



facultad de
economía
y empresa



VNIVERSIDAD
D SALAMANCA
CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

Universidad de Salamanca
Facultad de Economía y Empresa
Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y en
Derecho
Curso 2020/2021

TRABAJO DE FIN DE GRADO

COMPLIANCE CORPORATIVO: MÁS ALLÁ DE UNA CUESTIÓN LEGAL

Autor: Daniel Enrique Ferrán del Villar

Tutor: Prof. D. Juan Ignacio Leo-Castela

SALAMANCA, JULIO 2021

TRABAJO DE FIN DE GRADO

***COMPLIANCE* CORPORATIVO:
MÁS ALLÁ DE UNA CUESTIÓN
LEGAL**

**CORPORATE COMPLIANCE:
BEYOND A LEGAL ISSUE**

Autor: Daniel Enrique Ferrán del Villar

danielferrandelvillar@gmail.com

Tutor: Prof. D. Juan Ignacio Leo-Castela

SALAMANCA, JULIO 2021



RESUMEN: El presente trabajo pretende profundizar en el estudio del *compliance* corporativo, una disciplina interesante y en constante evolución. Después de realizar un breve repaso acerca de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en España, se procederá a desarrollar la importancia que tienen los instrumentos de normalización y estandarización para el cumplimiento corporativo. El análisis de estos estándares (en especial, el de las normas UNE 19601 y UNE-ISO 37301) arrojará luz sobre el auténtico significado de la materia: el *compliance* corporativo es una cuestión que va más allá de lo legal, ya que persigue, en realidad, establecer una verdadera cultura ética y de cumplimiento en la organización. Por último, tras abordar las exigentes demandas morales de la sociedad actual, se defenderá que el *compliance* corporativo no es una mera obra de caridad, sino que puede llegar a ser una fuente sustancial de ventaja competitiva para la organización.

Palabras clave: *Compliance* corporativo – Norma UNE 19601 – Norma UNE-ISO 37301 – Cultura ética empresarial – Ventaja competitiva

ABSTRACT: This thesis aims to study corporate compliance, an interesting and constantly evolving discipline. After conducting a brief review of the criminal liability of legal persons in Spain, this paper will proceed to develop the importance of normalization and standardization instruments for corporate compliance. The analysis of these standards (especially that of standards UNE 19601 and UNE-ISO 37301) will shed light on the true meaning of the matter: corporate compliance is something that goes beyond a legal issue, since it actually seeks to establish a truly ethical and compliance culture in the organization. Finally, after addressing the demanding moral requirements of today's society, this article will defend that corporate compliance is not a mere charity, but can become a substantial source of competitive advantage for the organization.

Keywords: Corporate compliance – Standard UNE 19601 – Standard UNE-ISO 37301 – Ethical business culture – Competitive advantage

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	COMPLIANCE CORPORATIVO	4
2.1.	El <i>compliance</i> corporativo como cumplimiento de la legalidad.....	5
2.1.1.	<i>La responsabilidad penal de las personas jurídicas como punto de partida.....</i>	5
2.1.2.	<i>Los sistemas de cumplimiento normativo y su mención expresa en el Código Penal.....</i>	8
2.2.	La especial relevancia de la estandarización y la normalización para el <i>compliance</i> corporativo.....	11
2.3.	El <i>compliance</i> corporativo y la responsabilidad social corporativa	18
3.	COMPLIANCE CORPORATIVO COMO OPORTUNIDAD EMPRESARIAL	21
3.1.	Una sociedad más exigente desde el punto de vista moral	22
3.1.1.	<i>El contexto actual, marcado por la globalización y la revolución tecnológica</i>	22
3.1.2.	<i>El interés por los grupos de interés (stakeholders).....</i>	25
3.2.	¿Por qué el <i>compliance</i> corporativo puede ser fuente de ventaja competitiva?.....	29
4.	CONCLUSIONES	34
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

•	Figura 2.1.....	9
•	Figura 2.2.....	17
•	Tabla 3.1.....	23
•	Tabla 3.2.....	29

1. INTRODUCCIÓN

En la última década, la mayoría de los Estados Miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos¹ se han visto salpicados por numerosos escándalos de corrupción en el ámbito privado. Lamentablemente, nuestro país ha estado lejos de ser una excepción. Según el Índice de Percepción de la Corrupción de la ONG Transparencia Internacional (2012)², España obtuvo una puntuación de 65 puntos en 2012; un *rating* notablemente inferior al que consiguieron otros países de la OCDE, como Nueva Zelanda, Dinamarca o Finlandia –todos ellos contaron con una puntuación de 90 puntos–.

Tal y como recoge el estudio de Leo-Castela et al. (2021), este hecho provocó que la propia OCDE dirigiese una serie de propuestas a sus Estados Miembros, con el fin de que emprendiesen reformas en sus respectivos ordenamientos jurídicos. En España, el legislador se vio obligado a hacer uso del Derecho Penal –el arma más poderosa de la que dispone– para contrarrestar esta avalancha de comportamientos absolutamente reprochables. En efecto, la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, introdujo la responsabilidad penal de las personas jurídicas mediante la inclusión del artículo 31 bis. Cinco años más tarde, se volvió a reformar el Código Penal con la aprobación de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo. Este régimen legal se concebía así como un remedio clave para combatir la llamada “delincuencia societaria”: en primer lugar, para que ciertos hechos delictivos no quedasen impunes cuando no fuese posible imputarlos a la concreta persona física responsable y, en segundo lugar, para delimitar y aclarar los supuestos de exoneración y atenuación de la responsabilidad criminal de las personas jurídicas

¹ En adelante, OCDE.

² En 2020, la situación no mejoró, pues la calificación de España (62 puntos) continuó por debajo de la puntuación que tuvieron los líderes de esta clasificación (Nueva Zelanda, 88 puntos; Dinamarca, 88 puntos; Finlandia; 85 puntos).

que hubiesen adoptado sistemas de cumplimiento normativo³. La materia objeto de este trabajo, el *compliance*, comenzó a cobrar especial relevancia tras la entrada en vigor de ambas reformas⁴, las cuales serán abordadas brevemente en estas páginas. Por su parte, la Ley Orgánica 1/2019, de 20 de febrero, emprendió la que es hasta la fecha la última modificación del Código Penal. Esta ley, en esencia, se ocupó de ampliar el número de delitos de los que pueden ser responsables las personas jurídicas⁵ y de endurecer las penas previstas para tal catálogo de infracciones.

Otros documentos nacionales básicos para entender el cumplimiento corporativo en toda su dimensión son la “Norma UNE 19601 Sistemas de gestión de *compliance* penal – Requisitos con orientación para su uso”⁶ y la recentísima “Norma UNE-ISO 37301 Sistemas de gestión del *compliance* – Requisitos con orientación para su uso”⁷. Para las compañías españolas la importancia de estos dos estándares es considerable, dado que pueden, a través del mecanismo de la certificación, acreditar su compromiso de observar los requisitos especificados en ambas normas, con todos los beneficios que ese cumplimiento reporta a la organización.

³ En lo sucesivo, se entenderá por dichos sistemas no sólo las formas y estructuras organizativas perfiladas conforme a lo dispuesto en la regulación penal, sino también las diseñadas en la línea de los nuevos estándares nacionales e internacionales de gestión de la calidad.

⁴ En adelante y respectivamente, LO 5/2010 y LO 1/2015.

⁵ Por ejemplo, las personas jurídicas pasaron a ser criminalmente responsables por la comisión del delito de malversación (artículo 435.5º CP) o de “cualquier tipo” de delito de terrorismo (artículo 580 bis CP).

⁶ En adelante, Norma UNE 19601.

