



LIBRO BLANCO SOBRE LA FUNCIÓN DE COMPLIANCE

ASCOM-Asociación Española de Compliance (2017)

El auge de la función de *compliance* en el ámbito corporativo constituye uno de los desarrollos más relevantes de la gobernanza empresarial en las últimas décadas. En un contexto marcado por la globalización de la actividad económica, el incremento de la complejidad regulatoria y la creciente exigencia social de conductas éticas por parte de empresas e instituciones, el *Libro Blanco sobre la función de compliance*, coordinado por Alain Casanovas Ysla y elaborado por la Asociación Española de Compliance (ASCOM) continúa siendo una obra de referencia. La obra pretende delimitar con claridad qué debe entenderse por función de *compliance*, cuáles son sus cometidos esenciales, y qué perfil ha de reunir el *compliance officer*.

La expansión de las obligaciones legales y regulatorias no sólo en número sino también en alcance y variabilidad ha convertido el cumplimiento normativo en un asunto estratégico, que deja de ser exclusivo de las grandes corporaciones para ser igualmente relevante para entidades de menor tamaño, entidades del sector público y organizaciones sin ánimo de lucro. Asimismo, el *compliance* ya no puede limitarse

a una visión estrictamente jurídica de forma que trasciende la mera perspectiva legalista para proponer un enfoque integral del cumplimiento como parte esencial del buen gobierno corporativo.

Tras la introducción, el *Libro Blanco* se estructura en varios capítulos que desarrollan los distintos elementos constitutivos de la función de *compliance*. El primer bloque aborda las estructuras de la función, subrayando que ésta puede organizarse tanto de manera unipersonal como colegiada, interna o parcialmente externalizada, siempre bajo la premisa de que la responsabilidad última recae en la organización y su órgano de administración. Insiste en la necesidad de que los programas de cumplimiento sean proporcionales a las características internas y externas de la entidad: tamaño, cifra de negocios, complejidad de operaciones, marco regulador, exposición a riesgos, etc. Esta noción de proporcionalidad resulta central, pues evita la adopción de modelos estándar inaplicables a ciertos contextos, y aproxima el *compliance* a la lógica de la gestión eficiente de riesgos.

En los capítulos siguientes, el documento profundiza en las condiciones de autonomía e independencia que deben caracterizar a la función de *compliance*. La autonomía se traduce en la necesidad de dotar a esta unidad de facultades, recursos y legitimidad para desempeñar sus tareas sin depender de mandatos específicos ni requerir autorizaciones constantes. La independencia, por su parte, exige que sus juicios y actuaciones no se vean condicionados por intereses comerciales u otras presiones internas, evitando así conflictos de interés y garantizando la objetividad de sus recomendaciones. El texto subraya que la retribución de los responsables de *compliance* debe desvincularse de objetivos económicos de corto plazo, factor clave para blindar la imparcialidad.

El núcleo del *Libro Blanco* lo constituyen los apartados dedicados a los cometidos esenciales de la función de *compliance*, que se desgranán de forma sistemática y detallada. Entre ellos figuran: la identificación, actualización, difusión y asignación de responsabilidades sobre las obligaciones de cumplimiento; la integración de dichas

obligaciones en los procesos de negocio; la identificación, análisis, evaluación y control de los riesgos de cumplimiento; la formación y concienciación del personal; el asesoramiento a la dirección y la elaboración de reportes; la existencia de canales internos de denuncia; y la adecuada documentación y monitorización de los programas. Esta enumeración exhaustiva convierte al documento en un manual de referencia práctico, capaz de guiar tanto la implantación inicial de una función de cumplimiento como la revisión de estructuras ya existentes.

Particular interés merece la insistencia del texto en la cultura de cumplimiento como objetivo transversal que afecta a toda la organización. No basta con establecer controles o procedimientos: es necesario que, desde el consejo de administración hasta los empleados de base, asuma el compromiso con la ética y el respeto a las normas. De ahí la relevancia atribuida a la formación recurrente y a las campañas de concienciación, que se conciben no como meros complementos, sino como instrumentos indispensables para garantizar comportamientos responsables en la práctica diaria.

El *Libro Blanco* dedica también un apartado específico al perfil y responsabilidades del *compliance officer*, figura central en la gobernanza corporativa. Se detallan los niveles formativos y la experiencia profesional requeridos, la necesidad de dedicación suficiente, la interlocución con distintos grupos de interés y la obligación de rendición de cuentas. Resulta significativo que el texto precise que ni el *compliance officer* ni la función de *compliance* pueden garantizar la ausencia absoluta de incumplimientos, pero sí deben asegurar que la organización ha adoptado medidas razonables para prevenirlos, detectarlos y gestionarlos diligentemente. Esta aclaración resulta especialmente relevante para fijar expectativas realistas y delimitar responsabilidades en un terreno donde la presión social y mediática puede generar confusiones.

