

Entrevistamos a Miguel Angel Jimenez-Velasco, Director de #Compliance de #Abengoa

"La involucración de los empleados es fundamental"

La opinión y la experiencia de profesionales expertos en el mundo del cumplimiento es una valiosa guia para miles de profesionales y estudiantes que empiezan en el mundo del compliance corporativo. Entrevistamos a Miguel Angel Jimenez-Velasco, Director de Compliance de Abengoa al cual le agredecemos su tiempo y el haber compartido con todos nosotros sus opiniones. Miguel Angel es un profesional con dilatada experiencia en la gestión del cumplimiento y en la actualidad al frente como Director del área de Compliance de Abengoa además de socio de la World Compliance Association.

¿Nos podrías contar cuáles son tus principales funciones y responsabilidades en ABENGOA?

Con 25 años en la empresa el camino ha sido largo, y en mi opinión para bien. Contento de las experiencias y de lo aprendido. Empecé en asesoría jurídica y en 2002 fui nombrado secretario general asumiendo la responsabilidad legal, riesgos y comunicación. En 2003 me incorporé como secretario del Consejo y del patronato de la Fundación Fondo de Cultura de Sevilla, Focus. Abierto a nuevas experiencias y con la primera reforma del Código Penal de 2010, dentro de secretaría general creé la unidad de Cumplimiento y empezamos a desarrollar un modelo de cumplimiento integrado en la gestión de la empresa. En 2014 junto a otros factores vi la necesidad y conveniencia de que la unidad de cumplimiento fuese independiente y separada de otros departamentos, momento en el que pasé a ser Director de Cumplimiento dejando las otras funciones. Desde entonces asumo la implantación de un modelo de gestión de cumplimiento a nivel global para todas las filiales del grupo, en diferentes geografías y jurisdicciones, su control y supervisión. Podemos decir que es un tipo de superestructura de compliance pero integrado y basado en el propio modelo de gestión de la empresa que desde su salida a bolsa en 1996 y entro otros debido a su fuerte presencia en Estados Unidos siemrpe ha tenido unos sistemas comunes de gestión basados en la aproximación al riesgo que han facilitado una natural integración del compliance en ellos. El canal de denuncias y el Código de Conducta son funciones prinicpales también de mi gestión. La parte de revisión de los controles se desarrolla principalmente a través de Auditoria Interna.

¿Cuáles son los principales retos en materia de CUMPLIMIENTO a los que se enfrente ABENGOA?

Abengoa ha sabido aprovechar la reciente etapa de reestructuración financiera (desde noviembre 2015 hasta marzo de 2017) como un revulsivo interior para afianzar el principal recurso que tiene junto con la tecnología, que son sus recursos humanos. Sólo con la confianza interior seremos capaces de convencer a clientes y proveedores de que sigan acompañandonos en los negocios. Esta mentalidad se ha visto reforzada con la reciente publicación de la modificación al Código de Conducta de la compañía apoyada y liderada desde la alta dirección. El reto principal es pues ganar la confianza de nuestros grupos de interés o stakeholders a través de una política visible y transparente de nuestra ética de cumplimiento como reflejo de un gestión disciplinada y rigurosa de nuestra actividad. A partir de ahí construimos "hacia abajo" para que los cimientos sean sólidos. El otro gran reto es mantener actualizado nuestro modelo de prevención con dos mejoras sustanciales, unas herramientas de control y revisión informáticas que ayuden a su trazabilidad y sirvan de medio de prueba y su certificación externa; certificación externa que no lo consideramos como un objetivo en si mismo si no como una diligencia debida más.

¿Cómo afrontar un sistema de cumplimiento en una organización tan compleja y con presencia en multitud de países como ABENGOA?

En primer lugar la involucración de los empleados es fundamental y ello sólo se logra si creen en su empresa y en su trabajo. Y por tanto lo que vean en los que les rodean -sus jefes, superiores, administradores etc- tiene que ser un ejemplo para ellos, un "tone from the top". En segundo lugar un grupo con presencia en diferentes países y jurisdicciones tiene que optar por una de dos soluciones posibles; o implanta un único modelo común a todas las filiales -coexistiendo con ciertas particularidades locales-, o cada país o jurisdicción tiene su

propio modelo local. En Abengoa optamos por la primera opción que creemos más eficaz y consistente. Dentro de los sistemas comunes de gestión de la compañía integramos el modelo de prevención. Por ello no es un elemento ajeno o importado sino cosustancial a la propia gestión de la compañía. En segundo lugar para cada materia o área de riesgos elegimos un estándar, si no el más exigente al menos el más aceptado como la US FCPA, para implantarlo en todas las filiales como estándar único a seguir. En tercer lugar es fundamental el apoyo de los equipos locales en la implantación y seguimiento, tanto a nivel gerencial como operativo.