⁷ De aquí en adelante, Norma UNE-ISO 37301. El contenido de este último documento, publicado a finales de mayo de 2021, es idéntico a la “Norma ISO 37301 Sistemas de Gestión del Cumplimiento”, la cual ha sustituido y anulado, en la esfera internacional, a la “Norma ISO 19600” del mismo nombre. La principal diferencia entre ellas es que mientras la Norma ISO 19600 era un estándar de directrices no certificable, la sustituta Norma ISO 37301 es un estándar de requisitos que podrá ser certificable.

El primer objetivo de la Norma UNE 19601 es dotar a las organizaciones de una guía para facilitar el cumplimiento de las exigencias penales. Sin embargo, no es ésta su única finalidad, pues la mencionada norma pretende que las organizaciones implementen en su seno una verdadera cultura de cumplimiento –una cuestión en la que incide, ya de manera explícita, la moderna Norma UNE-ISO 37301–. En otras palabras, tanto la Norma UNE 19601 como la Norma UNE-ISO 37301 aspiran a que las personas jurídicas u otro tipo de organizaciones perciban el *compliance* corporativo como un instrumento no circunscrito exclusivamente a la cuestión legal, sino como una herramienta que va más allá; que se asienta dentro del más amplio concepto de la responsabilidad social corporativa.

Este trabajo parte del espíritu que subyace a una y otra norma. Mi propósito será transmitir a todo tipo de organizaciones –en general– y empresas –en particular– la idea de que los sistemas de gestión de *compliance* no tendrían que implantarse meramente para eludir posibles consecuencias legales, sino que deberían establecerse y desarrollarse con el objetivo de alcanzar la siempre utópica excelencia empresarial, a través de una sólida apuesta por valores éticos y morales. Este mismo argumento lo mantienen Fernández y Fernández et al. (2018). Se defenderá que el concepto de *compliance* no se trata de algo ornamental y artificioso. Al contrario, creo firmemente que es una materia que influye de manera muy significativa en la creación de valor en la empresa.

Para fundamentar mi postura, realizaré un análisis sobre los cambios que ha experimentado en los últimos años el mundo en el que vivimos. El imperio de las nuevas tecnologías y la recepción de una cantidad inusitada de información por parte de la sociedad son circunstancias que han afectado –y siguen afectando– profundamente la relación de las empresas con su entorno.

En coherencia con este análisis, se acogerá la teoría de la parte interesada o *stakeholder theory* en detrimento de la teoría del accionista o *shareholder theory*. La más inmediata consecuencia que se derivará de ello será que se preste particular atención a los *stakeholders* clave de la organización. En este sentido, y con base en distintos informes –tanto de instituciones europeas como de prestigiosas

consultorías privadas—, se ilustrarán las razones por las que las mayores demandas éticas y morales de estos sujetos pueden ser utilizadas como catalizadores del éxito empresarial.

En suma, el cuerpo y conclusiones de este trabajo tienen una meta muy clara: incitar a las compañías a instaurar unos eficaces sistemas de cumplimiento corporativo que, junto con una sólida cultura ética, sensibilicen a todo miembro de la organización —desde el más alto directivo hasta el más humilde empleado— sobre el valor de “hacer las cosas bien”. Los incentivos que propondré para ello no estarán ceñidos a cuestiones altruistas asociadas a la indiscutible responsabilidad que tiene la corporación para con la sociedad —que también—, sino que serán estímulos de puro cariz económico, vinculados al hecho de sostener que el *corporate compliance* es fuente sustancial de ventaja competitiva.

2. COMPLIANCE CORPORATIVO

A pesar de que no exista ningún organismo regulador oficial de la lengua inglesa equivalente a la Real Academia Española, se puede tomar como definición de *compliance* la que ofrece el *Oxford English Dictionary*. Este diccionario indica que “*compliance*” es “la acción, práctica o hecho de cumplir; en los varios sentidos del verbo”⁸. “Cumplir”, por su parte, significa “llevar a cabo, satisfacer”⁹. Queda claro, por tanto, que el *corporate compliance* o cumplimiento corporativo hace referencia a aquellas acciones y prácticas que realizan las organizaciones con la finalidad de satisfacer ciertos requerimientos. Estos requerimientos puede que no sólo vengan impuestos por el legislador, sino también por las propias normas internas de la corporación, tales como códigos de conducta o directrices éticas.

Así pues, en este epígrafe, se tratarán los dos ámbitos en los que el concepto de *compliance* corporativo echa sus raíces: el legal y el de la responsabilidad social corporativa.

⁸ Oxford University Press. (s.f.). Compliance. En *Oxford English Dictionary*. Traducción propia.

⁹ Oxford University Press. (s.f.). Comply. En *Oxford English Dictionary*. Traducción propia.

2.1. El *compliance* corporativo como cumplimiento de la legalidad

2.1.1. La responsabilidad penal de las personas jurídicas como punto de partida

La noción de cumplimiento legal o normativo no se puede estudiar sin antes hacer una breve alusión al régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas. España no fue un estado pionero en este ámbito, sino que la idea de proceder severamente contra las malas prácticas empresariales –haciendo uso del Derecho Penal– fue siendo incorporada paulatinamente por los países de nuestro entorno.

De esta manera, al igual que resaltan Leo-Castela et al. (2019), la introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los ordenamientos jurídicos de países como Francia (1994), Bélgica (1999), Italia¹⁰ (2001) o Portugal (2007) favoreció la adopción de la LO 5/2010, por la que se incorpora tal responsabilidad en el artículo 31 bis del Código Penal español¹¹. Asimismo, otra de las claves para la aprobación de dicho artículo estuvo en la presión ejercida por organizaciones internacionales tan importantes como las Naciones Unidas¹², el Consejo de Europa¹³ o la Unión Europea¹⁴ a través de diversas recomendaciones. Aunque esta clase de actos estaban desprovistos de carácter vinculante, es innegable que

¹⁰ El régimen italiano es singular, ya que, aunque es posible someter a las personas jurídicas a un proceso penal, las penas previstas para ellas únicamente pueden tener carácter administrativo.

¹¹ En adelante, CP.

¹² Por medio de instrumentos como el *UN Global Compact* (Pacto Mundial de las Naciones Unidas de 1999) o la UNCAC (Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción de 2004).

¹³ Recomendación n° R (88) 18, de 20 de octubre de 1988, del Comité de Ministros del Consejo de Europa.

¹⁴ La Unión Europea, por su parte, lleva reclamando en los últimos años sanciones “efectivas, disuasorias y proporcionadas” para las personas jurídicas a través de diversas Decisiones Marco y Directivas. Eso sí, siempre ha dejado a los Estados Miembros la potestad de decidir si aquellas debían ser de tipo penal o administrativo. Un ejemplo de ello es el artículo 9 de la Directiva 2017/1371, relativa a la lucha contra el fraude que afecta a los intereses financieros de la Unión, que exige la imposición de “multas de carácter penal o de otro tipo” para las personas jurídicas infractoras.

influenciaron significativamente a sus Estados Miembros. En este sentido, es esclarecedor el apartado VII del Preámbulo de la LO 5/2010, en el que se establece que “son numerosos los instrumentos jurídicos internacionales que demandan una respuesta penal clara para las personas jurídicas”¹⁵. A pesar de que evidentemente no había ninguna obligación de introducir la responsabilidad penal de las corporaciones, considero que la utilización del verbo *demandar* en el Preámbulo de la LO 5/2010 sí dejaba intuir que, al menos en nuestro país, no había otra opción que apostar por el Derecho Penal para reducir la criminalidad empresarial.

