EDICIÓN
FASCÍCULO
NOVIEMBRE
2022

Las 12+1 prioridades
en los 100 primeros días de un *Compliance Officer*

WORLD® COMPLIANCE ASSOCIATION

info@worldcomplianceassociation.com
www.worldcomplianceassociation.com

Grupo de trabajo del Comité Técnico y Estudio del *Compliance Officer* (CTECO) de la World Compliance Association (WCA)

Joaquim Triadú
COODINADOR
Chief Compliance Officer Grupo Mediapro / Imagina
jtriadu@mediapro.tv

Scherenela Patricia Cabrera Rodríguez
Compliance Officer Douglas Spain
scherenelacabrera@gmail.com

Carlos Jiménez
SECRETARIO
Corporate Compliance Officer Grupo CIRSA
carlos_ji.co@hotmail.com

Irene Macein Álvarez
Compliance Officer Técnicas Reunidas
macein@tecnicasreunidas.es

Ana Lamas Fornos
Formadora e Interventora Estratégica
escribe@formacionyestrategia.es

Teresa Minguez Díaz
Compliance & Internal Audit
Porsche Ibérica
teresa.minguez@porsche.es

Jesús Ortega Roldán
Chief Compliance Officer FCC Aqualia
jortegar@fcc.es

José María Ramírez Fernández
Governance, Risk & Compliance Senior Strategic Consultant
j_ramirezf@hotmail.com

Patrocinadores WCA

G A _ P Gómez-Acebo & Pombo · Moody's Analytics · EQS Group · SGR Compliance

ADVERTENCIA LEGAL: Este documento pertenece en exclusiva a sus autores a quienes corresponden todos los derechos de propiedad intelectual inherentes a la obra y expresamente reconocidos en la ley reguladora de la propiedad intelectual (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual). **La utilización, reproducción, comunicación o difusión de este documento, ya sea total o parcialmente, sin consentimiento de sus legítimos titulares, está totalmente prohibida y constituye una violación de sus derechos,** pudiendo dar lugar al ejercicio de las acciones de carácter penal o civil oportunas para la defensa de los mismos y para el resarcimiento de los daños y perjuicios que se puedan ocasionar con motivo de una utilización ilícita. **En todo caso, se permite un uso NO comercial de esta publicación y/o su contenido siempre y cuando se cite de manera expresa y visible su autoría y la fuente de referencia.**

ÍNDICE

Las 12+1 prioridades en Los 100 primeros días de un *Compliance Officer*

Prólogo. **ELOY VELASCO NÚÑEZ (Pag. 4)**

Preámbulo. **CARLOS JIMÉNEZ (Pag. 5)**

1. Análisis de la empresa o Grupo empresarial donde se va a incorporar. Entrevista con las principales figuras ejecutivas y corporativas de la empresa o Grupo para conocer los objetivos, proyectos, riesgos potenciales tipologías de negocio. **JOAQUÍM TRIADÚ (Pag. 7)**

2. Establecer una inicial estrategia de riesgos basada en el análisis previo. **IRENE MACEIN (Pag.9)**

3. Establecer el marco de la gobernanza de la figura de *Compliance Officer* (independencia, vinculación orgánica, etc.). **IRENE MACEIN (Pag. 10)**

4. Establecer los parámetros sobre: la arquitectura básica del Área de *Compliance*, plantilla, presupuesto, soporte tecnológico, etc. **JESÚS ORTEGA (Pag.11)**

5. Equipo humano: realizar el proceso de selección de un equipo humano: características, perfiles, etc. **JESÚS ORTEGA (Pag.14)**

6. Establecer un Plan de Implementación de *Compliance* para el primer año que debe comprender al menos: **SCHERENELA CABRERA (Pag.16)**
   - Elaborar un mapa de riesgos penales adaptado al Código Penal del país donde se ubica la empresa (prioritario) y progresivamente en los otros países donde opera con sede propia.
   - Elaborar guía Interna de cumplimiento, códigos, políticas y procedimientos de prevención de la corrupción y el soborno.
   - Plan de formación básico para la plantilla de trabajadores de la empresa sobre los aspectos principales en materia de *Compliance* y de conocer/aplicar la normativa interna. Obtener la aceptación del Código de Conducta por parte de todos los trabajadores de la empresa.
   - Contratar un sistema de ayuda tecnológica para tareas cómo: diligencias debidas, control de riesgos, etc.
   - Poner en marcha los procesos de Diligencia Debida con terceras partes.

7. Establecer un sistema de coordinación con las áreas jurídica y de recursos humanos para introducir cláusulas de *Compliance* en contratos con terceros o con profesionales que se incorporan al Grupo. **TERESA MÍNGUEZ (Pag.20)**

8. Establecer un sistema de coordinación y retroalimentación con los departamentos que guardan estrecha relación con el programa de Cumplimiento y son habitualmente (aunque dependerá de cada empresa): jurídico, recursos humanos, regulatorio-calidad, finanzas. **TERESA MÍNGUEZ (Pag.22)**

9. Crear y liderar un Comité de Cumplimiento, integrado por los miembros del comité de dirección de la compañía. **JOSÉ Mª RAMÍREZ (Pag.25)**

10. Preparar un "Welcome Pack" para las nuevas incorporaciones. **JOSÉ Mª RAMÍREZ (Pag.31)**

11. Establecer un mecanismo de comunicación eficiente y eficaz con todos los profesionales de la empresa ("newsletter", circulares, anuncios, canal de consultas, etc.). **CARLOS JIMÉNEZ (Pag.32)**

12. Establecer un Canal de Alertas y su reglamento de funcionamiento. **CARLOS JIMÉNEZ (Pag.33)**

13. "Tips Soft skills" *Compliance Officer*. **ANA LAMAS (Pag.39)**

PRÓLOGO
Los 100 primeros días de un *Compliance officer*

Decía Óscar Wilde que no existe una segunda oportunidad de causar una primera buena impresión en los demás, y eso es más cierto que en nadie en un *Compliance officer*, el día en que incorpora a su empresa.

Llegar y besar el santo, triunfando a la primera, sin haber demostrado nada, es difícil y no puede ser la pretensión de nadie, le den 100 ó 1.000 días a prueba.

Por eso este libro aspira a recabar la opinión cualificada de los mejores expertos en la materia que un día pasaron por ese trago y que ahora brindan la oportunidad de recoger en sus capítulos, lo que a ellos más les interesó, lo que echaron de menos, lo que luego han sabido que era lo que se esperaba de ellos y lo que la práctica, en definitiva, ha demostrado que es lo que principalmente debe poner en marcha un oficial de Cumplimiento normativo.

Desde mi conocimiento jurídico, contrastado con lo intercambiado con prestigiosos profesionales que se dedican a ello, y a la poca luz del texto normativo, valga la redundancia, que consiste en el escaso desarrollo que el Art. 31 bis 2, 2ª (poderes autónomos de iniciativa y control; supervisar la eficacia de los controles internos), 3 (de las personas jurídicas de pequeñas dimensiones) y 5, 4º (se les informará de los posibles riesgos e incumplimientos) del Código Penal han merecido, lo principal es la implicación de ese profesional encargado de la supervisión del cumplimiento tanto en ir implantando modelos de funcionamiento, prevención, gobernanza, etc., de la mano del responsable de cumplimiento de la corporación, como de adquirir la auctoritas interna y externa que hagan impecable la actuación empresarial que descarte la "trampa" como medio de conseguir negocio, y no tanto por el miedo a la posible sanción en caso de desvío, cuanto por la convicción que sólo los muy persuadidos saben trasladar a quienes viven en un mundo de tentaciones.

Como decía Charles de Gaulle "la autoridad no se entiende sin prestigio", y para alcanzarlo, el *Compliance Officer* debe, junto con su papel de asesor legal, educarse en la persuasión, de modo que así pueda ser recordado en la empresa, más allá de sus primeros cien días.

Eloy Velasco Núñez
Magistrado de la Audiencia Nacional

PREÁMBULO
Los 100 primeros días de un *Compliance officer*

Antes de nada y a modo de reflexión, para contextualizar y centrar el asunto, me gustaría empezar lanzando la siguiente pregunta, ¿qué es un *Compliance officer*?. En un primer análisis muy elemental podríamos acabar concluyendo sin mayor problema ni lugar a duda razonable que su procedencia etimológica es indiscutiblemente de carácter anglosajón y, si ahondamos un poco más, se puede concluir fácilmente que, a pesar de la no existencia de una coincidencia semántica exacta con un vocablo en el castellano, llevando a cabo un ejercicio de simplificación elemental vía traducción directa, el equivalente más próximo y lógico sería el de Oficial de cumplimiento. Entonces, ¿qué es?, ¿qué significa Oficial de cumplimiento? Según la Real Academia Española (RAE):

- Oficial (del latín tardío ''officialis'', propio del deber):

6.(como sustantivo). Persona que se ocupa o trabaja en un oficio.

- Cumplimiento (del latín ''complementum''):

4.(como sustantivo). Perfección en el modo de obrar o de hacer algo.
5.(como sustantivo). Integridad, perfección.

¿Cuál es el porqué de todo esto?, no más que caer en la cuenta de que el *Compliance officer* no solo se trata de un nuevo palabro en el idioma castellano sino también de un nuevo concepto en el ordenamiento jurídico español. Al respecto hay que tener presente que su aterrizaje legal más próximo hay que buscarlo en el año 2016. A modo de referencia la primera mención que tenemos sobre el mismo la encontramos en la Circular 1/2016, de 22 de enero, de la Fiscalía General del Estado a raíz de la introducción en el ordenamiento jurídico de la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo y, en posteriores sentencias del Tribunal Supremo de ese mismo año.

Después de todo lo anterior, a modo de resumen podríamos extraer como principales conclusiones sobre el *Compliance officer*: (i) que desempeña una función con un alto grado de responsabilidad; (ii) que debe contar con altos estándares éticos y de integridad; (iii) que requiere estar altamente preparado y en formación continua, y que; (iv) por el contrario, en comparación con otras profesiones conceptualmente similares como lo son: la abogacía, la medicina, la arquitectura, etc., no se encuentra regulada, no dispone por lo tanto ni de su propio estatuto ni colegio profesional, en definitiva, no existe una base legal que ampare su actuación.

En conclusión, desde entonces la figura del *Compliance officer*, cada vez más integrada en nuestra conciencia empresarial, ha venido adquiriendo desde entonces en base a las mejores prácticas del buen gobierno responsable un papel cada vez más relevante dentro de las organizaciones como máximo responsable en la supervisión del cumplimiento normativo, del aseguramiento de los intangibles, del establecimiento de una cultura ética y de cumplimiento, y todo ello, con el consiguiente incremento de su responsabilidad penal.

Es en este proceso, al amparo desde la World Compliance Association (WCA), con su soporte y apoyo, se ha constituido el Comité Técnico de Estudio de *Compliance Officer* (CTECO). Se trata de un grupo de trabajo heterogéneo, conformado por profesionales en la función del *Compliance officer* que consta con perfiles académicos diversos: de tipo jurídico, técnico, económico, etc.; que desarrollan su actividad dentro de distintos sectores de actividad: medios, académico, farmacéutico, juego, etc. y; que se encarga entre otros aspectos generales de interés en la materia de abordar asuntos relevantes relacionados con la figura del *Compliance officer* para ayudar a los profesionales a: (i) mejorar su función dentro de las normas y buenas prácticas establecidas; (ii) definir sus responsabilidades y disminuir la incertidumbre sobre el riesgo penal asociado; (iii) desarrollarlas a través de la elaboración de un estatuto que defina un marco general de referencia y; (iv) fomentarlo entre los organismos e instituciones.

En este marco, aterrizándolo sobre la figura del *Compliance officer* y como principales objetivos en lo referente a su figura encontramos: (i) el de divulgar la relevancia de su función dentro de las organizaciones, reconociendo su importancia como generador de valor añadido en el aseguramiento para su viabilidad y; (ii) en paralelo como derivada colaborar en el fomento de su imagen frente a la sociedad como elemento importante en el desarrollo de la sostenibilidad empresarial y social dentro del marco de la responsabilidad social corporativa. Así pues, en este aspecto concreto hemos elaborado una guía a modo de ayuda, de carácter ejecutivo y principalmente práctico, huyendo del enfoque teórico legalista y, dentro de ésta se ha definido un guion identificando cuáles deberían ser las principales acciones para llevar a cabo por alguien que asuma esta responsabilidad durante sus primeros 100 días; que sucintamente deberían ser:

1. Conocer la empresa o grupo donde te vas a incorporar, como: la estructura societaria y organizativa, el tipo de actividad de negocio y ámbito de actuación, los principales riegos y nivel de tolerancia, los objetivos y proyectos, etc. Todo ello principalmente vía: (i) entrevistas con las principales figuras corporativas y ejecutivas y; (ii) a través de documentos de referencia e interés como podrían ser: el organigrama societario y organizativo, la matriz de riesgos, las actas y relación de demandas / pleitos, las distintas políticas y auditorías, entre otros.
2. Integrar la figura del *Compliance officer* en el marco de la gobernanza, garantizando y dotándola de: independencia, autonomía y vinculación orgánica.
3. Definir y establecer los parámetros básicos del Área de *compliance*: presupuesto, arquitectura, plantilla, soporte tecnológico, etc.
4. Definir la descripción del puesto de trabajo y llevar a cabo el proceso de selección del equipo humano según los requisitos predefinidos: perfiles, habilidades, conocimientos, experiencia, etc.
5. Crear y coordinar un Comité de cumplimiento integrado por todos los miembros del Consejo de administración.
6. Desarrollar un sistema de coordinación y, establecer un flujo de comunicación bidireccional a nivel consultivo / asesoramiento y de retroalimentación con las principales áreas de conexión en materia de *compliance*, como son habitualmente: Auditoría interna, Jurídico, Comunicación y Recursos humanos, entre otros.
7. Establecer una estrategia marco basada en el riesgo y su análisis previo.
8. Elaborar un plan de acción anual para la implantación del *compliance* y de la cultura de cumplimiento, priorizando según necesidades / recursos.

