

¿Quo vadis compliance?

UN SISTEMA DE GESTIÓN DE *COMPLIANCE* EFICAZ IMPLICA VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y POR LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES DE LOS QUE LAS ORGANIZACIONES SE DOTAN DE FORMA VOLUNTARIA. INCUMPLIR ESTAS NORMAS PODRÍA SUPONER, ADEMÁS DE DAÑOS ECONÓMICOS, UN DAÑO REPUTACIONAL

BELÉN FONTANALS

bfontanalsd@alumni.unav.es

Los grandes escándalos de corrupción acaecidos en el pasado y el creciente interés de las organizaciones por gestionar de forma adecuada su riesgo no financiero, a fin de proteger su imagen de credibilidad y confianza en el mercado, y evitar perjuicios económicos, ha fomentado que las organizaciones sean más autoexigentes y busquen ir más allá del mero cumplimiento normativo. Pero, ¿cómo se interpreta hoy en día la función de *compliance* y cuál es su rol dentro de la organización? En este artículo se presentan las principales tendencias en la materia.

LA FUNCIÓN DE *COMPLIANCE* EN PERSPECTIVA

Tradicionalmente desde una aproximación clásica, el *compliance*, según apunta Alain Casanovas, se entiende como un conjunto de prácticas que ayudan a prevenir, detectar y gestionar razonablemente los riesgos asociados con el cumplimiento

En los últimos años se busca alentar a las personas para actuar con integridad, incidiendo en la toma de decisiones y ofreciendo mecanismos para solventar dilemas éticos



de las normas que afectan a las organizaciones¹ ya sean de obligado cumplimiento o asumidas voluntariamente por dicha organización. Las consecuencias de incumplir podrían suponer en su caso, no sólo la imposición de sanciones o multas, un menoscabo económico y/o financiero, sino también un daño reputacional para la organización.

No obstante, en la actualidad el término ha evolucionado. Una vez superado el enfoque originario de cumplir para evitar sanciones, hoy en día y de manera paulatina se está produciendo un cambio de mentalidad en el enfoque de la función de *compliance* en las organizaciones. De hecho, en los últimos años, este concepto se ha desarrollado vertiginosamente y su presencia ha crecido de manera exponencial en el ámbito de las organizaciones. Más allá de convertirse una moda efímera, el *compliance* ha venido para quedarse.

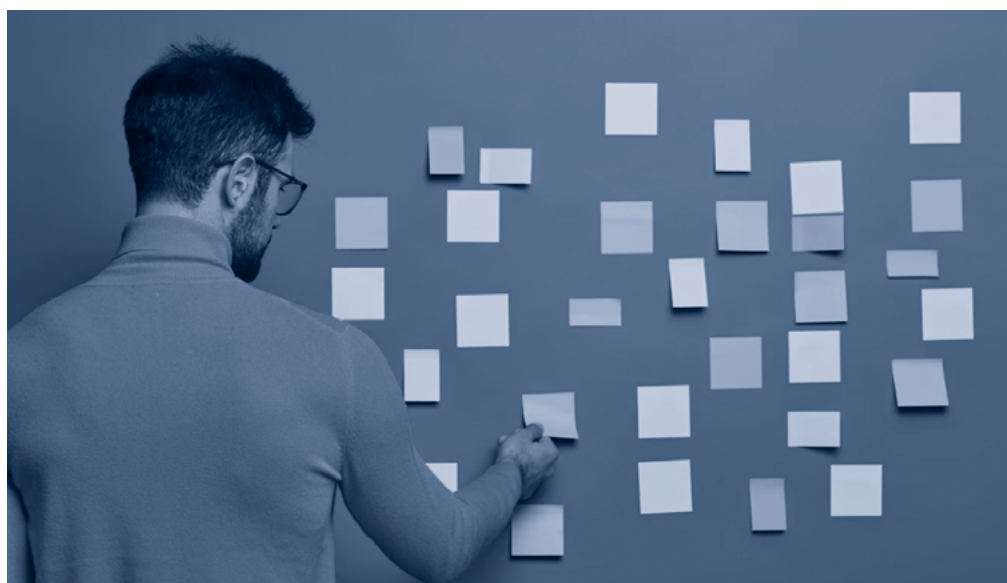
1. Casanovas Ysla, A. (2018). ¿Qué es el *Compliance*? Cuadernos de *Compliance*, 1. Madrid: KPMG- ASCOM (Asociación Española de *Compliance*).