Esta nueva política de exigir responsabilidad penal a las personas jurídicas por la comisión de determinados actos no estuvo exenta de críticas. Es más, al momento de redactar este trabajo, sigue sin existir un consenso entre los países que integran la Unión Europea¹⁶. Los principales detractores señalan que el hecho de atribuir responsabilidad a la organización no sólo es inapropiado para disminuir la delincuencia societaria, sino que es desaconsejable. Los esfuerzos por localizar al individuo responsable se podrían relajar –en especial, en delitos cibernéticos, económicos o medioambientales– y, consecuentemente, el autor material podría quedar impune. En este sentido se manifiesta Fernández Teruelo (2011). Sin embargo, a mi juicio, esta visión es excesivamente simplista, ya que nada obsta a que se pueda acumular la responsabilidad penal del individuo a la de la

¹⁵ Jefatura del Estado (2010). Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. *Boletín Oficial del Estado* (p. 54814).

¹⁶ Me parece interesante dar una pincelada acerca del debate que se está dando actualmente en Alemania. La reticencia germana a introducir la responsabilidad penal de las corporaciones se puede explicar, aparte de por cuestiones dogmáticas, por un importante elemento histórico-social: en las investigaciones dirigidas a descubrir a los autores de los crímenes cometidos durante el Tercer Reich, los sospechosos se escudaban en que eran “simples peones dentro de un gran sistema”. Esta circunstancia creó una sensibilidad en la sociedad alemana de que toda responsabilidad colectiva (como la corporativa) podría ser utilizada como excusa por la persona física individualmente responsable. Agradezco esta observación al Prof. Dr. Frank Verbruggen de la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica).

organización. De hecho, esta posibilidad está expresamente plasmada en el artículo 31 ter CP, incorporado por la LO 1/2015.

En mi opinión, la introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas era necesaria para evitar o, por lo menos, para disminuir los delitos cometidos en el marco de la actividad empresarial. Tal y como advierte la Fiscalía General del Estado¹⁷ en la Introducción a la Circular 1/2011, de 1 de junio: “El problema reviste (...) tintes estructurales, en la medida en que la propia naturaleza de las corporaciones puede facilitar la aparición de conductas desviadas por parte de quienes las dirigen y sus empleados. En este contexto, el Derecho penal se enfrenta a dificultades específicas, tanto en el proceso de adscripción de la responsabilidad individual, como en relación con los efectos preventivos de la sanción”¹⁸.

En definitiva, concibo la responsabilidad penal de las personas jurídicas como un mecanismo esencial para sortear la impunidad de conductas delictivas individuales en el contexto organizacional (en ocasiones, es tremendamente complejo imputar a título individual la comisión del delito cuando la conducta examinada ocurre en el seno de una corporación¹⁹), y para superar la insuficiencia e ineficacia de ciertas sanciones de naturaleza civil o administrativa (con anterioridad a la introducción de la responsabilidad penal, era habitual que las empresas se arriesgasen a

¹⁷ En adelante, FGE.

¹⁸ Fiscalía General del Estado (2011). Circular 1/2011, de 1 de junio, relativa a la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica número 5/2010. *Boletín Oficial del Estado* (p. 2).

¹⁹ Veamos un ejemplo:

Dos empresas del mismo sector operan cerca de la costa de una ciudad. La explotación de sus correspondientes actividades económicas genera, periódicamente, ciertos residuos (que son tolerados por parte de los poderes públicos por motivos de empleo y de recaudación tributaria). Supongamos que, de un día para otro, aparece una cantidad de residuos diez veces mayor de lo habitual que hace enfermar a varios bañistas. Si ya es ardua la tarea de averiguar cuál de las dos empresas ha contribuido en mayor medida a la comisión del delito, ¿se imaginan lo harto complicado que podría ser tratar de imputar el vertido de residuos a una concreta persona en casos como éste, en los que el hecho delictivo se produce por la acumulación de actos de todos los trabajadores y no por la conducta de un único trabajador individual?

desviarse de la legalidad, ya que la ventaja económica que obtenían era superior al perjuicio económico que suponía enfrentarse a la sanción civil o administrativa).

2.1.2. Los sistemas de cumplimiento normativo y su mención expresa en el Código Penal

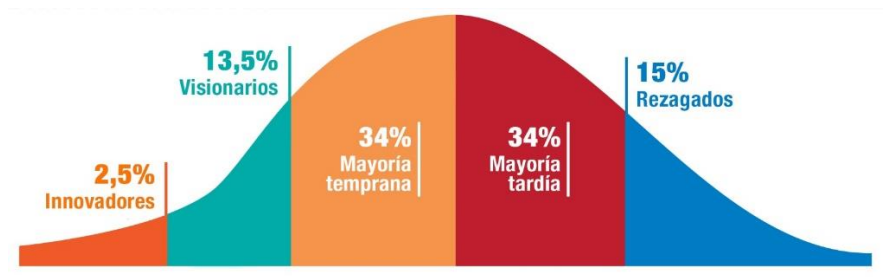
No es casualidad que la noción de cumplimiento en el contexto empresarial tenga origen anglosajón. Los precedentes del *compliance* normativo se remontan al *Foreign Corrupt Practices Act of 1977* (FCPA). El FCPA se promulgó tras una serie de casos de corrupción en los Estados Unidos –entre ellos, singularmente, el escándalo Watergate–. Esta Ley imponía diversas obligaciones en materia de transparencia contable y sancionaba duramente los sobornos realizados por empresas americanas a funcionarios extranjeros. Sin embargo, el concepto cobra mayor fuerza a partir de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002. Esta norma se dictó tras la ocurrencia de nuevos escándalos de corrupción en los Estados Unidos (Tyco, WorldCom...). El caso paradigmático fue el caso Enron, en el que las técnicas de manipulación y maquillaje contable empleadas por la alta dirección se llevaron por delante a la que, en ese momento, era la mayor distribuidora energética del mundo y la séptima compañía mejor valorada de América. Desde ese momento, las exigencias en relación al cumplimiento normativo fueron yendo progresivamente a más.

En España, los sistemas de cumplimiento normativo ya aparecían contemplados como circunstancia atenuante de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en la LO 5/2010 bajo el concepto más general de “debido control”. Ahora bien, estos programas de *compliance* empezaron a tener trascendencia desde la entrada en vigor de la LO 1/2015. A partir de este instante, la efectiva implantación de un sistema de *compliance* normativo pasó a ser considerada por el legislador español como una verdadera causa de exención de la responsabilidad penal de las corporaciones.

De acuerdo con la Circular 1/2016, de 22 de enero, la nueva redacción dada a los apartados 2 a 5 del actual artículo 31 bis CP por parte de la LO 1/2015 fue una traducción prácticamente literal al castellano del régimen contenido en el Decreto

Legislativo 231/2011 italiano. Si bien la semejanza entre ambos sistemas existe, hay que recordar que la responsabilidad prevista para las personas jurídicas en el Derecho italiano no es de índole penal, sino administrativa²⁰. Por tanto, como se desprende de Leo-Castela et al. (2020), resulta más interesante destacar la convergencia que se produce entre el modelo español y otros modelos, como por ejemplo el chileno, un referente de esta disciplina en la escena iberoamericana. De forma similar a lo abordado más arriba en sede de responsabilidad penal de las personas jurídicas²¹, se puede apreciar claramente cómo los avances legislativos producidos en otros países –lingüística y geográficamente vecinos– repercutieron a la hora de regular los sistemas de cumplimiento normativo en España. Desde mi punto de vista, este fenómeno de homogeneización legislativa, tanto en el espacio europeo como en el iberoamericano, debe espolear a las organizaciones a adoptar una actitud proactiva, consistente en trasladar los progresos que se estén dando en materia de *compliance* en otras naciones a su correspondiente ámbito de actividad. Así, usando la categorización (Figura 2.1) elaborada por el conocido sociólogo Everett Rogers (1962) en *Diffusion of innovations*, sostengo que las corporaciones deben aspirar a ser *innovators* –innovadores– o, al menos, *early adopters* –visionarios– en el campo del cumplimiento normativo.

