

GESTIÓN DE COMPLIANCE

Más allá de los requisitos legales

Frente a la disposición de cumplir las leyes porque se pueda sufrir una sanción penal, civil, laboral o administrativa, el *compliance* da un paso más allá y permite acreditar la diligencia debida de las organizaciones en la detección y gestión de los riesgos a los que se enfrentan por posibles incumplimientos de sus obligaciones. Seguir una metodología como la propuesta por la Norma UNE-ISO 19600 les ayuda a demostrar su compromiso con los requisitos legales que le son de aplicación y con aquellos otros con los que voluntariamente ha decidido comprometerse.

Oscar López
Docente
AENORformación
Socio-Director
UBTcompliance

El cumplimiento normativo o *Legal Compliance*, como concepto preventivo, surgió en Estados Unidos en los años 70 como respuesta a una sucesión de escándalos de corrupción protagonizadas por multinacionales norteamericanas. En 1977 se aprobó la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act - FCPA*) para la lucha contra la corrupción, el soborno y las prácticas fraudulentas contables, que exige medidas de control interno y el establecimiento de reglas básicas de contabilidad para asegurar la transparencia. A partir de aquí, los primeros sistemas anticorrupción y soborno (*antibribery*) fueron implementados en empresas

con intereses en el extranjero; pero esto no impidió que nuevos escándalos económicos financieros y de corrupción siguieran sucediéndose.

El riesgo se vio incrementado con la llegada de la globalización, la expansión y apertura de los mercados, la eliminación de las fronteras y la libre circulación de capitales y personas, el enorme incremento de las transacciones de bienes y servicios que se realizan en el ámbito mundial, la implantación de las TIC y la transformación digital, entre otros factores. Así, surgen Políticas contra el Blanqueo de Capitales, directrices, como las de la OCDE⁽¹⁾, de buen gobierno corporativo dirigidas por los

gobiernos a las empresas multinacionales, y que enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable. Leyes financieras como la Sarbanes - Oxley⁽²⁾, que persiguen el control de riesgos de las empresas que cotizan en la bolsa de valores norteamericana y que marcan una tendencia de control y supervisión. Y se dictan leyes regulatorias en el ámbito de las relaciones laborales, societarias, medioambientales, de competencia, financieras y tributarias, de seguridad, preventivas de Derechos Humanos como privacidad, salud, propiedad intelectual, defensa de consumidores o de entornos tecnológicos como Internet.



Frente a la disposición de cumplir las leyes porque se pueda sufrir una sanción penal, civil, laboral o administrativa, el término *compliance* acoge la función que tiene por objeto permitir a las organizaciones detectar y gestionar los riesgos a los que se enfrentan por posibles incumplimientos de sus obligaciones. Todo ello mediante el establecimiento de medidas de prevención a través de las cuales se pretende asegurar tanto el cumplimiento de las normas y compromisos aplicables a la misma, como la denuncia y eventual sanción de sus infracciones.

La importancia del *compliance* va en aumento, máxime con la ingente y creciente producción normativa

que afecta a las organizaciones, amén de su complejidad y gravedad de las sanciones. Nos encontramos ante un cambio de paradigma cultural a través del cual las empresas no sólo deben preocuparse de cumplir lo que sea obligatorio por ley, o pueda ser perseguido, sino por refirmar una cultura corporativa de respeto a la Ley⁽³⁾ y de respeto al Derecho como fuente de inspiración de la actuación de las organizaciones⁽⁴⁾. Ya no es disparatado pensar que es necesario que este tipo de medidas preventivas existan, o deban hacerlo, para prevenir riesgos que puedan perjudicar la reputación y desarrollo de la actividad de una organización, sino que la cuestión

relevante es saber cómo vamos a organizarnos para gestionar de manera eficaz nuestro modelo de *compliance* de forma que podamos acreditar la diligencia debida que confirme nuestra gestión responsable?

En 2006, el organismo de normalización australiano Standards Australia (SA) publicó la Norma AS 3806, constituyendo el primer estándar reconocido en la gestión del *Compliance* en el ámbito global. Por su parte, en 2014, la Organización Internacional de Normalización (ISO) desarrolló la Norma ISO 19600 *Compliance Management Systems. Guidelines*, que recoge un conjunto de buenas prácticas para la implantación y mantenimiento de ►►

LOS DATOS

■ **Análisis y evaluación de riesgos**

		PROBABILIDAD				
		Raro	Poco probable	Posible	Muy probable	Casi seguro
CONSECUENCIAS	Despreciables	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	Menores	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Moderadas	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Mayores	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy Alto
	Catastróficas	Medio	Alto	Alto	Muy Alto	Muy Alto

GESTIÓN DE COMPLIANCE

► **Sistemas de Gestión de *Compliance*.** Esta norma se publicó como Norma UNE-ISO 19600 en 2015. Se trata de una guía de buenas prácticas que contiene una metodología para la gestión adecuada del *compliance* en todo tipo de organizaciones.

Gestión eficaz

El objeto de la Norma UNE-ISO 19600 es proporcionar orientación para establecer, desarrollar y gestionar sistemas eficaces de gestión de *compliance*. El modelo adoptado se basa en la metodología PDCA (Plan, Do, Check, Act), basada en el llamado ciclo de *Deming* de mejora continua. Desde una perspectiva práctica, la Norma UNE-ISO 19600 describe una serie de puntos que deberían tenerse en cuenta para llevar a cabo una adecuada y eficaz gestión de *compliance*, que se explican a continuación:

• **Liderazgo y compromiso de la dirección.** Se refleja definiendo la política (disponible y de uso generalizado dentro de la organización) y los objetivos de *compliance*, alineada con los objetivos estratégicos y operativos de negocio. Además, hay que dotar de recursos para poder llevar a cabo la implantación y mantenimiento de la gestión continua, designando responsables y prestando

apoyo a los mismos. Se debe participar activamente en la comunicación interna y externa de la cultura corporativa de respeto a la Ley, estableciendo y garantizando el funcionamiento de canales de reporte relativos a cuestiones de *compliance*. Por último, es necesario promover la mejora continua del Sistema de Gestión del *Compliance* mediante la promoción de medidas concretas en este sentido.