Las 12+1 prioridades en "Los 100 primeros días de un *Compliance Officer*"

1. Conocer, entender e integrarse en cada realidad empresarial

El objetivo de esta publicación de la World Compliance Association es poder ofrecer a las personas que se están planteando o están preparándose para ser *Compliance Officers* de una empresa, una guía orientativa de lo que deberán priorizar a la hora de afrontar en sus 100 primeros días de ejercicio de este apasionante reto profesional.

Si bien es cierto que la función del *Compliance Officer* tiene unas bases y unos objetivos comunes que deben marcar su actuación profesional en cualquier entorno empresarial, no es menos cierto que cada empresa tiene su propia característica que conlleva tener que adaptar la implementación del modelo de *Compliance* a cada caso concreto.

Es sabido que en los inicios de la aparición de las actividades de *Compliance* en las empresas españolas se produjeron dos reacciones espontaneas dentro de las empresas más innovadoras en este ámbito: por un lado, un desconocimiento generalizado sobre lo que suponía la aparición de esta nueva unidad corporativa en la empresa, y por otro lado una vez conocida, indiciariamente, la función de *Compliance* apareció un recelo sobre lo que se percibía como una acción inspectora y de denuncia sobre malas prácticas. Estos recelos no eran el mejor campo de trabajo para implantar la actuación de *Compliance* ya que se levantaban unos muros invisibles que impedían de ser eficaces en la función de cumplimiento.

Por esta razón, el contar con la experiencia acumulada en los primeros años de aparición de *Compliance* ha permitido reorientar el mensaje y remarcar que el primer objetivo de un *Compliance Officer* cuando entra en una empresa es ser empático con la organización en la que debe ejercer su función.

Para poder ser eficaz en la función de *Compliance* debe impulsar esta empatía en base a 3 actuaciones concretas que le permitan conocer la empresa a fondo:

a) Análisis societario de la empresa. Establecer contacto directo con el Consejo de Administración.
b) Análisis del organigrama corporativo y de negocios.
c) Entrevista específica con las áreas jurídica y auditoría interna para conocer los principales riesgos del negocio.

a) Análisis societario de la empresa. Establecer contacto directo con el Consejo de Administración:

Siempre se debe tener especial interés en conocer de la forma más detallada posible el contenido societario de la empresa y disponer de una foto permanentemente actualizada de la estructura de propiedad para dar respuesta a quien es el "Ultimate Beneficial Owner" (UBO) de la compañía que es objeto de consulta habitual por parte de entidades financieras, clientes, reguladores, etc.
El contacto directo con el Consejo de Administración y/o en su caso con el Comité de Auditoria y Cumplimiento es básico para garantizar la independencia de la función de cumplimiento.

b) Análisis del organigrama corporativo y de negocios.

Una vez se conoce el entramado societario se debe entrar a analizar a fondo la estructura ejecutiva tanto en el ámbito corporativa (financiero, administración, recursos humanos, comunicación, etc) como el de las áreas de negocio tanto para tener claro el organigrama de la empresa cómo cuales son los flujos de relación administrativa y entre las distintas áreas funcionales. Para ello es necesario preparar unos cuestionarios detallados para cada departamento y mantener entrevistas personales individualizadas con los respectivos responsables.

c) Entrevista específica con las áreas jurídica y auditoría interna para conocer los principales riesgos del negocio.

Dentro de la empresa hay dos áreas muy importantes a la hora de hacerse una idea clara de cuales son las actividades más importantes a tener en cuenta a la hora de establecer un primer esbozo de un mapa de los principales riesgos con los que se deberá actuar de forma inmediata con el establecimiento de las medidas correctoras necesarias y los controles correspondientes para hacer un seguimiento constante y eficaz. Por esta razón, una reunión extensa por separado con Asesoría Jurídica y Auditoria Interna se hace del todo necesaria a estos efectos.

2. Establecer una inicial estrategia de análisis de riesgos basada en el análisis previo

Una vez se haya tomado conciencia del tipo de la empresa en la que nos encontramos, dependiendo de sus factores internos y externos como son, el sector y los mercados en los que la organización opere, su estructura y responsables, habrá que diseñar una estrategia en relación con los aspectos prioritarios en cuanto a la función de cumplimiento se refiere.

Esta estrategia debería coordinarse con la Alta Dirección de la empresa de cara a identificar unos objetivos con los que ambos se sientan confortables desde un inicio.

Entre estos objetivos estar dotarse de un análisis de riesgos, consistente en la identificación, análisis y valoración de los riesgos de *compliance* a los que la organización se enfrenta, para ello, se deberá elaborar un procedimiento de análisis y valoración de riesgos de cara a que el trabajo realizado se adecue a un procedimiento sistematizado y se lleven a cabo las reevaluaciones de forma periódica y conforme a una metodología establecida.

De conformidad con dicho procedimiento, se realizará una primera aproximación por parte del área de cumplimiento quien teniendo en cuenta la información anterior, determinará del total de los riesgos penales, cuáles de ellos podrían darse en mayor o menor medida en la organización.

Una vez realizada esta primera aproximación se deberán identificar las actividades que cada una de las áreas de la organización lleva a cabo y junto con los responsables de estas se identificarán y analizarán cuales de los riesgos identificados, se podrían producir potencialmente en cada una de las áreas.

Se deberá llevar a cabo una reunión con cada una de las áreas y sus responsables en las que además de identificar y analizar los riesgos potenciales, se deberán valorar los mismos, en cuanto a su probabilidad e impacto, dando lugar a la matriz de riesgos de la organización.

De dichas reuniones se dejará por escrito un acta en la cual se documente el análisis y las conclusiones alcanzadas, sirviendo también dicha acta de conformación por parte de los responsables de las áreas con relación a la identificación y valoración de los riesgos.

A esta matriz también se le deberían de anexar los procedimientos de control con los que cuenta la organización de cara a mitigar o detectar dichos riesgos.

Una vez realizado este análisis de riesgos se deberá realizar con las conclusiones alcanzadas, un Informe de evaluación de riesgos que irá acompañado de la matriz de riesgos de la organización.

3. Establecer el marco de la gobernanza de la figura de *Compliance Officer*

Es de especial relevancia poder establecer dentro de la organización el marco de gobernanza de la figura del *Compliance Officer* o responsable de cumplimiento de cara a garantizar por un lado lo establecido por la regulación y en segundo lugar de cara a garantizar las decisiones adoptadas por el mismo.

En España encontramos la referencia en el Código Penal, en su artículo 31 bis, en el cual se indica que:

"2.ª la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado ha sido confiada a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica"

De este párrafo se desprenden dos conceptos, la independencia y vinculación del *Compliance Officer* respecto de los órganos de la organización.

El *Compliance Officer* debe ser eminentemente independiente en cualquier organización, independiente entendido de forma positiva como autónomo para adoptar sus propias decisiones y carente de interferencias o injerencias de los distintos órganos de la organización que influencien o distorsionen sus decisiones buscando siempre una neutralidad en la toma de sus decisiones.

Para poder ser autónomo, ha de ser independiente jerárquicamente de los órganos que toman las decisiones en la organización. Independiente implica no depender jerárquicamente o no tener que reportar a un Director General o de un CEO, si no depender de forma directa del Consejo de Administración de la organización. Sería similar a la situación de independencia de la que goza el Auditor Interno de las organizaciones.

El hecho de depender directamente del Consejo de Administración implica tener vía directa de contacto o reporte al mismo, sin tener que solicitar permiso para la consulta o comunicación de información a otro ente u órgano.

Para poder garantizar esta autonomía e independencia, hay varios factores que podrían garantizarla:

- Que el nombramiento del *Compliance Officer* se realice de forma directa por el Consejo de Administración.
- Que dicho nombramiento sea por un periodo mínimo de años, renovable.
- Que la retribución que recibe el *Compliance Officer* sea conforme a sus responsabilidades y riesgos que asume.
- Que se hayan definido por medio de un Estatuto sus roles y responsabilidades
- Que se haya definido un régimen sancionador específico.
- Que se le dote de los recursos económicos suficientes como para poder llevar adecuadamente sus roles y responsabilidades definidos.

4. Parámetros sobre la arquitectura básica del Departamento de *Compliance* en la empresa: recursos, equipo humano, presupuesto, herramientas tecnológicas.

El objetivo de este punto es identificar los elementos que nos van a permitir construir las bases de un Departamento de *Compliance*, habitualmente, de nueva creación en muchas empresas y que no cuenta con un histórico previo en la empresa en el que poder fijarse para crearlo. Saber qué elementos deben componerlo y qué base normativa ampara su existencia puede ser de gran utilidad a la hora de justificar su necesidad.

a) Recursos

Una vez aprobada la creación de una Función de *Compliance* dentro de la empresa llega el momento de dimensionar cuál será su estructura considerando los principales riesgos a los que se enfrenta la empresa solo por su mera existencia en el mercado. A partir de esta premisa se debe determinar cuál es el alcance del sistema de gestión del *Compliance* como establece la nota del punto 4.3 de la norma ISO-UNE 37301:2021 en la que se dice que "el alcance del sistema de gestión del *Compliance* pretende aclarar los principales riesgos de *Compliance* a los que se enfrenta la organización y los límites geográficos u organizacionales, o ambos, a los que se aplicará el sistema de gestión del *Compliance*, especialmente si la organización es parte de otra entidad más amplia." Se debe determinar, por tanto, qué ámbitos abarcará el sistema de gestión de *Compliance* (prevención de delitos penales, medioambientales, calidad del servicio, laboral, etc.) Cuantos más ámbitos de la actividad empresarial se incluyan en el sistema de gestión de *Compliance* más cerca estaremos de la definición que da el penalista y experto en *Compliance* Alain Casanovas de la superestructura de *Compliance* que la define como aquella "susceptible de aglutinar diferentes sistemas de cumplimiento específicos."

b) Equipo humano

Las dimensiones de un Departamento de *Compliance* deberían ser proporcionales al ámbito de aplicación del sistema de gestión de *Compliance* considerando para su determinación no solo las áreas de aplicación, sino también los ámbitos geográficos de la empresa y su estructura organizacional.

El sistema español de prevención de delitos penales gira en torno al artículo 31 bis del Código Penal Español (que puede ser considerado un marco de referencia para países sin legislación específica o que esté poco desarrollada) y en concreto en el apartado 5 punto 3° de dicho artículo en el que se recoge que dichos sistemas (de prevención de delitos) "dispondrán de modelos de gestión de los recursos financieros adecuados para impedir la comisión de los delitos que deben ser prevenidos", considerando por recursos financieros no sólo el establecimiento de un presupuesto periódico para la Función de *Compliance* sino también los recursos de un equipo humano (que puede entenderse englobado dentro de los recursos financieros por su coste para la empresa) que trabaje para el desarrollo de implantación y supervisión del buen funcionamiento de un sistema de gestión de *Compliance*.

Para reforzar esta idea, es la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado la que aclara que "no ofrece duda que es la propia empresa quien tiene los recursos y la posibilidad de acreditar que, pese a la comisión del delito, su programa era eficaz y cumplía los estándares exigidos legalmente", esto es, la utilización de recursos (no sólo económicos sino también humanos) y la acreditación de la existencia de un sistema de gestión de *Compliance* robusto

que funcione adecuadamente podrá mitigar la responsabilidad penal tras la materialización de un delito.

También el Departamento de Justicia de Estados Unidas en su última edición de Junio de 2020 dentro de la guía de criterios de evaluación de un programa de *Corporate Compliance* para fiscales que deban analizar este tipo de programas dice en su punto II.B que "deberían considerar la suficiencia del personal y los recursos dentro de la Función de Cumplimiento, en particular, si los responsables del cumplimiento tienen: [...] (2) recursos suficientes, es decir, personal para llevar a cabo con eficacia el requisito auditoría, documentación y análisis." De nuevo, el personal es considerado como un recurso clave en la eficacia de un modelo.

c) Presupuesto

No cabe duda entonces de que la Función de *Compliance* deberá disponer de un presupuesto periódico de la misma manera que el resto de los departamentos de la empresa cuentan con uno para encauzar sus gastos e inversiones. Una de las partidas principales dentro de este presupuesto será el gasto del personal que formará parte del Departamento de Cumplimiento que en función de la estructura (o superestructura) del sistema de gestión de *Compliance* que se haya elegido deberá estar formado por un número de integrantes que puedan desarrollar los distintos aspectos que deberá cumplir la Función de *Compliance* para su correcta supervisión del modelo (desarrollo de políticas y procedimientos, análisis de riesgos, establecimiento de controles para mitigar riesgos, evaluación de terceros, monitorización, formación, etc.)

Las partidas que formen el presupuesto deberán estar ajustadas al modelo adoptado por parte de la empresa, pero a modo orientativo se pueden considerar las siguientes:

- Herramientas informáticas (veremos más adelantes qué finalidades pueden tener).
- Consultorías externas (análisis de responsabilidad en distintas jurisdicciones, asesoramiento en proyectos de "Merge and Acquisition", externalización de actividades específicas, etc.).
- Investigaciones internas y "forensic".
- Formaciones tanto genéricas para la plantilla como específicas para determinadas posiciones e integrantes del departamento de *Compliance.*
- Campañas de comunicación y concienciación.
- Gastos de viaje y desplazamiento.
- Cuotas de asociaciones.
- Gastos generales (alquiler de espacios, equipos informáticos y de telefonía, envíos y notificaciones, etc.).

d) Herramientas tecnológicas

Se nos hace difícil imaginar una empresa que, hoy en día y por pequeña que sea, no cuente con herramientas tecnológicas integradas en el desarrollo de su actividad. Considerando esta premisa, la Fiscalía General del Estado en el punto 5.3 de su Circular 1/2016 también prevé que "en las empresas de cierto tamaño, es importante la existencia de aplicaciones informáticas que controlen con la máxima exhaustividad los procesos internos de negocio de la empresa. En general, pues depende del tamaño de la empresa, ningún programa

de *Compliance* puede considerarse efectivo si la aplicación central de la compañía no es mínimamente robusta y ha sido debidamente auditada." La Fiscalía General del Estado se centra en las empresas de "cierto tamaño", pero también las organizaciones que no llegan a esas dimensiones contarán con herramientas que pueden ayudar al desarrollo de los procesos internos como puede ser el correcto funcionamiento de los programas del paquete Office (o similar) ya instalados al adquirir un ordenador o un simple programa de contabilidad que ayudarán a mitigar riesgos toda vez que, y esto es esencial para el buen fin de la utilización de estas aplicaciones, esté arraigado el cumplimiento en la cultura de empresa.

