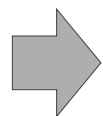




**Cumplimiento normativo
sujeto a horario:**

Únicamente de 10:00 a 19:00





El agua de las playas de algunas poblaciones de la costa queda contaminada temporalmente después de una tormenta fuerte, a causa de las bacterias fecales y los residuos tóxicos que arrastra la riada.

ribas



El riesgo para la salud de las personas obliga a prohibir el baño.

Los vigilantes de la playa supervisan el cumplimiento de esta prohibición.

Las banderas rojas están presentes en todas las playas afectadas.

ribas



A las 19:00 en punto finaliza el servicio de vigilancia de las playas y se retiran las banderas rojas.

En verano, a esa hora todavía hace sol, por lo que las personas que hay en la playa aprovechan para bañarse.

ribas

Posibles puntos de reflexión para el compliance de una empresa

1. El conocimiento de los cambios en la conducta de las personas cuando desaparece la supervisión del cumplimiento o la percepción de control.
2. La necesidad de reforzar las advertencias sobre la existencia de un riesgo.
3. La exigencia de mantener los indicadores y recordatorios de una prohibición, en este caso las banderas rojas, de forma permanente mientras persiste el riesgo.
4. La opción de extender el horario de la vigilancia en situaciones excepcionales de riesgo grave.

Reflexiones adicionales

5. El cumplimiento no debe ser percibido como una obligación externa, sino como una responsabilidad interiorizada.

La retirada de las banderas y de los vigilantes deja en evidencia que, sin un sistema que fomente la cultura del cumplimiento, muchas personas actuarán únicamente en función de la vigilancia visible. Esto remite al reto de fomentar una *cultura ética* dentro de las organizaciones, donde las normas no se respetan solo por temor a las consecuencias, sino por convicción.

6. La eficacia del sistema de compliance exige un diseño que contemple los “tiempos muertos” o “zonas grises”.

El ejemplo ilustra una desconexión entre un riesgo persistente y un sistema de control limitado temporalmente. En términos corporativos, esto sugiere la necesidad de asegurar que los mecanismos de control tecnológicos, formativos y organizativos estén activos incluso en ausencia de supervisión humana directa o fuera de horarios estándar.

7. La gestión del riesgo debe ser dinámica y adaptativa.

La continuidad del riesgo después de la tormenta exige medidas excepcionales que se adapten a la situación. Esto se traslada al principio de *proporcionalidad y dinamismo* en los programas de compliance: el sistema debe escalar o reforzarse ante cambios en el entorno (fusiones, ciberataques, nuevos productos, nuevas tecnologías como la IA, denuncias internas, alertas, etc.).

8. La comunicación efectiva del riesgo es tan importante como su detección.

La retirada de las banderas elimina una señal visual clave para la toma de decisiones. En el ámbito del compliance, esto se traduce en la necesidad de mantener informados a los empleados de forma clara, continua y accesible sobre las normas, los riesgos y las consecuencias. No basta con formar una vez: hay que mantener la alerta informativa de forma constante en el tiempo y de forma proporcional al riesgo.

9. La responsabilidad residual: ¿quién responde si ocurre una infracción tras el horario de supervisión?

Este punto invita a reflexionar sobre los límites de responsabilidad de los órganos de control, la trazabilidad de las decisiones, y la necesidad de establecer *protocolos de respuesta* para incidentes ocurridos fuera del horario habitual. Si la supervisión y el control están limitados por el horario de la empresa deberá valorarse la responsabilidad por las infracciones cometidas fuera de ese horario.