Figura 2.1. Modelo de la teoría de la difusión de las innovaciones



Fuente: Elaboración propia. A partir de Rogers (1962).

Por otra parte, como señalan Leo-Castela et al. (2020), es indiscutible que la mención expresa de los programas de *compliance* normativo como circunstancia

²⁰ Véase *supra* nota 10.

²¹ Véase *supra* apartado 2.1.1.

eximente de la responsabilidad penal funciona como una suerte de recompensa para aquellas empresas que los implementen en su seno. Deseo hacer dos importantes precisiones a este respecto: la primera, que la aplicación de sistemas de cumplimiento normativo es voluntaria y, por consiguiente, es perfectamente posible que una empresa que no haya adoptado y ejecutado un sistema de estas características no sea jamás penalmente responsable (en este supuesto, habría fuertes indicios de que en la empresa impera una excelente cultura ética y de cumplimiento); la segunda, que el beneficio de la exención o de la atenuación de la responsabilidad no se disfruta por el mero hecho de contar con estos sistemas de cumplimiento, sino que éstos deberán incluir *medidas de vigilancia y control idóneas* (condición 1ª del apartado 2º del artículo 31 bis CP) y ser confiada su supervisión *a un órgano con poderes autónomos* (condición 2ª del apartado 2º del artículo 31 bis CP).

Se puede discutir si era conveniente establecer los requisitos, que han de verificar los sistemas de cumplimiento normativo para poder otorgar a la organización la recompensa de la exención penal, de forma tan abstracta y general. En concreto, si hubiese sido preferible recoger de forma más detallada estos requisitos en otro tipo de norma antes que en el Código Penal, al igual que lo considera la Circular 1/2016 de la FGE: “lo que no resulta tan plausible es que sea el Legislador penal quien, mediante una regulación necesariamente insuficiente de los requisitos que han de cumplir los programas normativos, haya asumido una tarea más propia del ámbito administrativo”²².

Discrepo parcialmente con este razonamiento de la FGE. Al margen de su posible –y recomendable– desarrollo por otros instrumentos (entre otros, como se verá seguidamente, las normas UNE 19601 y UNE-ISO 37301), defiendo que la enumeración otorgada por el apartado 5º del artículo 31 bis CP es adecuada. Se

²² Fiscalía General del Estado (2016). Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015. *Boletín Oficial del Estado* (p. 20).

trata de definir unos contornos mínimos dentro de los cuales deben quedar encuadrados los programas de *compliance*. Además, esta regulación desempeña, en mi opinión, dos funciones básicas: una disuasiva, para prevenir conductas indebidas en el interior de una organización, y otra incentivadora, para “ofrecer *nudges* –empujones– que sean más propensos a ayudar”²³ a las empresas a cumplir con la legalidad penal.

2.2. La especial relevancia de la estandarización y la normalización para el *compliance* corporativo

En este apartado se procederá a analizar las notas más características de la Norma UNE 19601 y de la novedosa Norma UNE-ISO 37301, ya que a pesar de que su contenido está influenciado por otros estándares de referencia internacional –como las normas ISO 14001 (gestión ambiental), ISO 31000 (gestión del riesgo en la organización), ISO 37001 (gestión anti soborno), o ISO 19600²⁴ (directrices en materia de *compliance*)–, realizar un tratamiento más profundo de cada uno de ellos excedería del objeto de este trabajo.

Así pues, la publicación de la Norma UNE 19601 en 2017 fue otro paso más hacia la convicción de que las herramientas apropiadas para la prevención de delitos en la empresa eran los mecanismos de autorregulación, como los sistemas de *compliance* penal. Este respaldo a los instrumentos autorreguladores desencadenó una mayor proliferación de normas, bien de ámbito de aplicación más específico –véase, por ejemplo, Sánchez-Macías et al. (2020) para una pormenorizada explicación de la Norma UNE 19602, de febrero de 2019, relativa al *compliance* tributario–, bien de ámbito de aplicación más transversal, que se complementan²⁵ entre sí. Dentro de este segundo catálogo de documentos se encuentra la Norma

²³ Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (p. 72). New Haven, Connecticut: Yale University Press. Traducción propia.

²⁴ Véase *supra* nota 7.

²⁵ Por ejemplo, la publicación de la Norma UNE 19602 fue una consecuencia natural de la Norma UNE 19601, dado que la segunda resultaba ineficiente para neutralizar la totalidad de los riesgos tributarios que pueden surgir en un escenario tan cambiante como el empresarial.

UNE-ISO 37301, de mayo de 2021, la cual no sólo busca identificar y prevenir los riesgos penales o tributarios, sino que persigue la mejora de la gestión global de *compliance* en la organización, a través de un análisis y evaluación de los riesgos derivados del incumplimiento de cualquier obligación, entendida en sentido amplio (ética, legal, contractual, interna, externa...etcétera), asumida por la corporación.

La Norma UNE 19601, elaborada por la prestigiosa Asociación Española de Normalización, responde a aquellos –entre ellos, recordemos, la FGE– que reclamaban un desarrollo más minucioso de los requerimientos establecidos por el artículo 31 bis CP para los sistemas de *compliance*. Además, esta norma sobre requisitos y orientación para el uso de los programas de cumplimiento penal armoniza, de manera didáctica y sistemática, las exigencias de nuestro Código Penal y las normas internacionales anteriormente mencionadas. Este es el primer fin de la norma: servir de manual, de guía, a las empresas a la hora de diseñar sus sistemas de gestión de cumplimiento normativo. Una finalidad auxiliar que, si bien valiosa, no es la única. La Norma UNE 19601 es ambiciosa, pues pretende, al igual que la Norma UNE-ISO 37301, ir más allá del mero esclarecimiento y desarrollo de las exigencias que han de cumplir los programas de cumplimiento normativo. Aunque el alcance de los dos estándares sea diferente –más limitado el de la primera y más transversal el de la segunda–, el espíritu común a ambos me permite deducir que el concepto de *corporate compliance* no se reduce a la simple obediencia de la legalidad, sino que la auténtica sustancia del término se encuentra en mirar más lejos de lo legal, en implantar una verdadera cultura ética empresarial²⁶.

El punto de partida de cada norma es el contexto de la organización. Efectivamente, para un buen diseño de los programas de cumplimiento normativo,

²⁶ Se puede apreciar diferencias en el grado de importancia que concede una y otra norma al establecimiento de una “auténtica cultura ética empresarial”: en mi opinión, lo que es una loable intención por parte de la Norma UNE 19601, constituye el pilar fundamental de la Norma UNE-ISO 37301.

es crucial identificar los factores internos y externos que pueden generar un impacto –negativo o positivo– en la organización. La Norma UNE 19601 y la Norma UNE-ISO 37301 exponen, de forma puramente enunciativa, una serie de circunstancias que se deben identificar y analizar para plantear unos coherentes sistemas de *compliance*. Por ejemplo, el tamaño de la organización, el sector en el que opera, la naturaleza y complejidad de las actividades que realiza o las relaciones entabladas con su personal o con el conjunto de partes interesadas²⁷. Aunque la comprensión del contexto de la organización parezca algo evidente, no está de más recordar su importancia, pues una falta de conformidad entre el sistema de *compliance* y el contexto organizacional puede ocasionar asimetrías e ineficiencias en la empresa. Una mala comprensión del contexto, en otras palabras, puede hacer que el remedio sea peor que la enfermedad. ¿Vale la pena invertir dinero y tiempo en sistemas de cumplimiento que no detecten y prevengan correctamente riesgos penales (Norma UNE 19601) o riesgos de otra naturaleza (Norma UNE-ISO 37301) por no haber complementariedad entre aquellos sistemas y el contexto organizacional? La respuesta es negativa. Ni será razonable en términos económicos (la empresa habrá desaprovechado recursos), ni en términos de responsabilidad (la empresa no disfrutará de la exención de la responsabilidad penal o de la modulación de otro tipo de sanciones), ni en términos competitivos (la comisión de delitos u otra clase de infracciones se seguirá produciendo y la empresa perderá reputación). Por lo que a mí respecta, es menester insistir en la integración y alineación de los sistemas de *compliance* con la estrategia, características y demás funciones de la organización.