Más allá del tamaño de las empresas, existen en el mercado herramientas que aportan robustez y proporcionan eficacia a los modelos de *Compliance* y que tienen como misión aportar valor y simplificar procesos a la hora de llevar a cabo ciertas actividades que corresponde a la Función de *Compliance* como, entre otras, las siguientes:

- Análisis de terceras partes (homologación de proveedores, consulta de fuentes abiertas, determinación de nivel de riesgo del tercero, etc.).
- Análisis de riesgos de la actividad de la empresa.
- Aplicaciones de administración y contabilidad que permitan integrar controles.
- Verificación de ejecución de controles.
- Repositorios documentales.
- Gestión de canal de alertas ("whistleblowing channel").
- Formación online.

Algunas de ellas puede que ya formaran parte de la actividad habitual de la empresa, incluso antes de la creación de la Función de *Compliance*. Será misión de dicha Función conocer las herramientas en uso por parte de la empresa para aportar valor en el sistema de gestión de *Compliance*, así como identificar aquellas aplicaciones tecnológicas con las que no cuente la empresa y cuya función no pueda ser cubierta aprovechando todas las funcionalidades que puedan proporcionar las herramientas ya utilizadas en el curso habitual de la actividad.

5. Equipo humano: características, perfiles y procesos de selección.

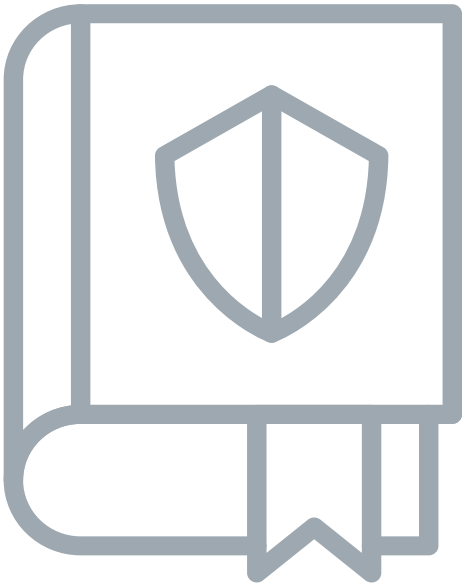
Catalogar los criterios que deben tener los integrantes del Departamento de Cumplimiento requeriría hacer un listado equivalente a cuantas empresas decidan implantar un sistema de *Compliance* en su seno, aunque algunas indicaciones orientativas relativas a formación y experiencia son las que ahora vamos a dar, más allá de las "soft skills" con las que debe contar todo *Compliance Officer* y el equipo, que se analizan en otro capítulo de este fascículo.

Probablemente este sea uno de los elementos de un programa de *Compliance* que cuente con menos conocimiento por escrito porque no existe un criterio válido que pueda ser aplicado. Tanto para ser *Compliance Officer* como para trabajar en un departamento de *Compliance* no se ha establecido un requisito normativo que exija tener una formación específica en ninguna materia. Sin duda, hay varios elementos que confluyen en la supervisión de modelo y que se requiere tener conocimientos sobre ellos, si no de forma interna de todos dentro del departamento, al menos, dejando abierta la posibilidad de poder recurrir a una consultoría externa, en algún momento, para cubrir ciertas necesidades que vayan a surgir. Estos elementos pueden identificarse en los siguientes:

- Conocimiento jurídico (para interpretar la normativa y los posibles riesgos penales).
- Identificación de riesgos (conocer cómo pueden llegar a materializarse eso riesgos conociendo la actividad de la empresa en profundidad).
- Control interno (conocer los mecanismos para mitigar los riesgos y monitorizar que se están llevando a cabo los controles de forma adecuada).
- Comunicación (saber transmitir a la organización la cultura de *Compliance*).

Por lo tanto, contar con personas en la organización que conozcan todos o algunos de estos elementos (en función del dimensionamiento que se pueda dar al Departamento de *Compliance* dentro de la empresa) hará que se puedan cubrir las necesidades requeridas por la Función. Por lo tanto, la falta de experiencia en la empresa (o en el sector en el que opera) de alguien con un amplio conocimiento teórico de los sistemas de *Compliance* se puede compensar con alguien más experimentado en los procesos de la organización, pero que conozca menos los elementos exigidos para un sistema de Cumplimiento robusto y eficaz. Por eso, parece razonable que todas las personas que quieran dedicar su carrera profesional al ámbito de *Compliance*, además de sentir atracción por esta disciplina, realicen un curso experto, posgrado o máster dedicado a esta materia donde pueda profundizar más en detalle en esos elementos de un sistema de Cumplimiento en el que luego tendrá que trabajar, amén de otras formaciones en otras posibles especializaciones como la gestión de riesgos, el análisis de terceras partes, la gestión del canal de alertas o las fases de una investigación interna, entre otras muchas.

Compliance es una materia que requiere pasión y continuas ganas de aprendizaje por eso, ante cualquier proceso de selección, el primer criterio a considerar es que los candidatos que quieran acceder a la vacante sientan pasión por la disciplina, y también por averiguar y escudriñar en un ámbito de tan reciente creación que conlleva un aprendizaje constante. Además, si tiene en su haber alguna formación genérica, de las muchas que hoy se ofrecen, tendrá mucho camino adelantado para triunfar en *Compliance*.



Bibliografía

UNE-ISO 37301:2021 Sistemas de gestión del Compliance

Superestructuras de Compliance

Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015.

Departamento de Justicia EE. UU. | Evaluación de Programa de Corporate Compliance

6. Establecer un Plan de Implementación de *Compliance* para el primer año que debe comprender al menos:

El objetivo de este punto es establecer un plan de implementación del "compliance management system" con los aspectos mínimos que debe contener, considerando que la normativa aplicable y las metodologías que pueden emplearse en dicha implantación.

a) Elaborar un mapa de riesgos penales adaptado al Código Penal del país donde se ubica la empresa (prioritario) y progresivamente en los otros países donde opera con sede propia.

Cuando se tratan los riesgos, se necesita tanto una metodología como una adecuada estructura organizativa y de gobierno corporativo. En este sentido, el concepto Enterprise Risk Management (ERM), describe el conjunto de actividades que las empresas deben realizar frente a la diversidad de riesgos a los que se enfrentan. Este marco de gestión puede basarse en distintos enfoques o modelos, pero el más habitual es la UNE-ISO 31000 ('Gestión del riesgo. Principios y Directrices') y el enfoque aportado por COSO -ERM2. El marco integrado COSO "Enterprise Risk Management" de 2004 (cuyo elemento más significativo es el conocido cubo COSO- ERM), y el más reciente marco COSO- ERM, publicado como actualización del anterior en 2017.

En el proceso de valoración de los riesgos penales, se debe proceder a evaluar la probabilidad e impacto que pudieran tener los mismos en la empresa, desde la doble perspectiva de riesgo inherente y residual.

Esto es, que en un primer momento debe realizarse un análisis de la probabilidad e impacto que un delito podría tener en la empresa sin considerar ningún tipo de control (PAO – probabilidad abstracta de ocurrencia), para posteriormente, y en función de los controles implementados por la organización, valorar lo que se denominaría la Probabilidad Real de Ocurrencia.

La determinación de estas variables, ayuda a establecer la severidad de cada riesgo identificado en cada una de las distintas actividades. Este proceso facilita la priorización de los distintos riesgos, pudiendo centrar los esfuerzos de la organización sobre aquéllos que tengan un mayor "rating".

En el proceso de valoración de la probabilidad de ocurrencia de un riesgo, deben además tenerse en cuenta tanto aspectos cualitativos como cuantitativos en función de la frecuencia de la actividad.

En el proceso de valoración del impacto, se recomienda establecer una escala de valoración basado en el supuesto de la comisión del delito desde un punto de vista normativo, es decir, con base al impacto que puede tener una multa, sanción, cierre establecimiento, prohibición actividades, etc., además del impacto desde un punto de vista reputacional.

Con respecto al análisis y evaluación del impacto reputacional, hay que tener en cuenta todos aquellos factores tanto internos, como externos de la organización, que tras la comisión de un hipotético delito pueden influir en el conjunto de percepciones que tienen sobre la asociación diversos grupos de interés ("stakeholders)".

[1]COSO es el acrónimo de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, que es una iniciativa de organizaciones del sector privado dedicada a proporcionar liderazgo en el desarrollo de marcos de referencia y orientación sobre ERM, control interno y prevención del fraude.

Un ejemplo de metodología de evaluación del riesgo inherente que se recomienda aplicar es el siguiente:

RIESGO INHERENTE = PROBABILIDAD x IMPACTO

Impacto ↑	Baja	Media	Alta
Alto	M	A	A
Medio	B	M	A
Bajo	B	B	M

→ Probabilidad

Un ejemplo de metodología de evaluación del riesgo residual que se recomienda aplicar es el siguiente:

RIESGO RESIDUAL = RIESGO INHERENTE x EFECTIVIDAD DEL CONTROL

Riesgo Inherente ↑	Automatizado	Fuerte	Limitado	Débil
Alto	M	M	A	A
Medio	B	M	M	A
Bajo	B	B	M	M

→ Efectividad del control

De acuerdo con la norma UNE-ISO 31000, el seguimiento y la revisión se debe planificar en el proceso de tratamiento del riesgo. Las responsabilidades del seguimiento y de la revisión deben estar claramente definidas y los resultados de los ejercicios de revisión y seguimiento se deben registrar e incluir en informes internos y externos, según se considere adecuado.

b) Elaborar guía Interna de cumplimiento, códigos, políticas y procedimientos de prevención de la corrupción y el soborno.

Las políticas y procedimientos de *Compliance* son normas internas de la empresa que pueden venir motivadas por obligaciones legales y/o establecerse como controles internos voluntarios en la empresa, como lo es el código de conducta, el cual debe ser el elemento base de todas las políticas y procedimientos del sistema.

Un código de conducta es un documento formal, escrito y diferenciado de otro tipo de documentos, en el que se establecen los estándares morales que sirven de guía para el comportamiento tanto de la empresa como de sus empleados. Ejemplos de secciones que pueden incluirse en un Código de Conducta son:

- Confidencialidad de la información.
- Conflictos de intereses.
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y estándares de la industria.
- Aceptación u ofrecimiento de regalos e invitaciones para actividades de entretenimiento.
- Riesgos relacionados con sistemas de información (IT).

- Prevención de la corrupción.
- Información recibida de terceros (p. ej. datos de carácter personal).
- Seguridad e higiene el lugar de trabajo y medidas de prevención de riesgos laborales.

También puede incluir prohibiciones de actividades ilegales.

Por otra parte, las políticas de *Compliance* deben abarcar distintos ámbitos, como mínimo deben incluir: prevención de conflictos de intereses, prevención del blanqueo de capitales, manejo de información confidencial, seguridad de la información, anticorrupción, derecho de la competencia, entre otras según aplique.

Estas deberán ser de obligatorio cumplimiento para todos los empleados y directivos de la organización. Se formulan con objeto de prevenir los riesgos de *Compliance* y deben de ser aprobadas por la alta dirección de la entidad. Toda política debe tener un propietario oficial de cara a la organización, alguien que tenga conocimientos y experiencia en el área o temática de que se trate.

El responsable de *Compliance* o *Compliance Officer* le corresponde proponerlas, difundirlas, supervisarlas y monitorizar su cumplimiento. Y por último, las versiones vigentes de las políticas deberían estar disponibles es distintos medios, de modo que sean fácilmente accesibles en toda la organización.

c) Plan de formación básico para la plantilla de trabajadores de la empresa sobre los aspectos principales en materia de Compliance y de conocer/aplicar la normativa interna. Obtener la aceptación del Código de Conducta por parte de todos los trabajadores de la empresa.

Dentro de las funciones del *Compliance Officer* se encuentra la responsabilidad sobre las formaciones en materia de *Compliance*. La ISO 37301, establece en este sentido que las formaciones sean diseñadas y ejecutadas adecuadamente para que los empleados obtengan conocimiento de los riesgos de *Compliance* que han sido identificados y los controles bajo su responsabilidad para mitigarlos.

La formación del personal en las materias propias de *Compliance*, debe incluir las normas legales que les son de aplicación, las políticas internas, los códigos de conducta, etc., ya que están constituirán un eficaz control de prevención, ya que ayuda a que los miembros de la organización conozcan las pautas con las que deben actuar y además les permite ser conscientes de las consecuencias de los incumplimientos.

Un plan de formación adecuado, debe diseñarse partiendo de la premisa de que este deberá estar en absoluta concordancia con el plan de formación general de recursos humanos, además que los recursos necesarios deben ser incluido en el presupuesto del del departamento de *Compliance*.

Las formaciones deberán ser de dos tipos:

- Formaciones genéricas: se trata de una formación global en materia de *Compliance* que es común para todo el personal de la Sociedad.

- Formaciones específicas: se trata de formaciones sobre materias específicas con un enfoque basado en riesgos, dirigidas al personal que esté relacionado con actividades

expuestas a riesgos alto o medio, o que se hayan visto afectados por un riesgo que se haya materializado.

Como parte de las formaciones específicas, el *Compliance Officer* deberá efectuar una formación si es posible en relación al Código de Conducta, obteniendo evidencia de la aceptación del código por cada uno de los empleados.

Finalmente, el *Compliance Officer* también deberá llevar a cabo actividades de difusión y comunicación en materia de *Compliance*, este tipo de acciones se deberán realizar por ejemplo, con motivo de la publicación de nuevas políticas o procedimientos que formen parte del Sistema, recordatorio de políticas o procedimientos existentes, cambios en la legislación, o cambios destacables en otros elementos del Sistema de Gestión de *Compliance*, entre otros.

d) Contratar un sistema de ayuda tecnológica para tareas cómo: diligencias debidas, control de riesgos, etc.

Se recomienda el uso de herramientas tecnológicas con el fin de mejorar aspectos como: gestión y evaluación de riesgos, tratamiento de la evaluación, transferencia de riesgos, etc. Convergiendo las actividades de varios departamentos con las del del "compliance management system", a objeto de mejorar la colaboración, la transparencia e intercambio de información y la supervisión del "compliance management system" en sí mismo.

