

CUMPLIMIENTO NORMATIVO

'Compliance': protección penal... y reputacional

FRANCISCO J. FERNÁNDEZ ROMERO | CREMADES-CALVO SOTELO | MIGUEL ÁNGEL ROBLES | EUROMEDIA COMMUNICATIONS
25 OCT. 2018 - 18:38
Más artículos de opinión publicados en Expansión Jurídico
[\[http://www.expansion.com/juridico/opinion.html\]](http://www.expansion.com/juridico/opinion.html)

Hace años que el *compliance* se convirtió en uno de los fenómenos jurídicos de tendencia en nuestro país. La reforma del Código Penal del 1 de julio de 2015 en relación con la responsabilidad penal que pueden adquirir las empresas por vulneraciones de la normativa puso el foco de los Consejos de Administración sobre el *compliance*, pero trasladando una imagen que incidía en los riesgos penales a los que se exponían propietarios y directivos. Todo ello hizo que las políticas de cumplimiento se incorporaran al discurso público empresarial con los rasgos de una política preventiva, orientada a evitar riesgos penales, pero de poco valor estratégico, si por tal entendemos la capacidad de mejorar los resultados empresariales.

Sin embargo, el *compliance* es mucho más que un parapeto preventivo. O al menos, puede serlo. De hecho, cada vez somos más los que lo vemos como un verdadero sistema de gobernanza, un proceso estratégico que facilita un sistema transversal de decisiones y ayuda a una descentralización del control directivo. Una especie de sistema de control general, que previene infracciones penales, administrativas, discordancias, irregularidades y disfuncionalidades que puedan desarrollarse al margen de controles previsibles, pero que no solo se enfoca a la seguridad sino a la dinamización de la actividad y a la aportación de valor. En resumen, una estrategia de *management* en el que junto a las variables jurídicas también cuentan, y mucho, las variables ligadas a la reputación y la comunicación. El *compliance* no solo ofrece

ÚLTIMA HORA

- 13:40 **El PP interpone un recurso contra Madrid Central y solicita medidas cautelares**
- 13:32 **El euro roza mínimos del año con la 'retirada' de Merkel**
- 13:17 **Roig: 'Las empresas y los empresarios... han de salir del armario'**

LO MÁS LEÍDO

1. **Donar en vida: ventajas y desventajas**
2. **Los inversores reclaman estabilidad jurídica en el sector eléctrico**
3. **La Inspección de Trabajo pone límites a la economía colaborativa**
4. **Adolfo Suárez deja Ontier para**

protección penal, sino también reputacional, y lo hace desde una perspectiva no solo defensiva, sino proactiva, instaurando procesos que ayudan a una mejor definición y proyección de la identidad de las organizaciones.

A continuación, recogemos cinco claves del compliance menos conocidas y que lo acercan al territorio de la comunicación.

1. Las crisis de reputación mejor gestionadas son las que se evitan: el compliance es la herramienta para ello. Hace años que las grandes corporaciones vienen invirtiendo fuertemente en la elaboración de planes de crisis que preparan la respuesta ante crisis previsibles, planificando los mensajes, portavoces y procedimientos en esas posibles crisis. Sin embargo, la experiencia demuestra que las crisis de imagen son muy difíciles de gestionar una vez que estallan y ni aún con una buena política de comunicación es capaz de compensar el deterioro causado.

Digamos que la capacidad del relato es muy moderada a la hora de justificar o rebatir ciertas actuaciones. Las políticas de cumplimiento transforman la gestión de la reputación de un planteamiento reactivo a otro proactivo y de un enfoque solo comunicacional (o de relato) a un enfoque integral de dichos y hechos. Llevan a las empresas la convicción de que no todas las crisis son prevenibles, pero sí muchas de ellas, y sobre todo insta un sistema de mecanismos y procedimientos que avala en sí mismo que las organizaciones hicieron lo posible por evitar los errores.