En la actualidad, existen dos aproximaciones fundamentales al cumplimiento normativo. El enfoque basado en valores o en la integridad (*values-based/integrity based*) busca alentar y motivar a las personas para que actúen con integridad y de forma ética, incidiendo en la toma de decisiones y ofreciendo mecanismos para solventar dilemas éticos. Además, existe una visión más legalista y de control coercitivo (*compliance-based*) que fomenta el juego de detección-sanción. Sin embargo, la función de *compliance* puede adquirir mayor alcance dentro de la organización, y ser entendida como un proceso continuo, el resultado de que una organización cumpla con sus obligaciones. Debe integrarse como parte de la cultura organizativa y convertirse en elemento clave del comportamiento y la conducta de las personas vinculadas a ella.

Un sistema de gestión de *compliance* solo será eficaz en la medida en que se articule de forma adecuada y venga fundamentado en un sólido esquema de valores que abarque a toda la organización.

La suma de ambos elementos (el *compliance* y el enfoque ético) evidenciará el nivel de compromiso de dicha organización con el cumplimiento de las normas obligatorias o voluntariamente aceptadas por ella. Eso requerirá de una involucración activa y de un compromiso visible del órgano de gobierno y de la alta dirección.

De hecho, la integración en los procesos de negocio de esta nueva disciplina supone una transformación del enfoque del modelo de gobierno corporativo de las compañías, con el fin de afrontar los nuevos retos y desafíos empresariales, cada vez más complejos. Se trata de una decisión estratégica



.....
Debe integrarse como parte de la cultura organizativa y convertirse en elemento clave del comportamiento y la conducta de las personas vinculadas a ella. Solo así será eficaz

que se traduce en un firme compromiso del órgano de administración de alinear el propósito de la organización con una economía sostenible a largo plazo. La cultura del *compliance* solo se puede articular en estrecha simbiosis con la proposición de valor a largo plazo de la compañía y con el compromiso de las funciones de gobierno que deben impulsar su enfoque en las distintas capas de la organización.

No en vano, el gobierno corporativo en muchas ocasiones responde a exigencias legales que se materializan en objetivos, políticas, y procedimientos, cuya aplicación práctica es supervisada, aguas abajo, por la función de *compliance*. Muestra de ello son los avances que en los últimos años se han producido en materia de responsabilidad social corporativa (RSC)/sostenibilidad y gobierno corporativo, gracias a la combinación entre la legislación, los mecanismos autorregulatorios y el papel que se le atribuye al Consejo de Administración en estas materias. Los criterios ESG han asumido un papel central en las estrategias de las

organizaciones y, en especial, en las del sector financiero, aunque su alcance se está extendiendo a todo tipo de organizaciones e industrias. Este tipo de criterios, de alguna manera, marca un estilo de liderazgo y de toma de decisiones responsables, en el sentido de que las organizaciones tienden a guiarse por el propósito y el compromiso empresarial conectado con los retos medioambientales, sociales y económicos.

En consecuencia, se infiere que el reto de la sostenibilidad exige que sus objetivos, así como el *compliance*, se integren dentro de la cultura corporativa y, en última instancia, en la toma de decisiones y comportamientos de aquellos que la componen. Toda esta labor y mayor exigencia se traslada tanto al ámbito regulatorio como al de la normalización a través de estándares y buenas prácticas internacionalmente reconocidos.