Con el empleo de herramientas se eliminan los riesgos asociados a los procesos manuales, sin perjuicio de eliminar las hojas de cálculos y las dificultades de colaboración con los equipos; de esta forma el *Compliance Officer* se puede centrar en actividades de alto valor que ayuden a su organización a alcanzar sus objetivos. Sin perjuicio del uso de los datos para la toma de decisiones en tiempo real e informes.

e) Poner en marcha los procesos de Diligencia Debida con terceras partes

Los procedimientos de diligencia debida son parte de"compliance management system" que buscan garantizar la voluntad de la organización en hacer valer sus valores con sus relaciones a nivel externo e interno.

De acuerdo con la une 19601:2017, cuando el análisis del riesgo penal realizado por la organización tenga por resultado un riesgo penal superior a bajo en relación con transacciones o proyectos, relaciones de negocio actuales o personal en posiciones específicas dentro de la organización, deberá llevar a cabo procedimientos de diligencia debida.

El alcance y tipo de diligencia debida seguida, dependerá de factores tales como la capacidad para obtener la información necesaria por parte de la organización, el coste de obtención de dicha información y el propio nivel de riesgo penal asociado. En consecuencia, los procedimientos de diligencia debida implantados por la organización deberían ser consistentes para los mismos tipos o niveles de riesgo, requiriendo análisis más profundos y detallados para aquellas actividades o situaciones que supongan un mayor riesgo para la organización. En el caso concreto de procedimientos de "due diligence" de socios de negocios, estos deberán tener que analizar las circunstancias económicas, legales y financieras de nuestros socios de negocio, por ejemplo, su volumen de negocios, sus estructuras accionariales, así como posibles vínculos con delitos económicos tales como la corrupción y el soborno; esto ultimo deberá incluir la posibilidad de identificar, gestionar y mitigar las red flags que sean detectadas.

7. Establecer un sistema de coordinación con las áreas jurídica y de recursos humanos para introducir cláusulas de *Compliance* en contratos con terceros o con profesionales que se incorporan al Grupo.

En la consecución de los objetivos de la empresa, esta se encontrará con eventos y circunstancias que pueden amenazar su logro. Estos eventos y circunstancias potenciales crean riesgos que una organización debe identificar, analizar, definir y abordar. Algunos riesgos pueden ser aceptados (en su totalidad o en parte) y otros pueden ser total o parcialmente mitigados hasta un punto en el que se encuentren a un nivel aceptable para la organización. Existen varias maneras de mitigar los riesgos, siendo un método clave el diseño e implementación de un control interno efectivo.

El Marco Integrado de Control Interno COSO describe los componentes, principios y factores necesarios para que una organización pueda gestionar eficazmente sus riesgos a través de la implementación del control interno. Estos modelos de gobernanza y organización, junto con las medidas de control interno correspondientes deben llevar aparejados un sistema regulador de las consecuencias de su incumplimiento.

El modelo COSO de las tres líneas de defensa descansa sobre el principio vertebrador de la accountability o rendición de cuentas, atribuyendo, por un lado, la propiedad de los riesgos a la primera línea de defensa; su control, a la segunda línea de defensa o el *Compliance Officer*; y la supervisión del modelo a auditoría interna. También nuestro Código Penal confirma en el artículo 31bis Código Penal como un elemento necesario del modelo de prevención la existencia de un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas o procesos establecidos.

Para que el modelo de gestión o prevención de riesgos pueda resultar oponible a terceros distintos de la sociedad y su representación orgánica, resulta necesario, como en toda relación contractual, el conocimiento y aceptación de las obligaciones asumidas y el establecimiento de las medidas que acarreará su incumplimiento.

Para ello, en la esfera interna de la sociedad y las relaciones con sus empleados, el programa de *Compliance* o, al menos, el Código de Conducta les debe ser comunicado e incluir en sus contratos de trabajo o de alta dirección su aceptación y la obligación de cumplir con sus disposiciones. De esta forma, se configura la exigibilidad y vinculación con el programa de *Compliance*, en el plano civil y ámbito laboral, configurando su incumplimiento como un presupuesto para la imposición de la sanción.

Ni que decir tiene que estas sanciones se deben amoldar necesariamente a las que disponga el Estatuto de los Trabajadores y el Convenio Colectivo de aplicación y ser aplicadas respetando las garantías de los empleados durante la realización de las investigaciones correspondientes, a cuyo fin, resulta fundamental la involucración del Departamento de Recursos Humanos.

Al igual sucede respecto del tratamiento de las denuncias formuladas a través de los canales de denuncia (internos o externos) puestos a disposición de los trabajadores y socios de negocio, y las investigaciones que se realicen en el marco de denuncias sustentadas, que deben respetar los derechos de los trabajadores, los derechos fundamentales al honor e intimidad y la protección de datos de las personas involucradas.

También en la esfera externa de la sociedad y las relaciones con sus socios de negocio resulta necesario el conocimiento y aceptación por parte del socio comercial de los compromisos asumidos vis-à-vis la empresa y el establecimiento de las medidas que acarreará su incumplimiento, especialmente, en el ámbito de los delitos de corrupción, como parte integrante de las políticas anticorrupción de la sociedad, de las que deberán formar parte los procesos de control de socios de negocio.

El análisis actual de casos de corrupción revela que aquellos socios comerciales que trabajan en nombre de o por cuenta de una empresa, ya sea en el sector público o privado, contribuyen a crear las tasas de riesgos de corrupción más elevadas del mundo, siendo la utilización de socios comerciales como "Intermediarios", uno de los tipos de canales más comunes mediante los que se realiza el soborno, de acuerdo con Transparencia Internacional (TI).

Además, otras legislaciones como, por ejemplo, las relacionadas con la prevención de blanqueo de capitales o el control de exportaciones, obligan a realizar una minuciosa selección (''due diligence'') de los socios comerciales.

El elenco de políticas de control de socios de negocio puede ser muy amplio. Por ejemplo, siguiendo los principios y recomendaciones de la iniciativa de World Economic Forum, Partnering Against Corruption Initiative (PACI) o, también, las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para Empresas Multinacionales, se recomienda el establecimiento de procesos de ''due diligence'' en todas las relaciones comerciales con "agentes, asesores y otros intermediarios similares, así como en relación con "joint ventures", subsidiarias, miembros de consorcios, acuerdos de colaboración, subcontratistas y proveedores.

La PACI establece dos requisitos básicos para el control de las relaciones comerciales. El primero, es la realización previa al inicio de la relación comercial de una ''due diligence'' razonable del tercero, así como revisiones periódicas según las circunstancias, que justifiquen y confirmen su idoneidad.

El segundo, es la adopción de medidas para asegurar que el tercero no se involucre en conductas impropias.

Para ello se deberán implementar procesos estandarizados de control en subsidiarias e inversiones de todas las jurisdicciones, ''due diligence'' de socios comerciales, compromiso expreso de ''country managers'' respecto a la implementación del programa de monitorización y control, comunicación de las políticas anticorrupción y compromisos contractuales del socio de negocio de cumplimiento de estas políticas, mediante la incorporación en sus contratos de determinadas representaciones y garantías, tales como el compromiso del tercero de cumplimiento de las políticas y programas anticorrupción de la organización y/o con las leyes y regulaciones aplicables, confirmación escrita de recepción y lectura del Código de Conducta por parte del socio de negocio, derechos de auditoría o incluso de resolución contractual por justa causa en supuestos incumplimiento de leyes anticorrupción y/o el programa de *Compliance* por parte del tercero.

Para llevar a cabo esta labor de forma efectiva y con éxito resulta necesario la integración en los procesos de control de las funciones de soporte involucradas, como el departamento de Compras, Legal, Seguridad Informática y Auditoría Interna y, también de las funciones operativas, dónde se concentra el mayor riesgo de la contratación, gestión de la cadena de suministro, marketing y ventas.

8. Establecer un sistema de coordinación y retroalimentación con los departamentos que guardan estrecha relación con el programa de Cumplimiento y son habitualmente (aunque dependerá de cada empresa): jurídico, recursos humanos, regulatorio-calidad, finanzas.

En la consecución de los objetivos de la empresa, esta se encontrará con eventos y circunstancias que pueden amenazar su logro. Estos eventos y circunstancias potenciales crean riesgos que una organización debe identificar, analizar, definir y abordar. Algunos riesgos pueden ser aceptados (en su totalidad o en parte) y otros pueden ser total o parcialmente mitigados hasta un punto en el que se encuentren a un nivel aceptable para la organización. Existen varias maneras de mitigar los riesgos, siendo un método clave el diseño e implementación de un control interno efectivo.

El examen de las cuestiones clave en materia de *Compliance* Corporativo en las principales jurisdicciones de corte anglosajón (Estados Unidos y Reino Unido) y los ordenamientos de corte continental (como por ejemplo, España) nos revela que existen numerosas cuestiones de largo alcance sin determinar respecto a la figura del Oficial de Cumplimiento. Entre otras cuestiones, la definición del puesto y sus funciones o competencias.

Al analizar los modelos regulatorios de corte anglosajón y, también, los europeos, observamos que no existe una definición universal de *Compliance* corporativo y que tampoco resulta tarea fácil hacerla, pues depende en gran medida del nivel de integridad de cada empresa, reflejado en su cultura corporativa y de las circunstancias particulares del modelo de negocio.

Así, la regulación existente se refiere a cumplimiento, programas de cumplimiento, etc… pero en el marco de una legislación concreta (por ejemplo, las regulaciones anticorrupción) o un sector determinado (como el sector financiero). En un primer análisis, *Compliance* podría definirse como la obediencia a la ley, pero creo que podríamos estar de acuerdo -máxime si observamos las últimas tendencias-, en que esta definición podría ser demasiado restrictiva, ya que existe un amplio consenso respecto a que *Compliance* se refiere no sólo a la observancia de las normas y la ley, sino también a un cierto compromiso con los riesgos comerciales, además de las responsabilidades legales y éticas.

Una definición amplia de cumplimiento corporativo lo entendería como el conjunto de estructuras formales e informales para asegurar que todos los empleados de la organización observen las leyes, reglamentos y políticas internas y externas aplicables para evitar la pérdida de reputación y evitar sanciones, con el objetivo de aumentar los beneficios para las partes interesadas y los accionistas. Por tanto, deberá ser cada empresa la que fije y determine los límites de su Programa de *Compliance* y, por ende, los cometidos y responsabilidades de la función de *Compliance*.

En este contexto, para la ejecución de la función con éxito, resulta imprescindible el alineamiento del Departamento de *Compliance* con los objetivos corporativos y su contribución al desarrollo de una cultura empresarial basada en la ética. Esta visión más amplia del *Compliance*, que trasciende al *Compliance* Penal, debería idealmente ser capaz de integrar varios enfoques, desde el sistema de gobernanza o cómo la compañía se relaciona con sus grupos de interés internos y externos; el *Compliance* normativo propiamente dicho, haciendo alusión en este caso a cómo la empresa desarrolla su negocio; hasta las políticas de ESG (Environment, Social & Governance) y la sostenibilidad, refiriéndose últimos estos aspectos a cómo la empresa retorna parte de la riqueza obtenida mediante sus operaciones, en beneficio común de todos, bajo el paraguas de la integridad.

En España, la tendencia ha sido la de asignar la función de *Compliance* al Departamento Legal en la mayoría de los casos, aunque también los departamentos de Auditoría Interna o de Control Interno han sido seleccionados en mayor o menor medida para desarrollar el cargo. En estos casos y dependiendo del tamaño de la empresa se han podido crear incluso unidades especializadas de Cumplimiento Penal integradas en los Departamentos de *Compliance*.

Entendiendo el *Compliance* desde esta visión extensiva, el Oficial de Cumplimiento debe ser capaz de gestionar su Departamento de manera eficiente y eficaz, utilizando las herramientas y recursos adecuados para aportar valor a la empresa y, al tiempo, ser capaz de medir su desempeño, gestionar las expectativas y establecer una relación fluida con sus stakeholders o grupos de interés, que permita transmitir la importancia de cumplir con las normas y políticas internas para obtener su compromiso y conseguir que se involucren de tal forma que se conviertan en los principales patrocinadores de la función de *Compliance*.

En la ejecución de esta visión más amplia del *Compliance* y en su doble misión: vertical (al resultar aplicable a cada nivel jerárquico del grupo) y transversal (al colaborar con todos los departamentos), la unidad de *Compliance* puede integrar y gestionar cuantiosa información de diferente naturaleza y, como tal, debe interactuar con otros departamentos para conseguir la alineación necesaria para el cumplimiento de las políticas y procedimientos con éxito.

No hay duda de que la responsabilidad última de asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, entre los que se incluyen los procesos de *Compliance*, recae en el Consejo de Administración y la alta dirección.

En Estados Unidos, los Consejos de Administración tienen el deber fiduciario de garantizar que sus empresas cuenten con un programa de *Compliance* debidamente diseñado y aplicado, con controles internos suficientes para identificar posibles incumplimientos empresariales y reportarlos al Consejo de Administración (así lo consideran las Federal Sentencing Guidelines del Departamento de Justicia norteamericano).

También nuestro Código Penal atribuye al Consejo de Administración la responsabilidad sobre el programa de *Compliance* al hacer recaer sobre él la adopción y ejecución con eficacia de las medidas de vigilancia y control de prevención de delitos, pero confía la supervisión del funcionamiento y su cumplimiento al *Compliance Officer*, que debe tener poderes autónomos de iniciativa y de control.

Del mismo modo, el artículo 31bis Código Penal refiere como un elemento esencial de los programas de *Compliance* la existencia de procedimientos de adopción de decisiones y del proceso de concreción de la voluntad de la persona jurídica, adopción de decisiones y ejecución.

Aunque el Código Penal no detalla estos protocolos o procedimientos, consideramos que, al menos, deben abordar la adopción y ejecución de decisiones en materia de *Compliance*, integrándolos en el sistema de gobierno corporativo de la sociedad e incluir, adicionalmente, el Código Ético, protocolos, procedimientos, políticas, controles necesarios para la prevención y erradicación de los riesgos penales identificados, tales como políticas Anticorrupción y regulación de conflictos de interés, control de ''business partners'', etcétera.

