

## FORMACIÓN: LA BASE DE UNA CULTURA EMPRESARIAL DE CUMPLIMIENTO

*Eva Algaba Garrido*

*Transparencia Internacional España*

### RESUMEN

La introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el ordenamiento jurídico español en 2010, ha impulsado importantes cambios dentro y fuera de la empresa. La primera parte de este artículo gira en torno al desarrollo de planes de formación interna por parte de las compañías, un elemento esencial en la fase de prevención de delitos de cualquier Programa de *compliance*. La segunda parte del artículo aborda la aparición de nuevas titulaciones de especialización en cumplimiento normativo con el objetivo de profesionalizar la función de *compliance* y responder a la demanda creciente de este perfil de profesionales en la empresa española.

### ABSTRACT

The introduction of Corporate Criminal Liability in the Spanish legal system in 2010 has promoted significant changes inside and outside companies. The first part of this paper refers to the development of internal training plans by companies, an essential element in the stage of crime prevention for any *compliance* program. The second part of this paper discusses the launch of new *compliance* postgraduate programs in order to professionalize the *compliance* function and respond to the growing demand for such professionals in Spanish companies.

### 1. INTRODUCCIÓN

Desde la modificación del Código Penal de 2010 se incorpora en el ordenamiento jurídico español la responsabilidad penal directa de las personas jurídicas, la cual es de aplicación a sociedades mercantiles, fundaciones, asociaciones, sindicatos y partidos políticos, entre otros. Desde ese momento, aunque tímidamente, se ven aumentados los esfuerzos por parte de algunas empresas en la gestión de sus riesgos penales y la prevención de delitos en el desarrollo de sus actividades de negocio.

Un nuevo impulso se produjo en 2015, con una nueva modificación del Código Penal en la que resulta especialmente relevante el establecimiento de las causas que pueden eximir de responsabilidad a la persona jurídica, basándose en la *eficacia e idoneidad* del programa de cumplimiento normativo con el que cuente la empresa en cuestión. En concreto, en el artículo *31 bis apartado 5*, se detallan los requisitos que estos modelos o programas de gestión deberán cumplir para ser considerados idóneos y eficaces, entre los que se encuentra *establecer los protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos*.

A partir de ese momento, las compañías que desarrollan su actividad en España están llamadas a dedicar los recursos y esfuerzos necesarios para implementar un programa de

cumplimiento normativo efectivo que incluya protocolos internos y procedimientos específicos de prevención, detección y control de riesgos. Todo ello impulsado por la alta dirección de la empresa.

Además de contar con los protocolos internos correspondientes, otro de los aspectos claves en la fase de prevención de delitos que toda empresa debe incluir en su modelo de cumplimiento normativo es la formación e sensibilización dirigida a todos los miembros de la empresa, tanto al Consejo de Administración como a directores, mandos intermedios y empleados (ya sean directos o indirectos).

## 2. EL VALOR DE LA FORMACIÓN INTERNA

Impartir formación especializada en cumplimiento normativo a la plantilla tiene como principal objetivo dar a conocer a los empleados los riesgos asociados a su puesto de trabajo así como en general al área o áreas en las que desarrolla sus funciones. Al mismo tiempo, con esta formación se aportan pautas que pueden ayudar a identificar situaciones de conflicto de interés en las que puedan verse involucrados directa o indirectamente, ya sea a nivel interno o en sus relaciones con terceros (proveedores, clientes, socios, etc.). Como afirmaba Platón “*El objetivo de la educación es la virtud y el deseo de convertirse en un buen ciudadano*” y es por tanto a través de una formación adecuada como el buen ciudadano puede ser al mismo tiempo buen profesional, ejerciendo su responsabilidad dentro de la empresa con integridad y respeto a la ley.

Esta formación en algunos casos es diseñada y dirigida por departamentos internos propios de la compañía mientras que en otros la empresa se decanta por externalizar el desarrollo e impartición de esta formación a una empresa especializada. En ambos casos, la metodología más extendida entre grandes empresas es el training online, ya que presenta un bajo coste y una alta flexibilidad. Otros beneficios asociados a este tipo de formación a distancia son que permiten llegar con facilidad a un gran número de personas, incluye la reutilización de contenidos y asegura que la materia y el lenguaje utilizados sean coherente, independientemente de la localización geográfica o de la unidad de negocios a la que se dirija.