• **Determinación del alcance del sistema de gestión.** Analizando las actividades, localizaciones, servicios, procesos críticos de la organización y teniendo en cuenta lo que la norma llama *comprensión del contexto*; es decir, el entorno regulatorio, social, cultural, político o la situación económica, además del nivel de madurez de la organización en relación con

la gestión del *compliance*, que se refleja en las políticas internas, procedimientos, procesos y recursos existentes a la fecha.

• **Determinación y gestión de responsabilidades.** Designando formalmente las responsabilidades en la función y gestión de *Compliance*, ya sea un órgano colegiado o individual (*Compliance Officer*) dotado de autonomía e independencia para liderar las tareas de implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de *Compliance*. También hay que determinar la participación de la dirección y del personal implicado en los distintos procesos que afecten a los objetivos de *compliance* (responsables funcionales de las áreas de negocio y soporte) y de todos los trabajadores que deben cumplir las obligaciones de *compliance*





comunicadas (todo el personal involucrado debe ser consciente de las implicaciones y consecuencias que pueden asociarse al incumplimiento).

- *Identificación detallada de las obligaciones de compliance.* Identificando las leyes aplicables, obligaciones requisitos legales y compromisos adquiridos por la organización, ya sean contractuales o normativos (estándares, buenas prácticas, etc.).

- *Identificación. Análisis y Evaluación de riesgos en relación con cada una de las obligaciones identificadas.* Documentando y valorando los riesgos concretos que aplican atendiendo a los siguientes parámetros: causas de posibles incumplimientos y sus fuentes; probabilidad de que el incumplimiento se produzca; gravedad de las consecuencias previstas en caso de materializarse el incumplimiento.

- *Definición e Implementación de controles y medidas.* Definiendo medidas y controles concretos que den respuesta a esta cuestión: ¿cómo reducimos los riesgos identificados, según los objetivos que nos hayamos marcado con cada uno de ellos (reducirlo, eliminarlos, traspassarlo) y atendiendo a criticidad? Asimismo, hay que asignar responsabilidades internas en relación con las medidas y controles implantados. Por último, hay que formar en *compliance* al personal de la organización para garantizar un adecuado nivel de competencia y concienciación,

incluyendo aquellas personas bajo el control de la organización.

- *Evaluación, mantenimiento y control continuo.* Estableciendo un canal eficaz de comunicación interna y externa (organismos reguladores, clientes, inversores y, en general, al entorno en el que la organización lleva a cabo la actividad). Revisando continuamente las obligaciones exigibles y reevaluando periódicamente los riesgos para incorporar nuevas actividades al alcance del Sistema de Gestión de Compliance; cambios en la estructura de la organización; cambios significativos en el entorno de la organización (por ejemplo, cambios normativos o relativos al mercado en el que esta actúa); e incumplimientos o conatos de incumplimiento detectados. Asimismo, hay que revisar la eficacia de los controles implantados y la asignación eficaz de responsabilidades para cumplir con las obligaciones de *compliance*; y establecer un procedimiento de elaboración y comunicación de informes, así como de auditorías y revisiones por la alta dirección, periódicas.

- *Establecer y mantener indicadores de desempeño del sistema.* Desarrollando indicadores que ayuden a evidenciar el nivel de cumplimiento de los objetivos marcados como elemento clave para controlar la efectiva implantación de las medidas implantadas y su eficacia. Un indicador podría ser, por ejemplo, el porcentaje de empleados a los que se haya impartido formación eficaz

en un periodo de tiempo determinado o número de reclamaciones o incidencias en un periodo de tiempo. En la práctica, el seguimiento de indicadores se lleva a cabo a menudo a través de Cuadros de Mando

- *Gestión de evidencias del Sistema.* Identificando las evidencias que den una respuesta a la implantación del sistema, su eficacia y el cumplimiento de una obligación identificada. Además, hay que conservar la información generada en su soporte documental: documentos de asignación de roles; registro de cumplimiento de obligaciones; registro de incidencias, incumplimientos y conatos; planes anuales de seguimiento; planes o políticas de comunicación; y nivel de formación o experiencia adecuadas en *compliance*.

Beneficios de la gestión

La gestión responsable y diligente, exigible a los órganos de administración y directivos, y funcionarios públicos, recogida en la legislación, tiene su máxima manifestación en el establecimiento de una cultura de *compliance*, así como en una gestión controlada y acreditada de las obligaciones. Seguir una metodología como la propuesta por la Norma UNE-ISO 19600 exige recursos, pero es una garantía de la gestión continua y de la implantación eficaz de medidas dirigidas a garantizar el control, la gestión y la acreditación de esa cultura de *compliance* de respeto a la Ley, de gestión responsable y de minimización de los riesgos de responsabilidades administrativas, civiles y penales de Administradores y Directivos que lideran y gestionan una organización. ▀

NOTAS

⁽¹⁾ OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises

⁽²⁾ Sarbanes-Oxley Act of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745 (30 de julio de 2002)

⁽³⁾ Circular 1/2016, de la Fiscalía General del Estado, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas, tras la reforma del Código Penal

⁽⁴⁾ Sentencia del Tribunal Supremo 154/2016, de 29 de febrero de 2016