Por ello, uno de los "stakeholders" más relevantes para el *Compliance Officer* es el Consejo de Administración y también viceversa, respecto al que debe tener línea directa de reporte. No sólo por la delegación de los deberes fiduciarios del Consejo en el *Compliance Officer* respecto al diseño y funcionamiento del programa de *Compliance*, sino también en el propio aspecto interno del gobierno corporativo de la sociedad.

Cada vez los consumidores, inversores y la sociedad en su conjunto, exigen de las empresas más transparencia, veracidad, buenas prácticas y comportamiento responsable, máxime en los últimos tiempos con la entrada en escena del papel rampante de las políticas de ESG (Environment, Social and Governance), mediante las que ya no se debe prestar solo atención al resultado financiero sino a la forma en que este se obtiene.

Por otro lado y para la efectiva implementación de las políticas Anticorrupción y de control de Socios Comerciales resulta muy conveniente entablar una relación de colaboración y comunicación fluida con el Departamento de Compras, para asegurarnos que incorpora en sus procesos los procedimientos de monitorización de terceros, que se cumplen las políticas anticorrupción en los procedimientos de licitación y contratación y que se comunica debidamente nuestro código de conducta, el canal de denuncias y las políticas de sostenibilidad a nuestros socios de negocio.

Igualmente trascendente, resulta la interrelación entre los departamentos de gestión de riesgos, para coordinar las evaluaciones de riesgos en materia de *Compliance*, con el objetivo de integrar la gestión de riesgos de la manera más eficiente y contar con la colaboración del Departamento Financiero – especialmente en lo que se refiere a los controles sobre la preparación y remisión de información financiera.

El departamento de auditoría interna será otro actor relevante, puesto que, como tercera línea de defensa, puede colaborar en la gestión de las investigaciones internas y la monitorización de determinados aspectos del modelo de *Compliance*, así como el departamento de recursos humanos, que deberá intervenir en los aspectos disciplinarios de la relación laboral en casos de incumplimiento por parte de los empleados de la sociedad. Finalmente, con el auge de las políticas de ESG (Environment, Social and Governance) y su incorporación a la estrategia de las compañías mediante la autoregulación interna, se derivan interacciones y relaciones muy interesantes desde la perspectiva del *Compliance Officer*, con Legal, Sostenibilidad y/o Comunicación, en el marco de las cuales se deberán configurar las relaciones significativas para la protección de los activos intangibles de la empresa, tales como la reputación, valor de marca, eficiencia operativa y dirección estratégica que ahora son medibles a través de los ''ratings'' de "Enviromental Social and Governance" y la comunicación de esa transformación a la sociedad, clientes, proveedores y empleados para lograr una actuación conjunta y un entendimiento común de la estrategia de la compañía.

En definitiva, los *Compliance Officers* deben ser capaces de establecer relaciones duraderas y de confianza con todos los departamentos y transmitir cómo y por qué el *Compliance* contribuye a la reputación y al desarrollo del negocio, facilitando un crecimiento sostenible de la empresa a largo plazo.

9. Crear y liderar un Comité de Cumplimiento, integrado por los miembros del comité de dirección de la compañía.

a) Introducción

El ejercicio del diseño e implantación de un Sistema de Prevención de Delitos Penales en una empresa, independientemente del sector al que pertenezca, el ámbito geográfico en el que opere, la tipología de sus productos y servicios, la complejidad de los riesgos inherentes, financieros y no financieros, asociados a su actividad empresarial, el volumen de empleados, las exigencias regulatorias a las que esté sometida, o bien, la relación que mantenga con terceras partes, principalmente con sus proveedores y subcontratistas, entre otros aspectos, es sin lugar a dudas uno de los grandes retos que forman parte de las funciones y responsabilidades del *Compliance Officer*.

Recordemos que el principal objetivo de un Sistema de Prevención de Delitos Penales, reside en identificar aquellas actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos, estableciendo para ello medidas de vigilancia y control idóneas que permitan reducir de forma significativa el riesgo de su comisión.

Si bien, en el contexto actual, el concepto de Cumplimiento Normativo o *Compliance* ha pasado de ser una novedad para convertirse en una palanca clave en la gestión empresarial y estratégica de las empresas, actuando además como principal activo para reducir la responsabilidad legal y penal de la persona jurídica frente a la comisión de delitos, protegiendo así su reputación e imagen corporativa generando de tal modo confianza entre sus accionistas, inversores, clientes empleados y otros socios comerciales, el compromiso y la involucración de la Alta Dirección y de los Órganos de Gobierno se configura como el punto de arranque de todo Sistema de Prevención de Delitos Penales.

b) Contexto normativo

Este compromiso de la Alta Dirección y de los Órganos de Gobierno es por tanto el principal apoyo con el que el *Compliance Officer* debe contar a la hora de poner en marcha un Sistema de Prevención de Delitos Penales, tomando como referencia las recomendaciones y exigencias regulatorias, en lo que se refiere a la constitución de un órgano de control y vigilancia, cuyas funciones, entre otras, sean la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del sistema, entre las cuales, podemos destacar:

- La Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, establece claramente que "la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del sistema de prevención implantado ha sido confiada a un órgano de la persona jurídica, (el Comité de Cumplimiento) con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica".

  Esta exigencia de Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo de Reforma del Código Penal ha de ser asumida por la persona jurídica, permitiendo que dicho órgano sea autónomo para tomar sus propias decisiones en materia de cumplimiento penal, sin sujeción ni dependencia jerárquica respecto de ningún otro órgano interno de la empresa, y al que el Órgano de Administración de la empresa le haya atribuido los poderes necesarios para llevar a cabo las funciones de control del Sistema de Prevención de Delitos Penales.

- Por su parte, la Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas, conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015, que establece los criterios de la fiscalía ante un procedimiento penal dirigido contra una persona jurídica, criterios que junto con los de los jueces, son los realmente relevantes, ya que en sede judicial es donde se valorará la verdadera eficacia e idoneidad de un Sistema de Prevención de Delitos Penales, hace referencia a lo contenido en el archiconocido artículo 31 bis del Código Penal, en el que se indica la necesidad de contar con un órgano de la persona jurídica que se encargue de velar por el cumplimiento de los valores y principios éticos de la misma y supervisar la eficacia de los controles internos que formar parte de un Sistema de Prevención de Delitos Penales.

- Adicionalmente, existen otros cuerpos legales que regulan la constitución, estructura y funcionamiento de órganos de naturaleza similar, tales como el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV, la Ley 10/2010, de 28 de abril, de Prevención del Blanqueo de Capitales y de la Financiación del Terrorismo, la Ley 20/2015, de 14 de julio, de Ordenación, Supervisión y Solvencia de las Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras, o bien, la UNE 19601:2017 de Sistemas de Gestión de *Compliance* Penal.

- En el caso de la UNE 19601:2017, en su apartado 3.31 Órgano de *Compliance* Penal, se establece que el Órgano de Administración ha de dotar de poderes autónomos de iniciativa y control al que se la confía la responsabilidad de supervisar el funcionamiento y observancia del Sistema de Gestión de *Compliance* Penal.

En resumen, todos estos requisitos implican que en la configuración del Comité de Cumplimiento se deban tener en cuenta los siguientes principios:

- El Comité de Cumplimiento ha de depender y reportar únicamente al Órgano de Administración.
- Corresponde al Órgano de Administración aprobar el Reglamento del Comité de Cumplimiento, así como su composición y responsabilidades.
- Dicho Reglamento ha de garantizar que el Comité de Cumplimiento quede facultado para:
  - requerir la documentación/información que considere necesaria para el desempeño de sus competencias, tanto a cualquier órgano, oficina, centro de trabajo o departamento de la empresa, como responsables de controles o empleado, cualquiera que sea su categoría dentro de la organización;
  - poder solicitar que se sancione a cualquier miembro de la organización que se niegue a facilitar la documentación/información requerida;
  - emitir recomendaciones vinculantes en materia de cumplimiento para el Órgano de Administración de la empresa. Asimismo, los miembros del Comité de Cumplimiento deben contar con garantías suficientes como para poder desarrollar su trabajo en esta materia sin miedo a represalias;
  - mantener reuniones con una periodicidad, al menos semestral, y en todas aquellas ocasiones que, por incidencias, incumplimientos especialmente graves, requerimientos o denuncias que puedan concluir en procedimientos administrativos o judiciales contra la entidad, cambios legislativos que requieran de adaptaciones, o cualquier otra circunstancia que deba ser analizada por el Comité.

En todo caso, el Reglamento del Comité de Cumplimiento ha de ser revisado periódicamente y, en todo caso, cuando se produzca un cambio normativo que implique su actualización o modificación y cuando se detecte un incumplimiento del Sistema de Prevención de Delitos Penales que haga evidente su falta de eficacia.

c) El rol del Compliance Officer en el buen funcionamiento del Comité de Cumplimiento

De conformidad a lo estipulado por los agentes reguladores, mencionados en el apartado anterior, y una vez el Órgano de Administración, en sesión ordinaria, haya aprobado la creación e implantación del órgano de control y vigilancia (el Comité de Cumplimiento), aprobación que ha de quedar registrada en el acta de la reunión, es cuando, el *Compliance Officer*, ha de comenzar a dibujar la constitución del Comité.

La creación de un Comité de Cumplimiento ha de considerar una serie de requisitos, comenzando por decidir si ha de tener un carácter interno o externo, pero, en todo caso, dicho Comité debe tener una vocación de permanencia con una clara misión: misión regular, ejecutar y garantizar el cumplimiento de los deberes de supervisión, vigilancia y control del Sistema de Prevención de Delitos Penales de la empresa de la que forma parte.

Es importante tener en cuenta que el Comité de Cumplimiento ha de contar con los recursos y medios económicos, materiales y humanos que en cada caso sea necesarios para el correcto funcionamiento y desempeño de sus funciones de manera acorde con el Sistema de Prevención de Delitos Penales establecido en la persona jurídica.

I) Composición del Comité

Existen diferentes modelos de estructura de un Comité de estas características, representado bien por una persona individual, o por un órgano de carácter colectivo, lo que garantiza aún más su eficacia y carácter transversal.

No obstante, el *Compliance Officer* debe proponer aquellos candidatos a formar parte del mismo, los cuales, idealmente, provengan de las diferentes unidades de la empresa relacionadas con el Cumplimiento Normativo, prestando especial atención a aquellas en las que se generen los riesgos, principalmente áreas de negocio a quien corresponde el diseño y/o comercialización de productos o servicios a los clientes, o bien, el establecimiento de relaciones comerciales con socios de negocio, especialmente con los proveedores y subcontratistas.

Adicionalmente, el *Compliance* Officer, como impulsor del Comité, ha de tener en cuenta otras unidades de la empresa, cuyos representantes tengan presencia en el mismo, tales como el área corporativa, recursos humanos, administración y finanzas, costes, comunicación, marketing, auditoría interna, etc…

En cualquier caso, el *Compliance Officer*, debe proponer la incorporación de profesionales expertos en *Compliance* que desarrollen funciones específicas, aportando valor a la labor que corresponde a dicho comité, tales como:

- Profesionales expertos en la elaboración políticas y procedimientos internos.
- Especialistas en la gestión de Sistema de Prevención de Delitos Penales o en la implantación de programas de anticorrupción, fraude, conflictos de interés, prevención

de blanqueo de capitales o protección de datos y privacidad.

- Auditores forenses en Sistema de Prevención de Delitos Penales.

- Expertos en auditoria y gestión de canales de éticos o de denuncias, de acuerdo con las exigencias regulatorias y las necesidades de cada organización en cada momento.

En cualquier caso, y desde el punto de vista estructural, el Comité puede estar liderando por un *Chief Complicer Officer* (responsable jefe del cumplimiento normativo), un presidente, además de contar con un secretario del mismo.

II) Funciones del Comité

Dentro de las funciones que pueden atribuirse al Comité, y que el *Compliance Officer* ha de tener en cuanta, podemos citar las siguientes:

- Revisar y actualizar anualmente el Mapa de Riesgos Penales, donde se identifiquen las actividades de la empresa en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos.
- Establecer al inicio de cada ejercicio los objetivos de cumplimiento penal y la revisión de su cumplimiento al final de cada ejercicio.
- Supervisar, controlar y evaluar el funcionamiento del Sistema de Prevención de Delitos Penales, en coordinación con los responsables directos de los controles implantados para prevenir delitos.
- Identificar debilidades de control o aspectos de mejora, promover planes de actuación para su subsanación, y actualizar/modificar las medidas y controles que forman parte del Sistema de Prevención de Delitos Penales de la empresa.
- Promover la efectiva comunicación a todo el personal de la empresa de los controles previstos en el Sistema de Prevención de Delitos Penales, Código Ético y de Conducta y Políticas y Procedimientos de desarrollo en materia de cumplimiento y anticorrupción, que resulten aplicables, así como sus eventuales modificaciones o actualizaciones.
- Promover planes de formación sobre el Sistema de Prevención de Delitos Penales implantado en la Empresa.
- Asesorar al Órgano de Administración en la toma de decisiones que puedan implicar una posible responsabilidad penal de la persona jurídica.
- Gestionar un repositorio de evidencias documentales donde se acredite el efectivo ejercicio de control y supervisión continuo del Sistema de Prevención de Delitos Penales, manteniendo un registro actualizado de los controles que forman parte de dicho Sistema, de los informes elaborados por auditores internos o externos que puedan tener relación con el funcionamiento del Sistema, de expedientes sobre incumplimientos que se haya producido, así como las medidas tomadas para su corrección, etc.
- Analizar y registrar de forma adecuada aquellos riesgos y controles que puedan afectar a varios departamentos a través de los responsables de control.
- Diseño y ejecución de un plan anual de control, supervisión, evaluación y actualización del Sistema de Prevención de Delitos Penales.
- Reportar periódicamente al Órgano de Administración sobre los resultados de las evaluaciones del Sistema de Prevención de Delitos Penales (al menos de manera anual).
- Revisar y analizar las comunicaciones, consultas y denuncias recibidas a través del

Canal Ético y asegurarse de la adopción de las medidas de corrección adecuadas. En concreto, el Comité de Cumplimiento será el encargado de la:

- Investigación de potenciales incumplimientos del Sistema de Prevención de Delitos Penales, cuando tenga conocimiento de hechos o circunstancias que puedan suponer o constituir un incumplimiento o irregularidad, ya sea de oficio o en virtud de una comunicación dirigida al Canal Ético.