En términos generales, estos cursos combinan conceptos teóricos y referencias legislativas con información detallada sobre el Código ético o de conducta, los protocolos internos, los distintos mecanismos de comunicación y control disponibles y el sistema disciplinario de aplicación en el caso de que lo haya, así como ejercicios y dilemas para poner en práctica lo aprendido.

Como ejemplo, Telefónica indica en su Informe Anual 2014<sup>1</sup> que su *Oficina de Principios de negocio (Business Principles)* puso en marcha a mediados de 2014 un plan de formación online obligatorio centrado en principios como la honestidad, la confianza, el respeto de la legalidad o la integridad, cuyo cumplimiento por parte de empleados, proveedores y socios exige la compañía. La formación se divide en cinco módulos de 25 minutos cada uno, está disponible en tres idiomas (Inglés, español y portugués) y la tecnología permite el acceso al curso desde cualquier dispositivo digital: ordenador, móvil, Tablet, etc. Siguiendo esta línea de trabajo, según establece este mismo informe, el objetivo marcado por Telefónica para 2015 es alcanzar un porcentaje del 70-90% de empleados formados sobre estas materias en el ejercicio 2015/2016.

También el Grupo BBVA, en su *Informe de Banca Responsable 2014*<sup>2</sup>, afirma llevar a cabo la difusión de su Código de Conducta, de aplicación a todas las entidades que configuran el Grupo, así como a todos sus empleados y directivos. Se mencionan expresamente las acciones

---

<sup>1</sup> [Informe Anual 2014 Telefónica. Ethics and compliance](#)

<sup>2</sup> [Informe de Banca Responsable 2014 BBVA](#)

formativas dirigidas a las nuevas incorporaciones al Grupo, basadas en un curso de formación online obligatorio y acciones presenciales de refuerzo, cuando se estime necesario.

Otra de las ventajas que presenta el training online es facilitar la ampliación del alcance del plan de formación a otros grupos de interés, más allá de los empleados de la empresa matriz y de las posibles filiales. Esto resulta especialmente importante para aquellas compañías transnacionales comprometidas con llevar a cabo una gestión responsable de su cadena de suministro, las cuales pueden utilizar esta formación como medida de sensibilización con socios y proveedores estratégicos. Además, esta formación complementa una práctica habitual en muchas empresas como es la inclusión de una cláusula específica en los contratos por la que el proveedor se compromete a conocer y cumplir el Código Ético o de conducta de la compañía en el desarrollo de sus actividades, así como a divulgarlo entre sus empleados. El incumplimiento grave o continuado de dicha cláusula puede derivar en penalizaciones e incluso en la rescisión del contrato.

Para que la empresa pueda llevar a cabo el seguimiento de su plan de formación y evaluar el grado de eficacia del mismo, es necesario que los cursos online incluyan un cuestionario final de evaluación, que permita obtener estadísticas de forma sencilla acerca del nivel de asimilación de conceptos por parte de los empleados. Los informes que resulten del seguimiento constituirán un registro en sí mismos y como tales deberán ser conservados por la empresa por el periodo de tiempo que considere adecuado.

Independientemente de los beneficios asociados a la formación online que se acaban de mencionar, es aconsejable combinarla, siempre que la compañía cuente con los recursos necesarios, con sesiones presenciales dirigidas a diferentes grupos de empleados, en las que se profundice sobre los riesgos específicos asociados a cada área o puesto de trabajo.

Es importante señalar que la implementación de un plan de formación en la empresa no sólo constituye una herramienta preventiva para la protección de la propia compañía y sus administradores, si no también, y no menos importante, para cada uno de las personas que la componen. Al recibir formación específica acerca de los riesgos a los que se enfrenta en el desarrollo de sus funciones, el empleado conoce sus obligaciones y derechos así como los recursos y mecanismos con los que cuenta para prevenir, identificar o denunciar posibles conductas inadecuadas como pueden ser el canal de denuncias interno, la comisión de ética o el código de conducta, entre otros.

Aunque han sido las grandes empresas las primeras en implementar un modelo de cumplimiento normativo, es inevitable que a corto y medio plazo continúen esta tendencia empresas de menor tamaño. En España, según datos recientes del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, las pequeñas y medianas empresas suponen el 99% del tejido empresarial español<sup>3</sup> por lo que resulta especialmente esencial que estas comiencen también a formar una cultura de cumplimiento. No obstante, este tipo de empresas presenta peculiaridades importantes derivadas principalmente de su limitación de recursos, en comparación con los de las grandes empresas, para crear un modelo de cumplimiento normativo y su correspondiente plan de formación. En el caso de las pymes, pueden reducirse costes en formación evitando su externalización e impartíendola por parte del propio personal. El seguimiento también resultará más sencillo en estos casos en que la dimensión de la empresa permite relaciones más estrechas y de confianza entre empleados y alta dirección.

