



Instituto Oficiales
Cumplimiento

WEBINAR: “COMPLIANCE Y REPUTACIÓN”

20 DE ABRIL DE 2020

Fátima Rodríguez Glez-Chaves (Responsable
Area Penal de Lupicinio Abogados)

Luis Manuel García López (Socio de Lupicinio
Abogados)

Luis Serrano (Director General de Señor
Lobo & Friends)

GOBIERNO CORPORATIVO, COMPLIANCE Y REPUTACIÓN INSTITUCIONAL

Luis Manuel García López
Socio - Lupicinio Abogados
20 de abril de 2020

CUESTIONES A TRATAR

- La reputación de la empresa, consecuencia de la necesidad de cumplir y de desarrollar el propósito corporativo.
- Causas y consecuencias de la falta de una cultura de prevención y profilaxis en la empresa.
- Refundar la reputación sobre una cultura de valores, no de sanciones.

REPUTACIÓN Y DESARROLLO
DEL PROPÓSITO
CORPORATIVO

- Se llama “**Empresa**” porque hay un emprendimiento, un objetivo, una **misión o propósito corporativo**.
- Si se olvida eso en cualquier aspecto de la actividad, entonces nos convertimos en simples **fabricantes de tornillos**.
- Del propósito corporativo surge una **cultura de cumplimiento auténtica**, es decir:
 - **No impuesta externamente** por la necesidad de evitar riesgos penales o sanciones de cualquier tipo.
 - Sino que es consecuencia de la **búsqueda constante de cumplir el propósito corporativo**, de encontrar y desarrollar lo que está en el ADN de la empresa.
- Esta búsqueda constante es **lo que labra una reputación**: somos lo que decimos que queremos ser.

CAUSAS Y CONSECUENCIAS
DE LA FALTA DE UNA
CULTURA DE PREVENCIÓN Y
PROFILAXIS EN LA EMPRESA

- No se trata de conductas individuales desviadas, que pueden suceder en cualquier organización.
- Hablamos de las consecuencias de olvidar que una **cultura de cumplimiento** en la empresa surge de la búsqueda del propósito corporativo.
- Si no, decae en una mera **función de cumplimiento**, impuesta a base de controles y sanciones, incapaz de generar una cultura de prevención y profilaxis.
 - Esto causa una desmoralización de los mejores, de los convencidos, a todos los niveles.
 - En lugar de que estos tiren hacia arriba del resto, se produce el efecto contrario: **cada uno va a salvar lo suyo.**
 - **Esto es una receta segura para acabar con la reputación de la empresa.**

REFUNDAR SOBRE UNA
CULTURA DE VALORES, NO DE
SANCIONES (I)

- La **cultura de cumplimiento** que está en la base de la reputación institucional tiene que partir de una **cultura de convencimiento**.
- ¿Cómo se consigue?
 - **Interiorizando** a todos los niveles de la empresa la búsqueda y cumplimiento del propósito corporativo y sus consecuencias. (Este es el verdadero “compliance”).
 - En la base de todas las actividades de la empresa tiene que estar la **búsqueda constante de la excelencia** en el desarrollo del propósito corporativo. Desde los niveles más altos de la organización, hasta el último empleado.

REFUNDAR SOBRE UNA
CULTURA DE VALORES, NO DE
SANCIONES (II)

- Esto no se consigue a golpe de mantras, consignas, controles y sanciones, sino con **dos instrumentos**:
 - **Sistemas adecuados de gobierno corporativo y de cumplimiento**
 - **Formación en propósito corporativo y cultura de la empresa**, y en cómo esos aspectos se traducen en conductas concretas.

ALGUNAS IDEAS SOBRE LOS
SISTEMAS DE GOBIERNO
CORPORATIVO Y DE
CUMPLIMIENTO (I)

- Los sistemas de gobierno corporativo y de reporte interno tienen que evitar que dentro de la empresa se produzcan **islas desconectadas entre sí**. Porque la falta de información lleva al aislamiento y a la pérdida del propósito corporativo
- Un **sistema de silos aislados**, que solo se comunican al llegar al nivel del comité de dirección o del consejero delegado, es una receta segura para el desastre.
- No puede haber una **desconexión entre los niveles de administración** (Consejo, comités, consejero delegado), **y los niveles de gestión** de ahí para abajo (comité de dirección, departamentos).

ALGUNAS IDEAS SOBRE LOS
SISTEMAS DE GOBIERNO
CORPORATIVO Y DE
CUMPLIMIENTO (II)

- Si el único punto de conexión es el consejero delegado, **el sistema no está bien diseñado.**
- Puede tener ventajas un modelo en el que haya un Consejo de administración y un órgano de supervisión, con facultades reales, que no sustituya ni anule al Consejo, pero si lo oriente y controle sus actuaciones.
- En todo caso, **los comités del Consejo deben tener contacto periódico con los directivos y jefes de departamento** de la Sociedad, aunque no tengan una relación directa con la actividad del Comité.

ALGUNAS IDEAS SOBRE LOS
SISTEMAS DE GOBIERNO
CORPORATIVO Y DE
CUMPLIMIENTO (III)

- **Muchos fraudes se evitan con una cultura de transparencia:**
 - la suplantación de la identidad del Consejero Delegado para conseguir una transferencia bancaria fraudulenta no es posible si el Consejero Delegado no realiza actividades u operaciones que no conoce nadie más, y que nadie se atreve a verificar.
- **Proteger la integridad con conductas corporativas que impidan que ésta se comprometa:**
 - Las políticas y protocolos de actuación tienen que estar diseñados para generar transparencia y evitar posibles conflictos de interés.

FORMACIÓN EN PROPÓSITO
CORPORATIVO Y CULTURA DE
LA EMPRESA

- No centrada en controles y sanciones, sino en el desarrollo del propósito corporativo y en la cultura de la empresa, y **en cómo eso se traduce en conductas concretas.**
- Además, la formación debe orientarse a **fomentar una actitud de sano juicio crítico y escepticismo:**
 - No dar por hecho “que las cosas se habrán hecho bien”
 - Mantener siempre una mente inquisitiva y alerta ante cualquier hecho, conducta o circunstancia que pueda indicar un posible error o fraude, y a examinar de forma crítica toda la información.
 - Reconocer la posibilidad de que existan incorrecciones, incluyendo fraudes o errores, en las actuaciones de la empresa o de algunas personas dentro de ella.
 - Y esto, sea cual sea la experiencia anterior en relación con la honestidad e integridad de los responsables de la administración, directivos y personal de la empresa.