2. El *compliance* integra el ser, el hacer y el decir de las organizaciones en una serie de procedimientos y normas comunes que fortalecen la cultura corporativa de las compañías. Más allá incluso de su aportación en la prevención/gestión de las crisis reputacionales, el *compliance* se configura como una herramienta estratégica de gran valor para la definición, potenciación y preservación de la cultura corporativa, entendiendo por tal lo que siempre se ha entendido: es decir, una especie de fuerza invisible o reglas del juego no escritas de una organización, el equivalente corporativo a la personalidad de un individuo, la confluencia entre el somos, el pensamos y el hacemos. El *compliance* da materialidad y efectividad a esas reglas antes no escritas, y establece los mecanismos para que efectivamente exista una confluencia entre el somos, el pensamos y el hacemos.

3. En su vertiente reputacional, el compliance es el territorio donde confluyen el derecho y la comunicación. ¿Periodistas trabajando en los despachos profesionales? Lo veremos cada vez más. Planteado como una estrategia 360 grados, los despachos profesionales que asesoren en *compliance* tendrán que trabajar con equipos multidisciplinares, en los que colaboren juristas y comunicadores expertos en reputación. Esa integración no solo es necesaria sino que es saludable para ambas partes. El cumplimiento legal y el refuerzo reputacional se complementan y necesitan mutuamente.

4. Sobresaturada la esfera pública de logotipos, promesas, propósitos y relatos, ciudadanos y clientes demandan hechos y compromisos concretos: el compliance los ofrece. La intersección entre el Derecho y la Comunicación se produce en un escenario en el que los recursos habituales para la construcción de la identidad empiezan a sufrir un proceso de desgaste progresivo. Las marcas, los logotipos, auténticas vacas sagradas de la cultura empresarial en las últimas décadas del siglo XX, hace ya tiempo que fueron reemplazadas por el *storytelling*: las marcas convertidas en relato. Pero la fabulación empresarial empieza a mostrar también síntomas de decadencia. El abismo entre el relato mistificado de las organizaciones y sus dudosas actuaciones corporativas empieza a provocar rechazo entre clientes y ciudadanos, que vuelven al viejo axioma periodístico de que los hechos son sagrados y las interpretaciones son libres. Aunque el ambiente general es que "la gente no quiere saber, solo quiere creer", la realidad es que empieza a producirse una saturación de creencias. Dame los hechos, dice el consumidor. El *compliance* son los hechos. Los compromisos ciertos. Los mecanismos para hacerlos efectivos.

5. Muchas empresas empiezan a explorar ya este camino de construir la identidad corporativa no desde el relato de intenciones, sino desde las políticas contrastadas y los cumplimientos ciertos. La formulación de la visión, la misión y los valores no puede quedar en afirmaciones huecas, ni en mera declaración de intenciones. Los propósitos solo son eso... propósitos, si no hay una voluntad firme y se adoptan procedimientos concretos para que se hagan realidad. El *compliance* es la herramienta que complementa a la comunicación para lograr la coherencia entre el pensar, el hacer y el decir.

En resumen, no podemos perder de vista el enfoque reputacional del *compliance*, como herramienta de enorme valor estratégico para proyectar una identidad, evitar crisis de reputación y reducir al máximo las consecuencias de dichos

centrarse en la política

5. 'Compliance': protección penal... y reputacional

NEWSLETTERS



Personaliza la información económica que quieres recibir por secciones.

[Suscríbete]

[<https://seguro.expansion.com/newsletters.html?intcmp=MODNEWSLETTER>]

conflictos sobre la imagen en el caso de que la crisis sea inevitable.

RELACIONADOS

Opinión Jurídico

Jurídico

- **Las denuncias anónimas, claves para detectar irregularidades en las organizaciones**
- **¿Cómo implantar correctamente un proyecto de adaptación a RGPD en la empresa?**
- **Nueva Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales**



COMENTARIOS

EDICIONES

OTRAS WEBS DE UNIDAD EDITORIAL

Masters - Escuela UE

Trabajo - Expansión y Empleo

Madrid Fashion Week

Fuera de Serie

Coches - Marcamotor.com

Hemeroteca

Noticias de Agencias

Suscripciones Expansió

Unidad Editorial

Expansión en Orbyt

Directorio Empresas

Guía TV

Farmacia - Correo

El Mundo

Directorio Autónomos

Eventos y Conferencias

Farmacéutico

Tienda MARCA

Directorio Ejecutivos

Marca

Cuídate Plus

Nauta360

Diccionario Económico

Marca Apuestas

Medicina - Diario Médico