En definitiva, la formación interna en materia de cumplimiento normativo tiene un papel esencial en el desarrollo y la consolidación de una verdadera cultura de cumplimiento dentro de la empresa, extendiendo el concepto de *compliance* a todos los niveles de la compañía. En todo

---

<sup>3</sup> [Informe Cifras PyME Junio 2016. Ministerio de Industria, Energía y Turismo](#)

caso, resulta imprescindible para garantizar su eficacia contar con un fuerte compromiso público de la alta dirección y con la figura de un *compliance officer* en el organigrama de la empresa, un profesional altamente cualificado con autoridad e independencia que lidere el proceso de implementación del programa y supervise las diferentes acciones formativas emprendidas como parte del mismo.

### 3. LA EMPRESA ESPAÑOLA BUSCA COMPLIANCE OFFICER

Paralelamente a los esfuerzos realizados por algunas empresas para desarrollar estos planes de formación, se ha producido otra importante consecuencia de la inclusión de la responsabilidad penal de la persona jurídica en el marco legal español: el auge de formación de postgrado en dicha materia que responde al aumento de la demanda de profesionales cualificados en cumplimiento normativo y ética empresarial por parte de compañías de muy diversos sectores de actividad y tamaños, las cuales perciben cada vez más el valor que un director de cumplimiento normativo o *compliance officer* puede aportar a su organización.

En realidad, muchos asuntos que en la actualidad abarca el cumplimiento normativo ya han sido gestionados tradicionalmente por empresas españolas, como por ejemplo la protección de datos, el respeto al medio ambiente, el blanqueo de capitales o la fiscalidad. En todo caso, lo que sí es novedoso en España, aunque tenga un largo recorrido en países anglosajones (especialmente en el sector farmacéutico y el financiero), es la creación de un área o departamento específico dentro de la empresa que aúne el cumplimiento normativo en todos estos ámbitos y otros nuevos.

Por este motivo, no son pocos los títulos de postgrado, títulos experto y cursos de especialización que han salido al mercado formativo en los últimos tres años ofertados por universidades públicas como la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, la Universidad Carlos III de Madrid y privadas como la Universidad Nebrija o la Universidad Europea; así como por escuelas de negocios, como IE Business School o ESADE, entre otras.

Es también reseñable el impulso de la formación en estas materias por parte de instituciones de la sociedad civil especializadas. En concreto, la formación y sensibilización es uno de los pilares fundamentales de la estrategia global de Transparencia Internacional y se han puesto en marcha diversos proyectos en esta línea tanto por parte de la Secretaría General como de diferentes capítulos nacionales. Este es el caso de Transparencia Internacional España, que en 2016 ha puesto en marcha el *Título Experto en Integridad Corporativa, Transparencia y Buen Gobierno*, en el marco del Proyecto “Implementación y evaluación de políticas de integridad corporativa en el sector privado en España: un enfoque holístico”, financiado por *Siemens Integrity Initiative*<sup>4</sup>. El programa ofrece una formación integral y transversal en tres materias que superan el ámbito del cumplimiento normativo: buen gobierno, integridad y transparencia.

El objetivo principal de estos programas es el de formar a profesionales como *compliance officer* y para ello tratan de profundizar en su papel dentro de la empresa, definir sus competencias y obligaciones y aportar los conocimientos necesarios para el adecuado desarrollo de la función, que abarca acciones como: elaborar mapas de riesgos penales, diseñar e implementar planes de cumplimiento normativo y liderar el control y seguimiento de las acciones puestas en marcha.

Una de las características asociadas al cumplimiento normativo es que mantiene una estrecha relación con otras áreas de la gestión empresarial, con las que en mayor o menor medida, según el organigrama de cada empresa, comparten objetivos, metodologías e incluso, en

---

<sup>4</sup> [Proyecto “Implementación y evaluación de políticas de integridad corporativa en el sector privado en España: un enfoque holístico” de TI-España](#)

algunos casos, equipos de trabajo. Principalmente se trata de las funciones de Responsabilidad Social Corporativa, Gobierno Corporativo, Legal, Recursos Humanos o Auditoría. Es por este motivo que, aun tratándose de una materia vinculada al ámbito del derecho, y más concretamente al derecho penal, la formación sobre cumplimiento normativo despierta el interés de profesionales con perfiles muy heterogéneos.