- Recepción de las comunicaciones que se produzcan a través del Canal Ético, iniciar procesos de investigación y tramitar los expedientes (que pueden resultar en aplicación del Sistema Disciplinario), salvaguardando la confidencialidad del canal.

Asimismo, el Comité de Cumplimiento debe actuar en colaboración con las propias áreas responsables de los controles, así como, dado el caso, podría incluso externalizar alguna de las funciones que tiene encomendadas sin que ello suponga delegación de responsabilidad alguna.

III) Obligaciones del Comité

Paralelamente a las funciones del Comité, se deben considerar algunas obligaciones relativas a su funcionamiento.
Estas pueden ser:

- Regular el acceso a la información y documentos confidenciales, que tengan relación y se encuentren vinculados a sus competencias en el ámbito del *Compliance*, mediante la creación de un repositorio de documentos, evidencias y pruebas como consecuencia del desarrollo de las competencias que la organización le haya atribuido.
- La exigencia de la colaboración de todos los miembros del Comité, para posibilitar su eficacia y el ejercicio de sus funciones.
- La aplicación de los principios de transparencia, independencia, confidencialidad, diligencia y competencia profesional en el ejercicio de sus competencias.
- La no sujeción de instrucciones de terceros en el desarrollo de sus funciones.
- El secreto de sus deliberaciones y acuerdos, y el deber de abstenerse de revelar cualquier tipo de información, dato o informe a los que tuvieran acceso o conocieran con motivo de sus funciones, y en particular las relacionadas con incidencias del Canal Ético, así como a no emplear tal información en beneficio propio o de terceros, subsistiendo la referida obligación aun cuando hubiesen cesado en su cargo como miembros del Comité, o en su condición de empleados o de la Entidad.
- Respetar el régimen de sus reuniones, de las convocatorias y de los acuerdos que se adoptan como consecuencia de sus funciones.

IV) Funcionamiento y reporte

El Comité ha de reunirse en sesiones ordinarias, idealmente con una periodicidad mínima trimestral, con carácter general, pudiendo celebrar reuniones extraordinarias cuantas veces sea necesario o lo solicite cualquiera de sus miembros a consideración de su máximo representante, incluso de manera telemática, siempre que quede constancia de su celebración a través del levantamiento de un acta que refleje sus conclusiones y propuestas y/o decisiones adoptadas.

Generalmente, la convocatoria del Comité se ha de llevar a cabo por el Secretario del Comité de Cumplimiento, a solicitud del Presidente, indicando lugar de celebración y orden del día. Los acuerdos se deberán adoptar por mayoría absoluta de sus miembros.

Por su parte, y de manera anual, el Comité de Cumplimiento reportará al Consejo de Administración de la Empresa sobre:

- Las necesidades económicas, humanas y materiales, para el cumplimiento de las obligaciones de cumplimiento, a la vista de los dictámenes internos de conclusiones que se emitan.
- El estado de la supervisión y actualización del Sistema de Prevención de Delitos Penales.
- Las necesidades derivadas del Plan de Comunicación y Formación de Cumplimiento.
- Los resultados de las auditorías de *Compliance* realizadas.
- Las consultas, denuncias, comunicaciones recibidas a través del Canal Ético de la empresa.

En definitiva, el *Compliance Officer* debe emplear los esfuerzos necesarios para promover la existencia de un Comité de *Compliance*, que cuente con una sólida estructura y funciones claras de desempeño lo que sin duda, será la llave para garantizar el correcto funcionamiento de un Sistema de Prevención de Delitos Penales, el cual debe abarcar al conjunto de actividades y empleados de una empresa tanto a nivel local como internacional.

Bibliografía

Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015.
Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de la CNMV.

Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.

Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.

UNE 19601:2017 de Sistemas de Gestión de Compliance Penal.
Guía de programas de cumplimiento en relación con la defensa de la competencia. CNMC.

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

10. Preparar un "Welcome Pack" para las nuevas incorporaciones.

Una de las calves para garantizar en un Sistema de Prevención de Delitos Penales sea efectivo y esté integrado en la cultura corporativa de Cumplimiento Normativo de una empresa, es dar a conocer internamente a todos los empleados y nuevas incorporaciones la existencia de las políticas y procedimientos internos en esta materia, en este caso, en colaboración directa entre el *Compliance Officer* y el área de recursos humanos.

Tradicionalmente, el manual de bienvenida o welcome pack integra documentación relevante sobre la empresa en materia de Cumplimiento Normativo que se facilita a las nuevas incorporaciones, lo que constituye una potente herramienta para generar y mantener la cultura corporativa de cumplimiento y prevención de riesgos.

En este sentido, se ha de incluir todos aquellos documentos relevantes capaces de condicionar a nivel legal y normativo la percepción del empleado respecto de su entorno de trabajo y sus propias funciones. El Código Ético será un documento fundamental en este manual que suele reflejar tanto derechos como obligaciones de los empleados con el objetivo de prevenir y evitar incurrir en una negligencia legal.

Incluso, existen empresas que facilitan el manual de bienvenida antes de la incorporación del nuevo empleado, lo que mejora el employer branding ya que cada vez son más los candidatos que solicitan información sobre los valores y principios éticos de las empresas donde postulan con el objetivo de verificar si éstos están alineados o no con los suyos propios.

Es importante documentar su entrega y firma de tal forma que se genere una aceptación legalmente vinculante del manual. En este sentido es importante transmitir con antelación suficiente el documento y confirmar periódicamente el compromiso y firma del mismo.
Por otro lado, resulta clave realizar una formación de inmersión donde se procure la comprensión de los documentos integrados en el manual y donde se justifiquen los procedimientos según los valores y cultura corporativa.

Así mismo, es conveniente revisar el manual periódicamente ya que se trata de documentos vivos que han de adaptarse al contexto normativo cambiante y al ámbito geográfico y países donde la empresa pueda tener presencia. realidad geográfica donde se practica.

Por todo ello, integrando la normativa en curso "hard law" así como la conocida "soft law", la normativa interna de la empresa, el *Compliance Officer* no sólo podrá asegurar el conocimiento de todas las claves del Sistema de Prevención de Delitos Penales de la empresa en la que trabaja, sino que, además, podrá garantizar la rapidez en la fase de aterrizaje del nuevo empleado, reforzar la cultura corporativa y el orgullo de pertenencia, reduciendo así la rotación del personal, optimizar los recursos en la fase de formación del nuevo empleado y el resto de profesionales y aumentar las expectativas profesionales en el conjunto de la plantilla de la empresa.

En resumen, y de conformidad con lo indicado el punto 7.4 Formación y Concienciación en *Compliance* de la UNE 19601:2017 de Sistemas de Gestión de *Compliance* Penal, podríamos decir que manual de bienvenida o welcome pack puede servir (i) para dar a conocer los principios y valores éticos y normativos de la empresa y (ii), formar a los empleados para que sean capaces de identificar los riesgos penales, legales y operativos a los que están expuestos independientemente de las funciones que lleven a cabo.

Bibliografía

UNE 19601:2017 de Sistemas de Gestión de Compliance Penal.

11. Establecer un mecanismo de comunicación eficiente y eficaz con todos los profesionales de la empresa (circulares, anuncios, canal de consultas, etc.).

Comunicar, según la Real Academia Española (R.A.E.), en sus distintas acepciones, significa: "Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene"; "Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo"; "Extenderse, propagarse".

En este sentido, dentro del *Compliance*, comunicar se establece como una de las principales herramientas, y se podría decir también, que una de las más importantes en la consecución de sus objetivos. Por consiguiente, un buen sistema de comunicación se traduce en algo imprescindible para garantizar la función primigenia del *Compliance Officer* y, en definitiva, en un elemento esencial para la efectividad de cualquier Modelo de Prevención de Delitos.

Comunicar de forma correcta no es tarea fácil, una mala comunicación puede resultar inefectiva y lo que es peor, contraproducente al objetivo buscado. Un buen sistema de comunicación debe establecerse desde el método, es decir, contextualizado a la empresa y su entorno, definiendo y priorizando los objetivos perseguidos, identificando los riesgos existentes y, siguiendo una planificación.

Las principales características con las que debería contar todo buen sistema de comunicación son: (i) Plan de acción, (ii) Durabilidad y estabilidad temporal, (iii) Dinamismo y adaptación y, (iv) Máxima difusión y permeabilización. Pero, para ser realmente efectivo en el cumplimiento de sus objetivos, es vital establecerlo siguiendo el criterio del "TONE AT THE TOP" y, por ello es necesario e imprescindible contar con el apoyo del Consejo de Administración y la Alta dirección:

Como punto de partida, a modo ejemplificativo, en sus primeros estadios, la conformación de un sistema de comunicación podría constar de las siguientes acciones:

1. Aprobación del plan de acción por parte del Consejo de Administración.
2. Carta abierta del CEO / Presidente a los empleados.
3. Apartados específicos en la Intranet y página web corporativa.
4. Buzón de consultas.
5. Correo electrónico específico por segmentos de interés.
6. Circulares periódicas sobre los temas de mayor relevancia.
7. Cartelería en lugares clave de los Centros de trabajo.

Por último, pero no menos importante, a modo de recomendación, en la medida de lo posible contar con el asesoramiento de un Departamento experto de Imagen y Comunicación.

12. Establecer un canal de alertas y su reglamento de funcionamiento.

Herramienta detectiva por excelencia; imprescindible su desarrollo en cualquier Modelo de Prevención de Delitos para su efectividad en el sentido más amplio de eficiencia y eficacia. De ello se deriva su transversalidad normativa dentro del *Compliance* y, su recomendación, cuando no exigencia, en materias tales como: (i) el Delito Penal de la Persona Jurídica, (ii) la Prevención del Blanqueo de Capitales o, (iii) la Protección de Datos, entre otras.

FIG. 10 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED?

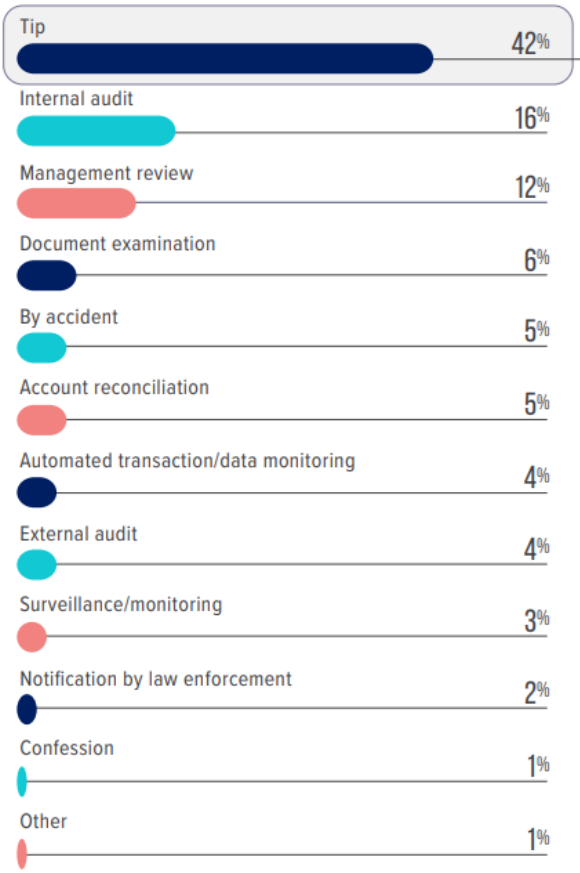
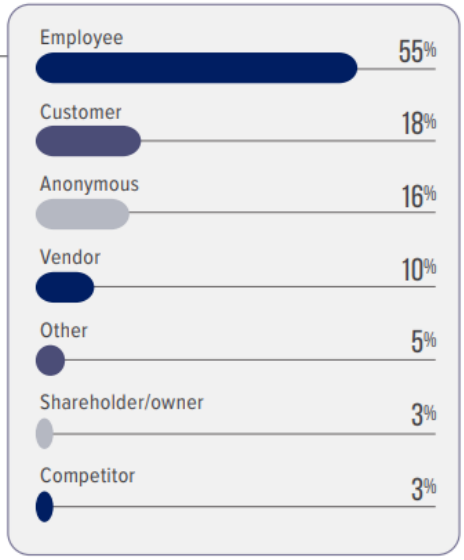


FIG. 11 WHO REPORTS OCCUPATIONAL FRAUD?



ACFE a Report to the Nations 2022

¡IMPORTANTE! ¿Qué establece la Directiva UE – "Whistleblowing"?:

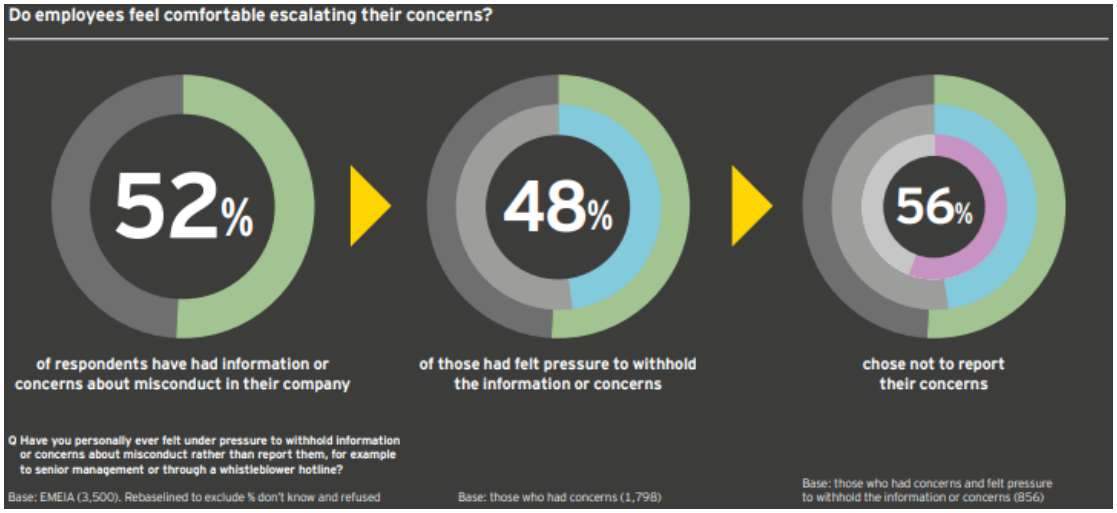
- Principales requisitos y obligaciones:

- Sujetos obligados:
  - Sector privado > más de 50 trabajadores o 10 millones de euros de facturación anual.
  - Sector público > más de 50 trabajadores o 10.000 habitantes.