En la línea de la función orientativa de la Norma UNE 19601, están las disposiciones que contemplan el reparto de las principales responsabilidades en materia de *compliance* entre el órgano de gobierno, el órgano de *compliance* penal y la alta dirección. Aunque el órgano de *compliance* penal deba ser quien lleve la iniciativa y deba gozar de autonomía según las pautas marcadas por el Código

²⁷ Estos documentos usan este término para referirse a los *stakeholders*, expresión de uso más frecuente en el mundo empresarial. Sobre el concepto de parte interesada o *stakeholder* y su relación con el cumplimiento corporativo, se volverá más adelante (véase *infra* apartado 3.1.2).

Penal, vemos como la Norma UNE 19601 quiere recalcar que los deberes de cumplimiento no van dirigidos solamente a aquel. La flamante Norma UNE-ISO 37301 insiste, de manera más clara, en este mismo mensaje y flexibiliza la exigencia de crear un órgano separado²⁸ de *compliance*. En efecto, mantengo que la organización debe tener siempre presente la idea de que los sistemas de *compliance* no son compartimentos estancos, alejados del resto de departamentos de la organización, y que el diseño de aquellos ha de proyectarse de forma que vayan dirigidos a la alta dirección, a los niveles intermedios y, en general, a todo sujeto que forme parte de la organización.

Los capítulos de “planificación”, “operación” y “evaluación del desempeño”, por su parte y en pocas palabras, enfatizan la función orientativa y auxiliar de las normas, al establecer, muy detalladamente, los requisitos que deberán comprender los sistemas de *compliance* para disfrutar del certificado de conformidad. Certificado²⁹ que podrá ser otorgado por la Entidad Nacional de Acreditación y que operará como prueba de la voluntad de la organización de respetar y someterse, bien al cumplimiento de la legalidad penal (Norma UNE 19601), bien al cumplimiento en general (Norma UNE-ISO 37301). Cabe decir que la certificación no es un presupuesto indispensable para lograr unos sistemas de *corporate compliance* de éxito. Por consiguiente, una organización que realice un análisis del binomio coste-beneficio de la certificación y obtenga como resultado que no puede asumir su precio, podrá implantar unos sistemas de cumplimiento corporativo de garantías sin ningún tipo de duda. Eso sí, de cara a hacer del *corporate compliance* una ventaja competitiva –como en última instancia

²⁸ Este aspecto constituye una novedad muy importante para el tejido empresarial español, formado mayoritariamente por micro y pequeñas empresas –concretamente por un 98,99%, según la Subdirección General de Apoyo a la PYME (2021)–. Ciertamente, algunas de ellas pueden no contar con la estructura o los recursos financieros necesarios para la creación de un órgano especializado en *compliance*.

²⁹ La Norma UNE 19602, referida a la minimización de los riesgos fiscales, también permite que las organizaciones que cumplan determinados requisitos puedan certificar la ausencia de su voluntad defraudatoria.

defenderé³⁰–, es evidente que el certificado dará un plus, en términos de diferenciación, a aquella corporación que lo tenga respecto de aquella que meramente implemente el programa de *compliance*.

No obstante, las secciones más relevantes a mi juicio son las de “liderazgo”, “elementos de apoyo” y “mejora”. Es en estos capítulos donde queda patente lo que me interesa a efectos de esta obra: la intención de la Norma UNE 19601 y, más visiblemente, de la Norma UNE-ISO 37301, de estimular la creación de una fuerte cultura ética corporativa. Una cultura edificada sobre una base de valores morales, compartida por todos aquellos que formen parte de o se relacionen con la organización. Pasemos a decir unas palabras acerca de cada una de estas tres secciones.

Las experiencias pasadas hacen ostensible que la cultura de cumplimiento debe empezar por la alta dirección –el famoso *tone at the top*–. La *Association of Certified Fraud Examiners* (2011) así lo puntualiza. La avaricia que ha movido a numerosos *Chief Executive Officers* ha llevado a la quiebra a una elevada cifra de empresas. Si los altos directivos adoptan comportamientos poco honestos, los mandos intermedios y el resto de personal de la empresa se inclinarán por imitarles, al tener escasos incentivos para comportarse de otro modo. Por consiguiente, se creará un círculo vicioso que dificultará enormemente el desarrollo de unos valores éticos y morales en la organización. De un modo diferente piensan las psicólogas americanas James et al. (1971), quienes se basan en los postulados del neurólogo Viktor Frankl para defender que el hombre no está absolutamente a merced del ambiente o de la herencia –en este caso, la organización y las actuaciones deshonestas–. Con todo, pienso que por las características del mundo empresarial, como la competitividad y el miedo a represalias imperantes, existen altas probabilidades de que los subordinados estén altamente condicionados por la actitud de sus superiores –la denominada cultura de la corrupción–. Por ejemplo, si el jefe de un departamento hace un uso fraudulento o se apropia indebidamente de algún activo de la empresa, es probable que los empleados que tengan

³⁰ Véase *infra* subepígrafe 3.2.

conocimiento de este hecho desplieguen una conducta similar. Por eso incido en la necesidad de un liderazgo fielmente comprometido con la instauración de una cultura de cumplimiento en la organización.

En segundo lugar, en el capítulo titulado “elementos de apoyo” de la Norma UNE 19601 destacan especialmente las referencias al desarrollo de una cultura de cumplimiento –asunto que en la Norma UNE-ISO 37301 se desarrolla en el capítulo de “liderazgo”– y a la formación y concienciación en materia de *compliance* de todos y cada uno de los integrantes de la organización. Sin embargo, como ya he insinuado, es un propósito que está presente a lo largo de todo el documento. De nuevo, es toda una declaración de intenciones de la Norma UNE 19601, pues es cristalino que ésta no se enfoca únicamente a sortear el reproche penal, sino que se dirige a “reafirmar una cultura corporativa de respeto a la Ley, donde la comisión de un delito constituya un acontecimiento accidental y la exención de pena, una consecuencia natural de dicha cultura”³¹. *De respeto a la Ley y, añadido, no sólo a ella*. Es decir, pienso que las buenas prácticas tienen que fomentarse en la organización porque todo miembro considera que son imprescindibles para el buen funcionamiento de aquella, y no por venir impuestas por un instrumento legal. Esta cultura de integridad, que ya se dejaba intuir en la Norma UNE 19601, adquiere un mayor protagonismo en la reciente Norma UNE-ISO 37301.