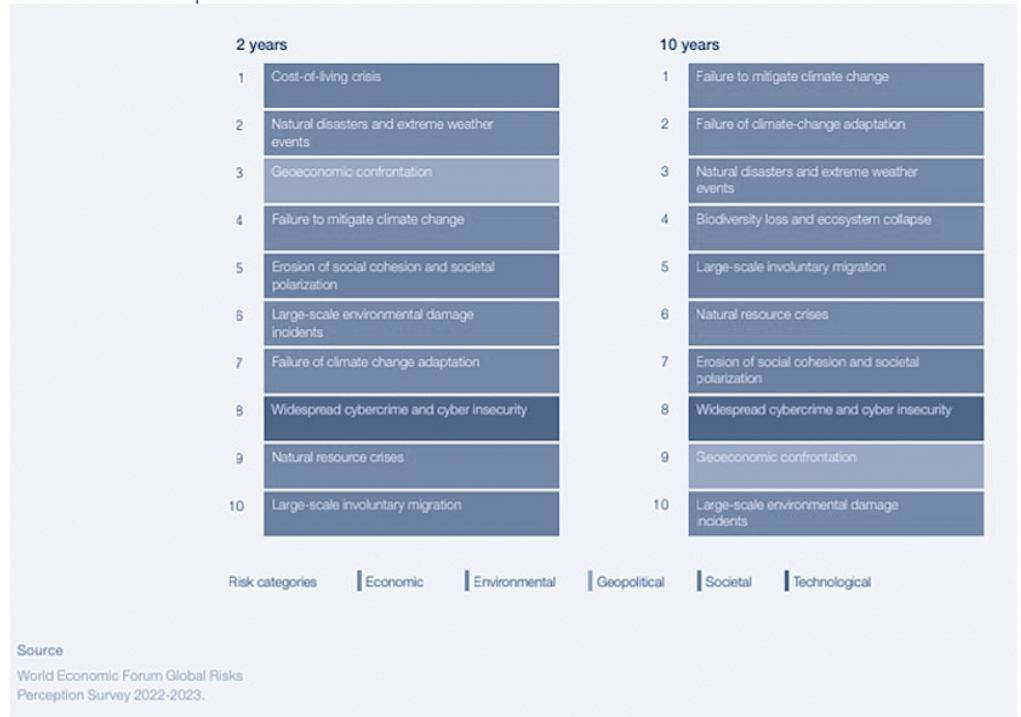
LOS RETOS DEL COMPLIANCE

El año 2023 trae consigo importantes desafíos para el área de *Compliance*. Las organizaciones deben redirigir sus enfoques

FIGURE A

Global risks ranked by severity over the short and long term

Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period



en la gestión de riesgos para adaptarse a la complejidad del contexto actual y a los nuevos retos que implica.

Desde un punto de vista geopolítico, la guerra de Ucrania continúa impactando, entre otros ámbitos, en las relaciones comerciales, ocasionando un aumento exponencial de la incertidumbre y de los riesgos de continuidad del negocio, de terceras partes y ciberseguridad, entre otros. Es una cuestión compleja que ha supuesto que las organizaciones, en tiempo récord, hayan llevado a cabo una revisión y actualización de políticas y procesos, un reforzamiento de controles internos y una monitorización, en ocasiones casi diaria, de los riesgos con terceros.

Asimismo, las altas tasas de inflación, los efectos del cambio climático, la recuperación de la pandemia COVID-19, la crisis energética y alimentaria, así como el aumento exponencial de las desigualdades sociales, traen consigo un aumento de la complejidad de los riesgos políticos, sociales, económicos y medioambientales, que cada vez están más interconectados y son más dinámicos. Así, el Instituto de Auditores de España² en un reciente informe afirma que los riesgos son cada vez más complejos y vienen entrelazados, conformando un estado de crisis permanente de difícil gestión.

A nivel mundial, *World Economic Forum* (WEC), en su Informe de Riesgos Globales 2023³, que analiza los riesgos más graves a los que puede enfrentarse la humanidad a corto (dos años) y a largo plazo (diez años), apunta que las

organizaciones deben centrar sus esfuerzos de resiliencia en acelerar las inversiones en energía verde, clima y naturaleza; mejorar la salud y el bienestar de los empleados; y reforzar la ciberresiliencia. Desarrollar una mentalidad de resiliencia ayudará a las organizaciones a elaborar estrategias que las sitúen en una posición de ventaja frente a los riesgos a largo plazo y los cambios estructurales⁴.

En esta línea, el informe *Risk in Focus 2023*, publicado por la Confederación Europea de Institutos de Auditoría Interna (ECIIA), analiza a nivel europeo los principales riesgos de las organizaciones. Sus conclusiones se asemejan a las anteriormente mencionadas. Destacan por orden de relevancia, (i) la ciberseguridad y la protección de datos; (ii) capital humano, diversidad y gestión de la talento; (iii) incertidumbre macroeconómica y geopolítica; (iv) cambios regulatorios; (v) disrupción digital,

nuevas tecnologías emergentes e Inteligencia Artificial; (vi) cambio climático y sostenibilidad medioambiental; (vii) continuidad del negocio, gestión de crisis y respuesta a desastres; (viii) cadena de suministro, externalización y riesgo de terceros; (ix) liquidez financiera y riesgo de insolvencia; y (x) gobierno corporativo y reporte.

Por otra parte, en EE.UU. el Departamento de Justicia actualizó en el mes de marzo de este año, la Guía de Evaluación de los Programas Corporativos de *Compliance*. Este documento recoge una serie de criterios de orientación que ayudan y sirven de soporte a los fiscales (*prosecutors*) a la hora de tomar decisiones informadas acerca de si un programa de cumplimiento es efectivo y en qué medida, considerado individualmente y en un contexto específico, en el momento de comisión de la infracción por parte de la organización objeto de investigación, con el fin de determinar la resolución, multa pecuniaria y, en su caso, las obligaciones de *Compliance* que se establezcan.