Finalmente, el anexo recoge los principales marcos de referencia internacionales en materia de *compliance*, entre ellos los estándares ISO y diversas guías de buenas prácticas, lo que permite conectar el do-

cumento con un acervo global y facilita su adaptación a contextos distintos del español.

Desde un punto de vista crítico, el *Libro Blanco* presenta indudables fortalezas. En primer lugar, su claridad expositiva y su organización sistemática lo convierten en una herramienta de consulta ágil, pensada no sólo para expertos jurídicos sino también para directivos, responsables de auditoría, académicos y estudiantes. En segundo lugar, el énfasis en la proporcionalidad y en la cultura de cumplimiento lo aleja de una visión formalista o burocrática, acercándolo a una concepción estratégica del *compliance* como elemento de creación de valor y de sostenibilidad organizativa. En tercer lugar, su carácter colectivo, elaborado bajo el auspicio de ASCOM y con la participación de profesionales de referencia, le otorga legitimidad y lo consolida como estándar sectorial en España.

No obstante, la obra presenta también limitaciones que conviene señalar. En primer lugar, se apoya fundamentalmente en la sistematización normativa y en buenas prácticas de carácter general, pero apenas incorpora estudios de caso, datos cuantitativos o evidencias sobre la efectividad de los programas de *compliance* en contextos concretos. Esta ausencia dificulta valorar en qué medida las recomendaciones propuestas han demostrado ser eficaces en la práctica. En segundo lugar, aunque se reconoce la relevancia de los compromisos éticos y de la dimensión cultural, el enfoque sigue siendo predominantemente normativo y organizativo, sin explorar suficientemente las implicaciones económicas más amplias del cumplimiento para la competitividad empresarial, la dinámica de los mercados o la innovación. En este sentido, la conexión con la economía industrial, entendida como el análisis del comportamiento de las empresas en mercados regulados y competitivos, podría haberse desarrollado con mayor profundidad.

Otra limitación es la escasa atención a las tensiones que pueden surgir entre *compliance* y estrategia empresarial. Si bien el texto subraya la independencia de la función, no profundiza en cómo gestionar los dilemas prácticos que emergen cuando las

exigencias regulatorias parecen entrar en conflicto con los objetivos de rentabilidad o de expansión en mercados internacionales. Este debate, cada vez más presente en la literatura internacional, habría enriquecido notablemente el documento.

El *Libro Blanco* constituye un aporte valioso para la consolidación de la función de *compliance* en España y en el ámbito europeo. Su publicación contribuyó a llenar un vacío existente en el mercado editorial hispanohablante, donde hasta entonces predominaban manuales dispersos o traducciones de guías internacionales. Además, ha servido de referencia tanto para la formación de profesionales como para la elaboración de programas de cumplimiento en empresas de sectores muy diversos, desde la banca y las finanzas hasta la industria y los servicios.

Comparado con la literatura internacional, el documento se sitúa en línea con las tendencias más consolidadas en la materia al destacar la importancia de la independencia y la proporcionalidad, y se aproxima a las directrices de la OCDE en su defensa de la cultura organizativa como pilar esencial del cumplimiento. No obstante, conserva un matiz propio al adaptar estas ideas al contexto jurídico español, donde la reforma del Código Penal de 2010 y las sucesivas circulares de la Fiscalía General del Estado habían generado una creciente necesidad de clarificación en torno a la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

La relevancia del *Libro Blanco* trasciende el plano estrictamente empresarial y conecta con debates más amplios sobre el papel de la regulación y de la autorregulación en la gestión empresarial. En sociedades cada vez más exigentes con la transparencia y la responsabilidad corporativa, el *compliance* se erige en mecanismo de legitimación social y en garantía de funcionamiento que contribuye al buen funcionamiento de los mercados.

En conclusión, el *Libro Blanco sobre la función de Compliance* constituye una obra de referencia ineludible para quienes deseen comprender los fundamentos y el alcance de esta función en el siglo XXI. Su claridad y sistematicidad lo convierten en una herramienta de gran utilidad, tanto para organizaciones que buscan implantar o reforzar sus programas de cumplimiento como para académicos interesados en el estudio de la gobernanza corporativa. En un mundo donde los riesgos regulatorios, éticos y reputacionales son cada vez más relevantes, la función de *compliance* se consolida como un elemento central de la economía industrial contemporánea, y el presente documento constituye una guía fundamental para comprender sus bases y desafíos.

Begoña Navallas

Universidad Autónoma de Madrid