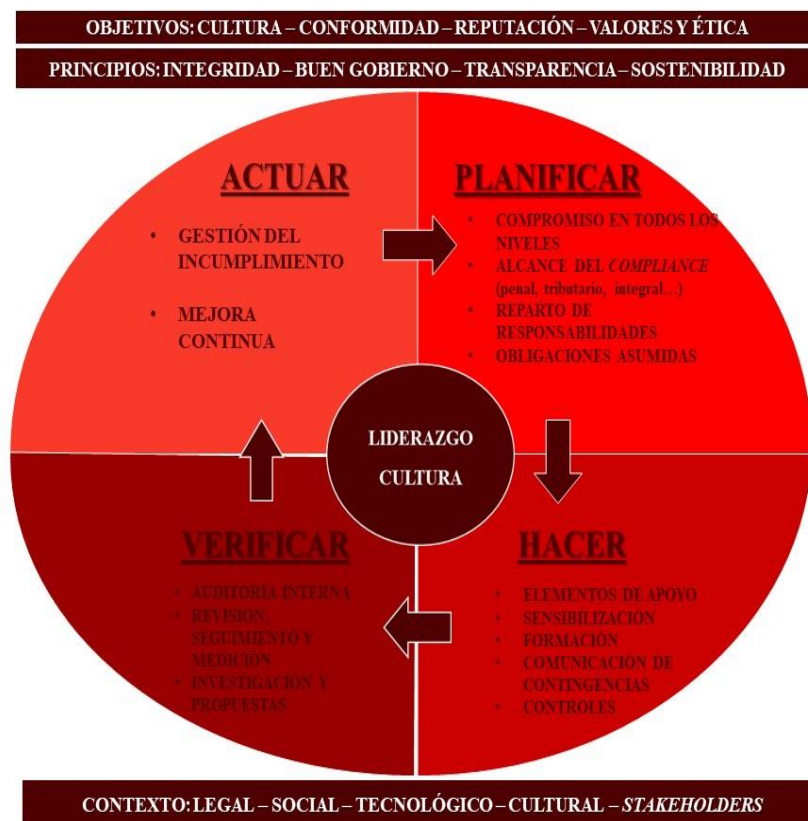
La Asociación Española de Normalización finaliza la Norma UNE 19601 con el capítulo dedicado a la mejora de los sistemas de cumplimiento. Este aspecto se desvela en la nueva Norma UNE-ISO 37301, desde su inicio, como fundamental. A mi juicio, el hecho de adjuntar, ya en la introducción, una imagen del ciclo de Deming o ciclo PDCA³² (Figura 2.2) es sintomático. Refleja que de nada sirve que

³¹ Fiscalía General del Estado (2016). Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015. *Boletín Oficial del Estado* (p. 20).

³² Cuyas siglas significan en inglés *Plan-Do-Check-Act*. En castellano, “Planificar-Hacer Verificar-Actuar”.

el sistema de *compliance* funcione como un adorno o como una fachada. La organización debe tratar de que su mecanismo de cumplimiento alcance las cotas más altas de perfección. A mi parecer, esta idea de mejora continua se acopla mejor a la búsqueda de la excelencia empresarial que a la vulgar concepción del *compliance* como un simple fin para conseguir resultados egoístas como puede ser, por ejemplo y en el caso de la Norma UNE 19601, el beneficio de la exención penal.

Figura 2.2. Ciclo de Deming de un sistema de *compliance*



Fuente: Elaboración propia. A partir de la Norma UNE-ISO 37301.

He dedicado, al estudio de la importancia del proceso normalizador, un apartado especial e intermedio entre el apartado concerniente a la esfera legal del *corporate compliance* y el subepígrafe concerniente a su esfera ética, porque el análisis de las normas UNE 19601 y UNE-ISO 37301 ha permitido entender que ambos ámbitos –el legal y el de la responsabilidad social corporativa– están estrechamente interrelacionados. A mi modo de ver, la Norma UNE 19601 ha

jugado un papel cardinal a la hora de tender un puente entre ambas dimensiones del cumplimiento corporativo; algo que en los próximos años la Norma UNE-ISO 37301 no hará más que potenciar.

Pasemos, a continuación, a reflexionar sobre esta visión ética y moral del *corporate compliance*.

2.3. El *compliance* corporativo y la responsabilidad social corporativa

Examinando la Norma UNE 19601 ha quedado expuesto que la implementación eficaz de los sistemas de *compliance* no sólo permite a la organización obtener la recompensa de la exención penal. Antes bien, la introducción de estos sistemas es una oportunidad para que la corporación consolide, en el seno de su actividad, una fuerte cultura ética, como deja patente la Norma UNE-ISO 37301. Es en este subepígrafe donde empiezo a abordar la conceptualización del *corporate compliance* como un acicate para “hacer las cosas bien” en vez de como una adaptación a lo que el legislador entiende que significa “hacer las cosas bien”. Dicho de otro modo, concibo el *compliance* más como un estímulo ético que como una mera respuesta a lo que exige el legislador.

Con esto no quiero decir que las leyes sean defectuosas o que el organismo competente haya errado en su elaboración. No es mi idea. Sencillamente, no podemos olvidar que las actuaciones dirigidas a burlar la legalidad, continuas en el mundo empresarial, hacen que estas disposiciones normativas queden, a menudo, en papel mojado. La creatividad y el ingenio de directivos y empleados siempre irán un paso por delante de las normas en sentido estricto. Es por eso que siento que la única manera de poner punto y final a las conductas deshonestas y corruptas en el ámbito empresarial es a través de los mecanismos basados en la responsabilidad social corporativa. Mecanismos de autorregulación como son los sistemas de cumplimiento corporativo objeto de este trabajo.

Sin embargo, si aspiramos a que un equipo de *compliance* sea efectivo, éste no puede contemplarse como una simple réplica a los actos del poder legislativo, sino que debe proyectarse por la alta dirección como un estímulo. Un estímulo enfocado

a que el sistema de cumplimiento se convierta en “un dispositivo casi psicológico que refuerza el capital ético de la organización”³³. Esta idea ya la he comentado, pero es conveniente recalcar que los programas de *compliance*, en su versión ética, deben penetrar en las rutinas empresariales; en el entramado de relaciones que entablan las organizaciones con trabajadores, proveedores, clientes o entes públicos. De otra manera, si las organizaciones caen en la tentación de reducir el diseño de sus sistemas de *compliance* a pura “cosmética”, las malas prácticas empresariales continuarán.

Por ello, las corporaciones han de invertir en sistemas de cumplimiento por voluntad propia, al igual que lo hacen en responsabilidad social corporativa. Los equipos de *compliance* “deben ser un modo de hacer empresa, de gestionar, de aprender, de decidir, de proceder, de generar acción (...) que promueve la excelencia en todas las actuaciones con base en la ética y los valores”³⁴. En efecto, si realmente pretendemos erradicar los delitos en el tejido empresarial, el *corporate compliance*, como parte esencial de la responsabilidad social corporativa, “ha de enraizar en el carácter de la organización, generando los hábitos necesarios para actuar de una forma excelente, desde la convicción de que hacerlo así es lo que corresponde”³⁵.

Con estas reflexiones quiero mostrar al lector que es inútil establecer unos sistemas de cumplimiento si estos no se ven paralelamente reforzados por sólidas capas de valores éticos y morales en todos los niveles de la organización. Hay que tener en cuenta, como afirma García Echevarría (2012), que un eficaz sistema de

³³ Leo-Castela, J. I., Rodríguez López, F., y Sánchez Macías, J. I. (2020). Evolución de la responsabilidad social y legal corporativa. Hacia un índice de compliance en la OCDE. En A. Carrillo del Teso y J. Sánchez Bernal (Coords.), *Corrupción: Compliance, Represión y Recuperación de Activos* (p. 406). Valencia: Tirant Lo Blanch.

³⁴ Galán Zazo, J. I. (2014). Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa. En J. I. Galán Zazo, *Diseño Organizativo* (p. 203). Madrid: Paraninfo.

³⁵ Cortina Orts, A. (2012). La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. En J. I. Galán y A. Sáenz de Miera (Eds.), *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI* (p. 78). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

compliance no es algo fácilmente armable y desarmable. Al contrario, genera profundos cambios, tanto desde el punto de vista sociológico –en las costumbres tradicionales de la empresa–, como desde el punto de vista económico –supone un gasto en términos numéricos³⁶–. Lamentablemente, no pocas empresas siguen destinando recursos económicos, con la meta de generar buena reputación y simpatía, a lo que podemos denominar “Responsabilidad Social Decorativa”³⁷. Véase el caso de Volkswagen, empresa automovilística que sacó al mercado 11 millones de vehículos altamente contaminantes después de presumir de liderazgo y compromiso con el medioambiente en su Código de Conducta. A pesar de que este despropósito no hizo desaparecer a la compañía, la pérdida de reputación fue manifiesta: la capitalización bursátil de la empresa se redujo en un 40% y la agencia de calificación crediticia Moody’s le rebajó un *notch* –escalón–, augurándole expectativas muy pesimistas (Blackwelder et al., 2016).