¿En que aspectos un sistema de cumplimiento puede ser una ventaja para una organización como la ABENGOA?

Es fundamental. Todo modelo de gestión en una empresa tiene que estar construido sobre unos parámetros de cumplimiento de la legalidad, control de las actuaciones y por tanto prevención de cualquier tipo de irregularidad interna o reproche. Ya el artículo 31 bis habla de "modelos de organización y gestión que incluyen las medidas de vigilancia y control"; se refiere a que un modelo de prevención tiene que estar incluido en algo mayor; el propio sistema o estructura de gestión de la empresa. Poco podemos hacer desde la prevención penal por ejemplo si la empresa no conoce la separación de funciones o tiene apoderados generales sin limites en sus atribuciones repartidos por todas las áreas. Cuanto mayor es el área a abarcar (áreas de riesgos sectores regulados paises distintos…) más complicado se vuelve un sistema de prevención pero también por otra parte es más coherente y consistente con la gestión de la empresa. Y también más gratificante.

¿Qué obstáculos se deben de librar para alcanzar una auténtica cultura ética y de cumplimiento?

Primero es el compromiso personal propio. En lo profesional y en lo social, fuera y dentro de la empresa. Es una condición sine que non. Segundo hay que predicar con el ejemplo, a todos los niveles. Si un empleado ve que los demás rechazan cierto tipo de conductas o comportamientos, acaba contagiándose de esa cultura por el ejemplo y finalmente acaba entendiendola y asumiendola como propia. Es darle la vuelta a ese "lo hacen todos, nadie me ve". Y tercero, hay que buscar la excelencia. No existen medias tintas ni trabajos a medias. Un modelo de prevención tiene que estar diseñado para ser perfecto, aunque aparezca luego algún error. Hay que trabajar constantemente en su mejora y crecimiento.

La eterna pregunta de….¿Es más rentable ser ético o lo contrario?

Sin duda la honradez. El mercado no perdona y lo que el mercado espera -exige- es la verdad y la transparencia. Igual que se aprueban o suspenden exámenes, las empresas tienen buenas y malas noticias, pero todos sabemos que esconder las notas o falsearlas no hace sino convertir un problema en dos. El problema no creo que es la empresa sino la persona, vivimos en un entorno con una alta percepción de corrupción y sobre todo con un alto nivel de transigencia (todo el mundo lo hace, nadie se dará cuenta..). Si cada uno de nosotros, en lo personal, no ejercita la honradez dificilmente lo puede hacer cuando llega a su puesto de trabajo.

¿Qué objetivos a corto, medio y/o largo plazo se plantea ABENGOA en materia del desarrollo de su sistema de cumplimiento?

Como decía partimos -casi- de una puesta a cero de los contadores. A corto y medio plazo queremos adaptar las estructuras de gestión, la de Cumplimiento incluida, a la nueva dimensión y lineas de actividad y geografías de la empresa, recuperando la confianza del mercado. A largo plazo Abengoa quiere ser un ejemplo de gestión transparente sostenible y eficaz.

COMPLIANCE, ¿Moda pasajera?

Afortunadamente, no. Podría darse el caso de que el legislador cambiase las reglas de juego y llevase el compliance al campo administrativo como en Italia y no penal pero creo que no será así. Estamos como quien dice al principio del camino, apenas ocho sentencias del Tribunal Supremo, una Circular (1/2015) de la FGE, la ISO 19601, la 37001 y muchísimas dudas de fondo tanto procesales como de responsabilidad y de gestión. Hace falta progresar poco a poco, pausadamente e ir consolidando las novedades y las mejoras al sistema. El área de los seguros de responsabilidad civil de consejeros -y de los compliance officer-, la relación socio y firma de auditoria, la supervisión del consejo de administración como supuesto de la letra (a) del artículo 31 bis …en fin hay todo un mundo que recorrer aún.