cumplimiento es personal e intransferible**

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

### Caso 3

#### **Cuando el momento lo es todo**

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

### Caso 4

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

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

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

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

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

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

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

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

**Caso 8****La seguridad absoluta no existe**

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

**Caso 9****Formalidad versus efectividad**

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

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

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

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

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

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

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

---

# Bibliografía del autor

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

Alain Casanovas

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

**Edita** Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2008

## **Control Legal Interno**

Alain Casanovas

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

**Edita** Grupo Wolters Kluwer

Editorial La Ley, S.A.

Madrid 2012

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

Alain Casanovas

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

**Edita** Grupo Difusión

Difusión Jurídica y Temas de Actualidad, S.A.

Madrid 2013

## **Cuadernos sobre Cumplimiento Legal**

Alain Casanovas

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

Madrid 2013

## Contacto

**Alain Casanovas**

**Socio de KPMG Abogados**

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

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



Perfil en  
LinkedIn

© 2014 KPMG Abogados S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una filial de KPMG Europe LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

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

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