Por consiguiente, creo que invertir³⁸ en un *fake compliance*, en el que los controles y las vigilancias –supuestamente previstos– no son empleados en la práctica por ir en contra de los intereses económicos de la organización, no será ni productivo para la sociedad, ni para la corporación a medio y largo plazo. No obstante, invertir en unos sistemas de cumplimiento que, junto a otro tipo de medidas internas³⁹, ayuden a fomentar un clima de ética en la organización sí lo será. Este ambiente de ética generará confianza, tanto en cada individuo como en la corporación en su conjunto, en que lo mejor es “hacer las cosas bien”. Si se percata el lector, al irse cimentando una cultura ética y de cumplimiento en la empresa, nos estaríamos distanciando del entendimiento del *compliance* como cuestión estrictamente legal

³⁶ A mi juicio, la implementación de un sistema (eso sí, eficaz) no es un gasto, sino una inversión.

³⁷ Kliksberg, B. (2012). La crisis y la responsabilidad social empresarial. En J. I. Galán y A. Sáenz de Miera (Eds.), *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI* (p. 62). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

³⁸ El término correcto sería “gastar”, dado que en este caso sí que supondría un gasto superfluo y no una inversión útil.

³⁹ Por ejemplo, recurriendo a figuras como serios códigos éticos de conducta, anónimos canales de denuncia o merecidos premios para aquellos empleados que demuestren un comportamiento íntegro.

para adentrarnos progresivamente en la concepción del *compliance* como compromiso social.

Así es, opino que los sistemas de cumplimiento pueden contribuir, como eje de la responsabilidad social corporativa de las empresas, a una sociedad más digna; a una sociedad en la que los delitos e incumplimientos medioambientales y económicos sean la excepción y no la regla. Y con este argumento no estoy pecando de idealista o ingenuo. Sé perfectamente que las empresas no son organizaciones movidas por fines altruistas, en las que el lucro sea un asunto irrelevante. Es por ello que en el siguiente epígrafe ofreceré incentivos para que los sistemas de cumplimiento arraiguen en la cultura organizacional, al poder convertirse en fuentes de ventaja competitiva y de creación de valor en la empresa –en este sentido, véase Porter et al. (2006), quienes inciden constantemente en los beneficios competitivos que proporciona la responsabilidad social corporativa–.

En definitiva, defenderé que los equipos de *compliance* no se limitan a ser sólo una cuestión legal, ni meras acciones desinteresadas de caridad, sino que si se implementan de forma eficaz pueden constituir tanto verdaderas oportunidades para el negocio como beneficios para la comunidad.

3. COMPLIANCE CORPORATIVO COMO OPORTUNIDAD EMPRESARIAL

Partiendo de la premisa de que las organizaciones deben apoyar de alguna manera a la sociedad para conseguir un mundo mejor, mi principal intención es demostrar al lector que los sistemas de *corporate compliance* son herramientas capaces de contribuir a la producción de ganancias en la empresa. El asentamiento de las nuevas tecnologías y una globalización sin precedentes –Thomas Friedman (2006) habla de la globalización 3.0– ha supuesto una transformación en las preferencias y sensibilidades de las personas. Los programas de *compliance*, si se diseñan de manera correcta y se acompañan de un clima de confianza en los valores y en la ética, pueden repercutir positivamente en numerosos aspectos de la gestión empresarial: desde un mayor poder de negociación para obtener recursos, hasta

hacer de la imagen de transparencia y honestidad de la empresa uno de sus factores claves de éxito.

Precisamente, porque el *compliance*, como eje de la responsabilidad social de una corporación, es o será más pronto que tarde reflejo de las exigencias de la sociedad.

3.1. Una sociedad más exigente desde el punto de vista moral

3.1.1. El contexto actual, marcado por la globalización y la revolución tecnológica

Aunque el origen de la globalización se remonta, según economistas como Jeffrey G. Williamson y Kevin O'Rourke (2006), al siglo XIX, la revolución tecnológica que estamos presenciando desde finales del siglo XX hace que, según Montero Jiménez (2018), sus efectos se magnifiquen mucho más en el contexto actual. El entorno de la empresa, definido como aquel que “está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados”⁴⁰, no es ajeno a esta etapa de cambios. El papel dominante que están jugando los factores tecnológicos en nuestra sociedad ha provocado que otros factores externos relevantes para la empresa, como los políticos o los socio-culturales, sufran transformaciones.

En primer lugar, el mundo globalizado y digitalizado actual ha permitido llegar a consensos políticos en cuestiones de derechos humanos, de cambio climático y de lucha contra el fraude. Al menos en los países de la OCDE, los líderes políticos han elaborado leyes con un mismo convencimiento: los comportamientos indignos se producen con mayor asiduidad en el contexto empresarial por los intereses económicos que hay en juego. La introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas que he sintetizado al inicio de este trabajo es una muestra de ello. Además, aunque la implementación de sistemas de *compliance* sea algo voluntario por el momento, no descarto que en un futuro los estados demanden

⁴⁰ Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (p. 8). Madrid: Civitas.

mayores garantías de cumplimiento legal y ético a las empresas por medio de instrumentos obligatorios⁴¹. En especial, si los mecanismos de autorregulación no consiguen erradicar malas prácticas como las citadas.

En segundo lugar, la expansión de las TIC –Tecnologías de la Información y la Comunicación– ha hecho que las creencias y formas de vida de las personas cambien. La sociedad, a través de Internet y otros medios de difusión, está más informada. Y si la comunidad está más documentada, está más vigilante. Hoy en día, los comportamientos poco éticos de multinacionales pueden transmitirse de una parte del mundo a la otra en escasos segundos gracias a los avances tecnológicos de los medios de comunicación. Sirva como ejemplo los escándalos de utilización de mano de obra infantil en grandes firmas como Nestlé o Nike (Werner et. al, 2004). Como puede apreciarse en la siguiente tabla (Tabla 3.1), la percepción de los consumidores acerca de una empresa está marcada, en gran medida, por la información procedente de nuevas fuentes: “lo que dice la gente” –entendemos aquí incluidos a los prescriptores de tendencias– y la vía *online* son las variables que gozan de más importancia. Por eso, ya que los clientes, inversores y proveedores (entre otros grupos de interés con los que se relaciona la empresa) disponen de más información a partir de estos nuevos canales, son cada vez más exigentes –e influyentes– a la hora de valorar atributos como la confianza, la transparencia o el compromiso social. Ciertamente, tal y como formulaban los filósofos Francis Bacon (1597) y Thomas Hobbes (1655), *la información es poder*.

Tabla 3.1. ¿Qué influencia la percepción del consumidor acerca de una compañía?

(% Muy/bastante influyente en la opinión del consumidor)

Lo que dice la gente	88%
Comentarios <i>online</i>	83%

⁴¹ Un ejemplo de ello es la LO 1/2019, de 20 de febrero, la cual incrementó el importe de las sanciones y el número de delitos por los que pueden responder las personas jurídicas.

Resultados de búsqueda <i>online</i>	81%
Nuevas fuentes	79%
Página web de la compañía	74%
Premios y rankings	63%
Comunicaciones de la compañía líder	59%
Publicidad	56%
Redes sociales	49%

Fuente: Elaboración propia. A partir de Weber Shandwick (2011).