A esto se suma que estos programas no sólo van dirigidos a estudiantes recién egresados que buscan ampliar su formación de grado a fin de lograr el acceso al mercado laboral, sino que también atraen a profesionales con amplia experiencia, tanto de sector público como privado, cuyo propósito es actualizar y consolidar sus conocimientos en la materia o bien especializarse en un área con gran proyección como es el cumplimiento normativo. No es de extrañar por tanto que muchos de estos programas se oferten en formato *executive*, impartándose mayoritariamente en modalidad online o semipresencial con el fin de adaptarse lo mejor posible a las necesidades de los diferentes tipos de alumnos.

Respecto a la metodología, al igual que en el caso de los planes de formación internos, la fórmula más completa es la que permite combinar contenidos teóricos con sesiones prácticas. Dado el especial interés de estos alumnos en adquirir conocimientos prácticos que puedan aplicar en el desempeño de su puesto de trabajo actual o futuro, en algunos casos los centros educativos han optado incluso por asociarse con consultoras o despachos de abogados especializados con el objetivo de combinar un enfoque académico con otro más empresarial, que haga hincapié en aspectos como la aplicación de modelos y herramientas de gestión en la empresa, mecanismos de control y medición de resultados existen y cómo implementarlos o buenas prácticas empresariales nacionales e internacionales.

Por último, hay que señalar que aunque el objetivo de estos programas generalmente coincide, aún no existe, dada su reciente creación, una uniformidad completa ni en lo que se refiere al enfoque ni al contenido de los mismos. Para tratar de homogeneizar en mayor medida la formación en este ámbito es necesario establecer una definición clara y consensuada de lo que implica ser *compliance officer*: cuáles deben ser sus responsabilidades, qué posición debe ocupar en el organigrama de la compañía o qué aptitudes necesita poseer, entre otros aspectos. En este proceso pueden tener un papel importante ASCOM (Asociación Española de Compliance) y CUMPLEN (Asociación Profesional de Cumplimiento Normativo), ambas asociaciones profesionales constituidas en 2014, que comparten los propósitos de fomentar y difundir la profesionalización de la función de *compliance*, defender los intereses de los profesionales y apoyar la creación de una cultura de cumplimiento normativo.

#### 4. CONCLUSIONES

Es a través de cambios legislativos, políticas públicas e iniciativas privadas como la sociedad y la empresa, como uno de sus principales actores, logran alcanzar un desarrollo sostenible que les permite responder a las exigencias globales a las que se enfrentan en un entorno de incertidumbre. En materia de cumplimiento normativo, en los últimos años se han producido destacados avances impulsados desde muy distintos sectores de la sociedad: jurídico, empresarial, educativo, político, asociativo y de la sociedad civil que nos sitúan en el buen camino para la consolidación de una cultura empresarial de integridad, cumplimiento normativo, transparencia y rendición de cuentas.

En este contexto, la formación resulta un elemento clave en el modelo de *compliance* de cualquier empresa, independientemente de su sector o tamaño, ya que supone una potente herramienta preventiva de delitos para la propia empresa y para los profesionales que la integran. A través de la difusión adecuada de la legislación aplicable y de los protocolos y mecanismos de control internos existentes en la empresa, los responsables de esta logran extender la cultura de

cumplimiento a todos los niveles y áreas de la compañía, fortaleciendo la implementación de su programa de cumplimiento normativo y maximizando los recursos invertidos en él.

Otra novedad importante derivada de la introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el marco legislativo español y el consecuente impulso del cumplimiento normativo en España es la inclusión progresiva en los últimos años de la función de *compliance* en el organigrama de la empresa. La demanda creciente por parte de grandes empresas de profesionales cada vez más preparados en esta materia ha impulsado la proliferación de un amplio abanico de titulaciones especializadas en cumplimiento normativo y ética empresarial. Esta profesionalización del cumplimiento normativo que está teniendo lugar constata que no se trata de una moda pasajera en la gestión empresarial, ha venido para quedarse y en los próximos años ampliará su alcance más allá de las grandes empresas introduciéndose en otro tipo de organizaciones como las pymes, las instituciones públicas, los partidos políticos o el tercer sector.