- Protección del alertador.
- Inversión de la carga de la prueba.
- Régimen sancionador.
- Información al Alertador:

- Recepción > a los 7 días de la comunicación.
- Conclusión > de 3 a 6 meses después de la comunicación.

- Principales características del canal, ¿qué debe garantizar?:



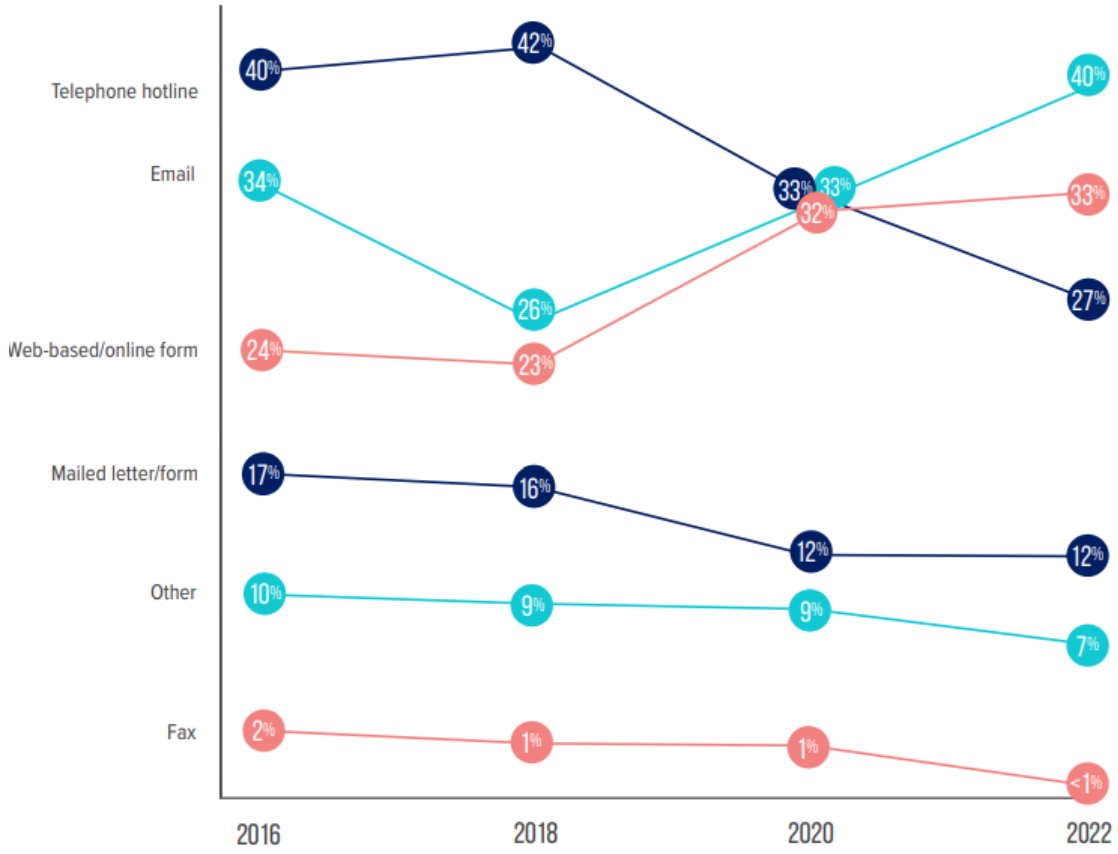
EY EMEIA Fraud Survey 2017

Entonces, ¿qué debemos tener en cuenta para su correcto desarrollo?. Debemos diferenciar entre cuatro fases: (i) una de selección de la solución, (ii) otra de implementación, (iii) seguido de la implantación, para finalmente (iv) una última de comunicación; que tendrán que adaptarse según los distintos factores que afecten la empresa y, también deberán ajustarse en base a las variables propias que la definan, es decir, su estructura, sector y tipo de actividad, contexto de desarrollo, etc.

Fase 0. SELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Como toda primera fase, se trata de una decisión de vital importancia para el devenir del proceso, puesto que condiciona al resto de fases y/o, por consiguiente, puede afectar al correcto desarrollo del proceso. Por tanto, la toma de decisión requiere del tiempo de reflexión que sea necesario. Por otro lado, comentar, que es totalmente subjetiva, basada principalmente en el conocimiento de la empresa, pero no de forma única y exclusiva; por ello, considero se debería establecer como una máxima a seguir, la búsqueda de un equilibrio conciliador entre: empresa, norma y, mejores prácticas, como principales factores determinantes para la decisión final.

FIG. 13 WHAT FORMAL REPORTING MECHANISMS DID WHISTLEBLOWERS USE?



ACFE a Report to the Nations 2022

Como recomendación, para cumplir con la esencia de la norma, su motivación e intencionalidad, en pro de la búsqueda de la máxima efectividad, en la ponderación para la toma de decisión final, primaría por encima de todo el cumplimiento de los más altos estándares en materia de privacidad y seguridad de la información:

- ISO/IEC 27001
- EUROPRISE
- Auditoría de seguridad
- Test de intrusión

Fase 1. IMPLEMENTACIÓN

Principales cuestiones a tener en cuenta:

1. Dotarlo de contenido funcional-operativo con la elaboración como mínimo de:

- Política de funcionamiento.
- Protocolo de investigación.
- Acuerdo de confidencialidad para los gestores.

2. ¿Interno, Externo o Híbrido? No existe un criterio unánime o mayoritario establecido al respecto, por tanto, no hay una mejor que otra, todas y cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas. Entonces, la decisión al respecto, la que mejor se adapte en base a las reflexiones previas llevadas a cabo al inicio del proceso.

3. Definir la relación de alertas a incluir. En este punto, mi recomendación práctica sería, basarse en la matriz de riesgos de *Compliance* de la empresa y, seleccionar de entre todos los principales riesgos, es decir, los que tengan una valoración superior del riesgo inherente, como máximo una representación general que incluya a los ocho más relevantes, no más, en toco caso menos y, siempre, uno que haga las funciones de ayuda / buzón de consultas.

Una selección de básicos podría ser: Ética, Fraude, Blanqueo de Capitales, Protección de datos, Laboral y Ayuda.

4. Grupo gestor:

- Características: estanco, heterogéneo y, dinámico.
- Criterios de selección: profesional, experto, y, de máxima confianza.
- Criterios organizacionales: global y transversal, funcional y operativo.
- Con soporte externo para: asuntos legales, investigaciones privadas y, peritajes.

Fase 2. IMPLANTACIÓN

La implantación, como recomendación, debería acometerse por fases, acotadas y estancas, programadas de forma paulatina en el tiempo y, sobre todo, con una vocación global y transversal.

A modo ejemplificativo, de carácter general y de mínimos, una estrategia en este sentido podría establecerse de la siguiente forma:

I. Una primera etapa a nivel interno matriz, por ejemplo, en la intranet corporativa.
II. Una segunda al cabo de x tiempo abriéndola a nivel público de la matriz, por ejemplo, en la página web corporativa.
III. Una tercera, cuarta, etc. replicando el mismo patrón anterior, pero por países.

Fase 3. REFERENCIAS REALES

- https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/51294/index.html

- https://www.ferrovial.com/es-es/sostenibilidad/etica/

- https://www.ferrovial.com/es-es/sostenibilidad/etica/

Fase 4. COMUNICACIÓN

Ser la última no implica menos importancia. La efectividad del canal y, por ende, el aseguramiento en el cumplimiento de la norma y, la consecución de los objetivos propuestos, dependen de esta fase, de la estrategia trazada y el plan de acción elaborado. El criterio rector debe fundamentarse en conseguir la máxima difusión y granularidad posible. A modo ejemplificativo se puede tomar como referencia la estrategia / plan de acción comunicativo desarrollado en el punto 11.

Even when they want to report - do they know how?

I am aware that my company has a whistleblowing hotline

Q. Which of the following systems or processes are you aware your company has for monitoring compliance with anti-bribery and corruption and anti-fraud laws?
Base: EMEIA (4,100); Financial services (646); Other sectors (ex-financial services) (3,454)

EY EMEIA Fraud Survey 2017

Bibliografía

- Principales fuentes de consulta:

DIRECTIVA (UE) 2019/1937 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 23 de octubre de 2019 relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión.

Anteproyecto de Ley reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción por la que se transpone la Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión.

- Referencias imágenes:

EQS Group (www.eqs.es) > Integrity Line (https://www.integrityline.com/es/experiencia/white-paper/).

ACFE a Report to the Nations 2022 (https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/).

EY EMEIA Fraud Survey 2017 (https://www.ey.com/en_gl/assurance/to-fight-fraud-should-you-trust-human-instinct-or-machine-logic-more).

- Referencias complementarias:

Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015.

Ley 10/2010, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

13. ''Tips soft skills''.

a) Introducción y contexto

No hay duda de que vivimos en un entorno laboral cada vez más automatizado en el que la tecnología tiene un papel relevante. Pero precisamente por eso hay cada vez más demanda de las "soft skills" (habilidades blandas); aquellas que, precisamente, no son reemplazables. Como recuerda el informe "El futuro del lugar de trabajo", de la consultora McKinsey, la demanda de habilidades sociales y emocionales aumentarán un 24 % en 2030.

Los *Compliance Officers* deben afrontar grandes desafíos. Sin embargo, el reto real está en que, en la mayor parte de los casos, *Compliance* se queda en algo meramente estético y defensivo, sin formar parte de la estrategia de las compañías a nivel profundo y, por tanto, tampoco llega a calar al cien por cien en el día a día del negocio, ni de sus empleados.

Existen algunos retos de relevancia conectados con el desarrollo y potenciación de habilidades blandas que más tiene que ver con lo humanístico que con lo técnico (no por ello menos importante).

Aportar valor a través de la capacitación de habilidades es la clave. Ayudar a formar profesionales de cumplimiento sanitario que destaquen por su conocimiento técnico, su excelencia y productividad para así elevar la cultura de integridad en las organizaciones.
Así, el *Compliance Officer*, cada vez más, debe tener un enfoque ético con un perfil de tipo humanístico.

En definitiva, este puesto está relacionado con aspectos como: Escuchar, Investigar, Garantizar, Convencer, Cumplir y Hacer Cumplir.

b) Utilidad del Coaching estratégico en el desarrollo de la función

Las herramientas de Coaching Estratégico pueden resultar altamente eficaces en su aplicación al día a día de *Compliance*. Es un método práctico y orientado a la acción, para entrenar y motivar a una persona a conseguir un objetivo o desarrollar habilidades emocionales específicas. Se provoca un cambio para generar un proceso de decisiones estratégico.

Vamos a ver algunos ejemplos sobre conceptos de Coaching Estratégico aplicados a *Compliance*.

1. En *Compliance* debemos ser detectives para poder investigar y analizar situaciones para después determinar y trasladar a la empresa nuestra recomendación y directrices a seguir. En coaching se utiliza una metodología a base de preguntas.

2. Por otro lado, al tratarse de una posición que ha de ser influenciadora por naturaleza, mejorar en nuestra capacidad de descubrir ocultas creencias en la organización que pueden en ocasiones limitar o bloquear el cumplimiento, nos puede facilitar mucho el camino, aportando una poderosa arma frente a potenciales situaciones en las que tengamos que adoctrinar o generar profundos cambios. El coaching es la herramienta de cambio por excelencia.

3. En muchas ocasiones nos vemos obligados a solucionar conflictos internos o incluso externos, debido a que no existe el nivel de conciencia, conocimiento y/o compromiso con el cumplimiento ni esperado ni suficiente. Así, se convierte de gran utilidad poder acudir a herramientas prácticas de resolución y gestión de situaciones, que además se pueden repetir con cierta frecuencia en nuestro día a día. El coaching proporciona técnicas resolutivas.

Los estudios exponen que las principales habilidades blandas que se potencian con el Coaching Estratégico son: trabajo en equipo, mayor comprensión y empatía, aumento de sentimiento de ganarse la confianza de los demás de forma más sencilla, mayor conciencia en la necesidad de una correcta organización del tiempo.

A grandes rasgos podríamos decir que algunos de los beneficios de este enfoque son: liderar en con fortaleza, ser mejores influenciadores, negociar con inteligencia, crecer en competencias comunicativas, incrementar nuestras capacidades resolutivas y reducir los estados de estrés.

Desarrollar estas habilidades permitirá no sólo ganar en bienestar, sino obtener resultados a corto plazo en la implementación, comprensión y aplicación de los programas de *Compliance* en las empresas españolas.

Nos vamos a centrar en la figura del *Compliance Officer* como pilar estratégico del desarrollo del cumplimiento normativos en las organizaciones.

c) Habilidades y competencias deseables en nuestro Compliance Officer

En primer lugar, debe ser una persona que reúna diversos valores que pone al servicio de la empresa.

La comunicación efectiva es una de ellas, ya que tiene que estar en contacto con cada área de la organización para hacer un correcto seguimiento.

Todas las normas y reglamentos pasarán por este profesional, al punto que deberá evaluarlos constantemente para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. No cabe duda que es una de las mayores responsabilidades dentro del mundo empresarial.

Tiene múltiples responsabilidades que variarán dependiendo de la empresa. Aunque la Norma ISO 37301 establece unos parámetros básicos que siempre deben cumplirse.

Es interesante añadir información sobre las competencias del *Compliance Officer* según la norma ISO 37301 que a continuación detallamos:

- El oficial de cumplimiento, un cargo relativamente novedoso que debe ser ejercido por personas que reúnan ciertas características de formación, educación y experiencia capaces de agregar valor a las labores emprendidas por el profesional dentro de la organización.