Desarrollar una mentalidad de resiliencia ayudará a las organizaciones a elaborar estrategias que las sitúen en una posición de ventaja frente a los riesgos a largo plazo y los cambios estructurales

2. https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/esferaconsejeros-riesgosclave-risk-in-focus-2023.original.pdf
 3. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf

4. <https://es.weforum.org/agenda/2023/01/riesgos-globales-2023-como-deben-responder-las-organizaciones/>

A nivel europeo, distintas iniciativas regulatorias, como la Directiva relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (*Corporate Sustainability Reporting Directive* o por sus siglas en inglés *CSRD*), aprobada en noviembre de 2022, cuya finalidad es la de equiparar con el tiempo la información no financiera con la información financiera, obligará a las organizaciones a publicar datos fiables y comparables en relación con las cuestiones relativas a la sostenibilidad. Esto supone un refuerzo en la rendición de cuentas y una tendencia a la homogenización de los reportes correspondientes. Las sociedades cotizadas, entre otras, deberán informar a partir de 2025 respecto del ejercicio 2024.

Por otra parte, la Autoridad Bancaria Europea (EBA) ha publicado unas Directrices que definen un marco de gestión de la prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo (PBC/FT) en el sector financiero sobre políticas y procedimientos en relación con la gestión del cumplimiento, así como sobre el papel y las responsabilidades del responsable del cumplimiento de la PBC/FT con arreglo al artículo 8 y al capítulo VI de la Directiva (UE) 2015/849. En consecuencia, estas entidades deberán actualizar y adaptar sus modelos actuales a estas nuevas exigencias regulatorias.

Siguiendo esta tendencia, actualmente se está a la espera de la aprobación de la Propuesta de Directiva de Diligencia Debida de las empresas en materia de sostenibilidad, que se espera tenga lugar a lo largo del ejercicio 2023. Esta Propuesta impone una serie de obligaciones a las empresas con la finalidad de evitar el impacto de los efectos adversos, reales y

potenciales, para los derechos humanos y el medio ambiente, que implica la propia actividad empresarial. Asimismo, establece normas sobre la responsabilidad en caso de incumplimiento de estas obligaciones. En consecuencia, muchas organizaciones deberán crear procedimientos de diligencia debida alineados con los requerimientos de la futura Directiva o bien adaptar los ya existentes. En España, tras un cierto retraso, finalmente se ha publicado la Ley 2/2023 de 20 de febrero, reguladora de la protección de personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. Su finalidad es reforzar la cultura de cumplimiento de entidades públicas y privadas que informen sobre irregularidades dentro del contexto laboral o profesional, mediante la protección del denunciante y la prohibición de represalias. Esto, desde un punto de vista de *compliance*, supone un importante espaldarazo y un paso más en la consideración y la importancia de esta función dentro de las organizaciones.

¿QUO VADIS, COMPLIANCE?

No hay duda de que un sistema de gestión de *compliance* eficaz implica velar por el cumplimiento de las normas y por la puesta en práctica de los principios y valores de los que las organizaciones se dotan de forma voluntaria. Para ello, es básico dotarse de una política de *Compliance* robusta y de unos objetivos de *compliance* claramente definidos que deberán ser revisados periódicamente para adaptarse a las circunstancias de cada momento. El liderazgo ético es clave para lograr los objetivos de *compliance* eficazmente y debe permeabilizar a todos los niveles de la

El liderazgo ético es clave para lograr los objetivos de *compliance* eficazmente. Debe permeabilizar a todos los niveles de la organización para ser eficaz

organización, con el fin quedar claramente definidos y así dotar de coherencia al conjunto. No existe un modelo único y las organizaciones deberán adaptar los marcos de gobernanza según sus circunstancias particulares. De ahí que no sea posible un *compliance* eficaz sin involucrar activa e incondicionalmente a todos los miembros del órgano de administración de las organizaciones. El *compliance* es un fenómeno en constante evolución que aglutina cualquier ámbito concerniente a la actividad de la organización y que no se limita exclusivamente al ámbito penal.

En la actualidad se aprecia un creciente interés por integrar la función de *Compliance* en los demás procesos de negocio y gestión de la organización, así como en sus requisitos y procedimientos operacionales⁵. Se trata de una decisión estratégica que se traduce en un firme compromiso del órgano de administración por alinear el propósito de la organización con una economía sostenible a largo plazo.

La creciente complejidad de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrentan las organizaciones ha hecho crecer el interés y la exigencia por las cuestiones relativas a la sostenibilidad en todos los ámbitos. Esto implica, entre otras cosas, que la interacción entre *compliance* y sostenibilidad sea ya una evidencia palpable. Las organizaciones deben hacer frente a estos retos para asegurar su supervivencia y, aunque aún queda camino por recorrer, los avances en estas materias están siendo vertiginosos ●

5. UNE-ISO 37301:2021 de Sistemas de Gestión del *Compliance*. Requisitos con orientación para su uso