- A medida que pasa el tiempo, se implantan las tecnologías y se afianza la globalización, más enteradas están las personas acerca de las acciones organizacionales y se hacen presentes dos posibilidades: el sentido de pertenencia hacia una empresa ética y que cuenta con virtudes capaces de garantizar la sostenibilidad; y el alejamiento de las personas y partes interesadas para con organizaciones envueltas en escándalos, corrupción, prácticas ilegales y antiéticas.

- Tiene que conocer todas las obligaciones y responsabilidades que tiene la compañía a nivel legal y ético.

- Debe entender todos los procesos administrativos de la organización para verificar que todo se cumpla según la normativa respectiva.

- Tendrá el deber de proveer el entrenamiento que sea necesario para el personal.

- Corresponde al oficial de cumplimiento estar al tanto de las leyes nacionales, internacionales, códigos y reglamentos que rijan los lugares en que la empresa mantiene operaciones.

- Requiere saber cuáles son las prácticas ilegales más frecuentes del medio en el que trabaja, cómo prevenir, tratar y gestionar delitos, concienciar a los trabajadores acerca de ello, diseñar indicadores, metas, objetivos y plan de trabajo; además de asegurarse de contar con recursos y apoyo de la directiva, mandos medios y resto de colaboradores.

Como no es poca la responsabilidad del *Compliance Officer*, opinamos que lo ideal sería que este profesional cuente con características bien definidas, de modo que sus habilidades sean de utilidad en el trabajo. Por eso nos animamos a hacer un perfil que contiene estos elementos:

Autoridad: el oficial de cumplimiento es una figura de autoridad y tiene que ser vista como tal. De hecho, cuando haga informes y observaciones a diferentes personas, áreas o departamentos de la compañía, es vital hacer seguimiento y gestión, puesto que no acatar los consejos del oficial puede implicar incurrir en asuntos que estén al margen de la ley. No ganamos nada tomando conciencia sobre *Compliance* y designando a una persona que asuma la responsabilidad si luego vamos a desoír sus opiniones, que deben ser fundamentadas por situaciones que ha observado.

Integridad: Por supuesto que deseamos dotar de autoridad a nuestro *Compliance Officer*, pero para esto, él debe ganárselo al mantener una conducta intachable e íntegra desde los puntos de vista personal y profesional. De esta forma el oficial será un ejemplo que seguir y menos reticencias tendrán los compañeros a la hora de seguir sus indicaciones. Si nuestro oficial de cumplimiento no es capaz de gestionar su trabajo desde el apego a la ley, honestidad y transparencia, difícilmente su discurso cale en sus compañeros y se logre el efecto deseado.

Intuición: Esta no es una característica mística ni irracional. La intuición debe estar tan bien entrenada que cuando surjan nuevas oportunidades, él sepa decir si conviene o no involucrarse y por qué. Puede que el trato parezca muy bueno y traiga grandes ingresos, pero ¿qué tan legal es? ¿qué riesgos incluye? ¿si existen incumplimientos legales, la organización podría enfrentar multas, encarcelamiento de miembros o cierre? ¿qué riesgos reputacionales entraña la decisión? Todo esto lo debe descifrar nuestro profesional para que las negociaciones lleguen a feliz término.

Modelador de conductas: Si en la organización tienen ideas vagas sobre el cumplimiento, el oficial tiene la tarea encomiable de hacer ver que su labor no consiste en apremiar a todas las áreas de la empresa con observaciones molestas, sino que vela por la transparencia, cumplimiento, ética y honestidad de la empresa, y que sin ellas no es posible continuar.

La norma ISO 37301, en su apartado 7.2.2 establece que la educación y formación de los empleados deberían estar hechas a medida de las obligaciones y los riesgos de *Compliance* relacionados con los roles y responsabilidades del empleado:

- Cuando sea necesario, estar basadas en una evaluación de las carencias de conocimientos y competencias del empleado.
- Llevarse a cabo al comienzo de la relación del empleado con la organización y posteriormente de forma continua.
- Estar alineadas con el programa de formación corporativo e incorporadas en los planes anuales de formación.
- Ser prácticas y fácilmente comprensibles para los empleados.
- Ser relevantes para el trabajo diario de los empleados e ilustrativas de la industria, organización o sector de que se trate.
- Ser lo suficientemente flexibles como para que puedan ser impartidas por varias técnicas para acomodarse a las diferentes necesidades de las organizaciones y los empleados.
- Ser evaluadas por su eficacia.
- Ser actualizadas siempre que sea necesario.
- Ser registradas y conservadas.
- Se debería considerar la necesidad de impartir formación adicional siempre que haya: cambios en la posición o en las responsabilidades; cambios en las políticas, procedimientos y procesos internos.

Es por todo lo expuesto que, además de la formación técnica, la actitud ante las responsabilidades y la personalidad son también importantes para conformar un buen perfil en el campo del *Compliance*.

Un perfil reconocido debe ser, para empezar, proactivo y resolutivo; de esta manera la toma medidas para prevenir los problemas legales y de encontrar soluciones a los posibles desafíos están aseguradas.

Las labores de *Compliance* son transversales y afectan a la mayoría de los departamentos de la empresa. Establecer medidas de auditoría y control no es una labor muy agradecida, por lo que tener tolerancia al estrés es imprescindible. La ley obliga a la diligencia, por lo que el perfil adecuado debe ser capaz de indicarte las áreas que no están funcionando bien con claridad y sin temer represalias.

Con respecto a la implementación de acciones de prevención y de control, el responsable de cumplimiento va a tener que relacionarse con todos los miembros de la empresa. Su obligación es crear sistemas efectivos y que se lleven a cabo, por lo que unas buenas habilidades de comunicación serán de gran ayuda.

También debe ser capaz de defender su autoridad y trabajo ante la administración, ya que una de sus obligaciones irrenunciables es la de informar cuando hay un posible incumplimiento de la ley o cuando se producen incompatibilidades en la gestión. Esto hace que la asertividad sea un atributo muy beneficioso para poder llevar a cabo con éxito las funciones.

En general, respecto a la figura de un oficial de cumplimiento vamos a resumir las habilidades requeridas para poder desarrollar la función de manera adecuada. Las más importantes serían:

- Autonomía.
- Escucha activa.
- Ser confiables.
- Liderando a sus colegas con el ejemplo.
- Atención a los detalles.
- Pensamiento creativo y analítico.
- Competencias comunicativas.
- Comprensión lectora.
- Análisis / Interpretación.

Es decir, que estamos hablando de profesionales que han de tener una alta cualificación, que pasa no sólo por la parte de conocimiento sobre regulación, leyes y políticas, sino que, de manera casi obligada, debe destinar una parte importante de su tiempo al aprendizaje y potenciación de habilidades blandas que complementen el conocimiento técnico.

Viendo lo específico que es este perfil y la cantidad de atributos necesarios para que consigas un buen profesional, podemos concluir que una de las opciones sería externalizar el *Compliance* o contratar profesionales de coaching que pudieran ir de la mano de los nuevos candidatos seleccionados.

d) Compliance y Coaching Estratégico: 8 habilidades de alto valor

Los oficiales de cumplimiento y los equipos que trabajan en éste área se caracterizan por tener que enfrentar una gran complejidad en su día a día, ya lo hemos visto a través de la figura y lo esperado de ella.

El aumento de la complejidad de las organizaciones y el también más numeroso y complejo entorno regulatorio, hace especialmente necesario la gestión y el control del cumplimiento de las normas internas y externas para evitar la imposición de sanciones económicas y, lo que es de interés, preservar la reputación de las compañías por malas conductas empresariales o por los propios incumplimientos de la normativa.

Una robusta función de control del cumplimiento normativo junto a las buenas prácticas de gobierno, propiciarán el control de los conflictos de intereses, la utilización correcta de información privilegiada, así como evitar los nuevos tipos penales contemplados en las legislaciones sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Respecto a nuestros profesionales en el ejercicio se requiere disponer de personas técnicamente especialistas, además, y con cada vez mayor contundencia, se deben dedicar a la han de potenciar y/o ejercitar una serie de habilidades que no sólo se convierten en necesarias, sino que además son de gran utilidad para una mejor implantación del programa de Cumplimiento en las organizaciones actuales.

Diversos estudios y publicaciones recopilan la opinión real de ejecutivos y directivos en España, analizando la situación actual respecto a los retos, dificultades y necesidades, así como las potenciales causas e incluso se aventuran a explorar algunas soluciones.
Pasamos a sintetizar las conclusiones principales:

- La función de *Compliance* ha evolucionado de manera muy rápida en los últimos tiempos para aportar valor y convertirse en un aliado del negocio y de sus líderes.

- Existe una convicción clara de que *Compliance* es y será cada vez más altamente valorado por los distintos grupos de interés presentes en el entorno empresarial.

- *Compliance* está íntimamente ligado a la Reputación de las organizaciones y sus empleados.

- Un dato interesante es que se considera que la pandemia del Covid hace aún más necesario contar con una Cultura de integridad y cumplimiento en las organizaciones.

Sin embargo, el reto real está en que, en la mayor parte de los casos, *Compliance* se queda en algo meramente estético y defensivo, sin formar parte de la estrategia de las compañías a nivel profundo y, por tanto, tampoco llega a calar al 100% en las actividades diarias del negocio ni de sus profesionales.

Es decir, desde arriba se reconoce su valor, pero falta una implementación verdaderamente eficaz.

En algunos casos considera que en las empresas incluso hay una clara ausencia de una cultura corporativa adecuada y que el comportamiento de los empleados y directivos puede resultar inadecuado y poco alineado con los elementos culturales corporativos declarados por la compañía.

En definitiva, la cultura corporativa de integridad y cumplimiento sigue siendo la asignatura pendiente en muchas compañías españolas.

Por otro lado, aspectos como la valoración de la figura de *Compliance* y su utilidad, los costes asociados, la adecuada dependencia orgánica de la función en la empresa, son factores que determinan nuevamente una dificulta en la implementación de un programa sólido.

Dentro del marco de este enfoque multidisciplinar obligado, introducimos brevemente en este apartado algunas de las principales habilidades blandas (soft skills) de relevancia asociadas a la función de Cumplimiento:

I. Negociación: cada día los profesionales de Cumplimiento han de negociar el qué y el cómo para asegurar que la empresa cumple y puede, además, seguir con su operativa diaria.

II. Influencia: hemos de ser capaces de predicar con un ejemplo de integridad e influir de manera eficaz en otros para que la cultura ética y reguladora llegue a todos los rincones de la compañía.

III. Empatía: y,.. ¿qué ocurre si no escuchamos a la organización? Sus necesidades, sus dolores, sus retos y dificultades, entonces no podremos implementar un programa sólido, ni realista, La empatía es una fuente de doble beneficio para este departamento en las organizaciones; ya que se convierte en un termómetro de donde están potenciales áreas de riesgo y nos permite implementar las políticas de manera realista.

IV. Escucha activa: concepto que está íntimamente relacionado con la anterior. Debemos preguntar mucho y escuchar mucho. Es nuestra fuente de información más poderosa. Y no debemos olvidar que todos queremos ser escuchados, nuestro cliente interno debe ser siempre escuchado para poder decirle entonces que no siempre tendrá la razón, pero que juntos estudiaremos el cómo. Si no escuchamos atentamente podríamos incluso sentar los hechos sobre una base errónea y eso podría tener su consecuente impacto.

V. Pensamiento creativo y analítico: todos sabemos que, en general, de algunas posiciones en las organizaciones se espera que reflexionen, más que ejecuten. Los equipos de dirección han de ser expertos en "pensar" y además hacerlo bien y en la mayoría de los casos rápido. Bien, en el ejercicio de cumplimiento, el pensar "más que bien" es fundamental, ya que

de ahí surgirán decisiones inteligentes que aporten significado en dos sentidos fundamentalmente: a) minimizar los riesgos potenciales y b) tomar decisiones que cumplan con la normativa y se integren en la operativa diaria y cultura de la empresa. ¿Os parece poco?

VI. Integridad: un buen oficial o equipo de Cumplimiento ha de "predicar con el ejemplo", es el primer paso hacia una Integridad empresarial cohesionada y realista. La cultura ética y de integridad en las organizaciones es un aspecto complejo y en muchas ocasiones requiere un aprendizaje y desarrollo de años. ¿Cuán preparados y dispuestos estamos en nuestra organización para para ser todos responsables individualmente? Ese es el reto fundamental, por eso es foco de esfuerzo continuo.

VII. Conocimiento del contexto: para que nuestro trabajo sea efectivo de verdad debemos siempre atender a los detalles; en los detalles es donde está la información más valiosa. Es por esto que la evolución de habilidades basada en un conocimiento profundo y observando, no sólo el evento puntual, sino todo su contexto, se convierte en fundamental.

VIII. Competencias comunicativas: sin duda alguna saber llegar a las personas con un mensaje claro y a la vez contundente, que nos comprendan y, entonces, desde ahí puedan actuar, es importantísimo. Con una buena comunicación además podemos ganar la confianza y el respeto de nuestros colegas, al final los clientes internos.

Sin duda, la mayoría de las herramientas de Coaching Estratégico, nos pueden ayudar en alta medida a afrontar los retos de *Compliance* con inteligencia y productividad.

Bibliografía

https://ideas.llorenteycuenca.com/2021/04/compliance-del-cumplimiento-estetico-al-compromiso-autentico/

https://www.ieemadrid.es/wp-content/uploads/ESTUDIO-ESTADISTICO-COMPLIANCE-FINAL-1.pdf

https://www.apd.es/soft-skills-mas-demandadas-en-empresas/#:~:text=La%20empat%C3%ADa%2C%20la%20comunicaci%C3%B3n%2C%20las,importantes%20en%20el%20entorno%20digital.

https://gesprodat.com/las-10-normas-de-compliance-para-empresa-que-debes-conocer/

https://www.skillcast.com/blog/top-10-compliance-challenges-2022

https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/investigation-fraud-and-risk/10-things-compliance-officers-2022/

https://www.lawandtrends.com/noticias/penal/actualidad-retos-y-desafios-del-compliance-2022-en-la-primera-parte-del-encuentro-anual-de-cumplen-1.html

https://www.fundaciongizagune.net/herramientas-resolver-conflictos/

https://static.ie.edu/fundacion/pdf/ORI_INFORME_CULTURA_COMPLIANCE.pdf