En suma, las violaciones de derechos humanos en sedes descentralizadas, los falsos compromisos con el medio ambiente o la corruptela empresarial son licencias que generarán actuaciones cada vez más hostiles por parte de la sociedad. Por el contrario, valores como la honestidad y la transparencia gozarán de respuestas favorables por el entorno. En mi opinión, las organizaciones deben tener una actuación prospectiva, dirigida a sacar el máximo provecho posible de esta tendencia, que exige a las organizaciones que se conduzcan de una forma moralmente aceptable. “En un mundo híper conectado e híper transparente como en el que vivimos, ninguna empresa mantendrá sus negocios si actúa de espaldas a la sociedad (...) y con la opinión pública en contra (...)”⁴². En este sentido, no se me ocurre otra idea mejor que apostar fuertemente por programas de *compliance* para hacer frente a este tipo de retos. Retos que pueden suponer riesgos, “pero también grandes oportunidades de innovación y creatividad para las empresas en el hecho de contribuir a su solución”⁴³.

⁴² Bazán Cea, C., de la Morena Olías, J., y Cortés Soria, H. (2018). Evolución y nuevas tendencias de Responsabilidad Social en las prácticas empresariales. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 1(29): 23.

⁴³ Granda, G. (2012). Fundamentos de la gestión socialmente responsable. En J. I. Galán y A. Sáenz de Miera (Eds.), *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI* (pp. 163-164). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

3.1.2. El interés por los grupos de interés (stakeholders)

La importancia que tiene la responsabilidad social corporativa en este trabajo ha dejado insinuar que no comparto la teoría del accionista o *shareholder theory* propuesta por Milton Friedman (1962), sino que opto por la teoría de la parte interesada o *stakeholder theory*, inicialmente acuñada por Richard Edward Freeman (1984). Para Friedman, el único objetivo que debía perseguir la empresa era el de maximizar la riqueza de sus propietarios –accionistas–, no teniendo la compañía que rendir cuentas a la sociedad. Los críticos de este enfoque, entre ellos Freeman, señalaban que la realidad empresarial es mucho más compleja: la corporación no sólo tiene que tener en cuenta los intereses de los propietarios, sino que debe reparar en otros sujetos, ya que de ellos también depende su éxito. Entre los argumentos por los que el camino hacia el éxito empresarial no puede emprenderse desde el modelo economicista de Friedman se encuentran los siguientes:

- La teoría del accionista no tiene en cuenta aspectos intangibles. Al decir que la única misión de la organización debe ser la de crear el máximo valor para los propietarios, Friedman no consideraba recursos como la cultura ética (el entendimiento del *compliance* como base para construir un ambiente de buen hacer y honradez en la empresa carecería de razón de ser) o la lealtad y confianza de los empleados para con la empresa (la idea de que cada miembro de la organización confía en que lo mejor para sí mismo y para la corporación es “hacer las cosas bien” se desvanecería igualmente). Incluso la reputación, un activo fundamental en el proceso de fidelización de clientes y a la hora de conseguir mejores condiciones en las negociaciones con proveedores y entidades de crédito, quedaría en el olvido si se acogiese esta teoría.
- La existencia de beneficio contable que posibilita el reparto de dividendos no es condición suficiente para evaluar el desempeño de una empresa durante uno o varios ejercicios. Tal vez, el potencial de la organización podía haber sido mayor que el superávit económico conseguido. El caso de Volkswagen es el paradigma de ello: aunque el escándalo de las emisiones contaminantes no

implicó una reducción en su número de ventas, la bajada de cotización en la bolsa de valores fue terrible y le supuso una mancha en su reputación que continúa hasta la fecha.

- Además, ¿podemos asegurar que los objetivos de los directivos se alinean con los de los propietarios? No, puesto que al igual que explica la teoría de la agencia (Jensen et al., 1976), los intereses de agentes –directivos– y principales –accionistas– suelen ser, en general, contradictorios⁴⁴. Estas discordancias y tensiones entre directivos y propietarios, sumadas a las que se generan con el resto de *stakeholders*, evidencian que el objetivo de la empresa no estriba en satisfacer únicamente a los accionistas, sino que depende del proceso de negociación entre las diferentes coaliciones.

Por estas y otras razones sobre las que no hay tiempo de hacer hincapié, el título del apartado es “el interés por los grupos de interés”. Las empresas no sólo deben prometer retornos a su accionariado o respetar las leyes para complacer a las administraciones públicas –que será lo que las organizaciones no comprometidas con la implementación de un verdadero *corporate compliance* buscarán–, sino que han de prestar especial atención a las demandas de gestión responsable del resto de partes interesadas: clientes, empleados, inversores no accionistas, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, proveedores, intermediarios fiscales⁴⁵, sindicatos...etcétera. Como he anticipado en el anterior subepígrafe, la época conectada y transparente en la que vivimos ha provocado que la sociedad, en general, y los grupos de interés, en particular, se muestren más escépticos en cuanto a la relación entre beneficio económico empresarial y beneficio social o medioambiental. Esto no quiere decir que las corporaciones tengan que asumir cualquier exigencia, proveniente de cualquier grupo de interés, que pueda tener

⁴⁴ Mientras que el agente tendrá como objetivo maximizar su renta personal, el principal se interesará en extraer el máximo de los beneficios, los productos o utilidades de la compañía.

⁴⁵ La Norma UNE 19602, ya mencionada, presta especial atención a la figura de los asesores fiscales de la organización y a la importancia de que aquellos detecten, prevengan y reduzcan, al igual que la propia corporación, los riesgos tributarios.

alguna mínima consideración ética. Como afirma Argandoña (1998), “no es cuestión de hacer una lista de deberes que contenga, por ejemplo, el deber de no contaminar, el deber de crear puestos de trabajo y el de patrocinar a la comunidad local, o el deber de información, reconocimiento y diálogo, con respecto a los sindicatos (...). Lo que es importante es considerar qué tipo de relaciones sociales mantiene la empresa (y sus miembros internos) con los distintos *stakeholders* internos y externos, para identificar cuál es el bien común de esa sociedad y los bienes y derechos que emanan de ese bien común”⁴⁶.

En efecto, lo fundamental para diseñar un *corporate compliance* de garantías es determinar quiénes son los *stakeholders* clave de la organización y el peso de los mismos. Ni el planteamiento de un sistema de *compliance* puede integrar toda demanda ética de la sociedad, ni su diseño debe realizarse exclusivamente a imagen y semejanza de los valores de los directivos. Lo ideal es encontrar el equilibrio o, como diría Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, el justo medio.

Por tanto, aunque se parta de un liderazgo ético de la alta gerencia (sección a la que se concede gran valor tanto la Norma UNE 19601 como la Norma UNE-ISO 37301), las implicaciones morales deben extenderse transversalmente a lo largo de toda la corporación para ir formando la cultura ética de la compañía –a través del *compliance* y otra serie de medidas internas–. No obstante, no podemos detenernos aquí, ya que es posible que los valores éticos y morales que han ido moldeando la cultura de una concreta empresa difieran de lo que esperan sus *stakeholders* externos. El diálogo con los grupos de interés es uno de los mecanismos de los que dispone la empresa para saber la forma en la que su dimensión ética –por ejemplo, su disposición a incrementar la sostenibilidad o a condenar severamente las conductas inapropiadas– está siendo percibida por el entorno. A mi juicio, lo más positivo sería una “institucionalización del diálogo”,

⁴⁶ Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17 (9): 1099. Traducción propia.

mediante la cual la empresa pueda involucrar en su cultura ética y en sus sistemas de *compliance* a los *stakeholders* más relevantes.

Por un lado, se generará un clima de confianza y credibilidad hacia la organización. Si ésta se retroalimenta de sus grupos de interés, mandará una señal a su entorno de que se muestra receptiva a escuchar y considerar diferentes posiciones éticas e incluso, llegado el momento, a cambiar su modelo de gestión. En ocasiones, las empresas “ni siquiera tiene(n) conciencia de que algo sea bueno o malo; de que esto sea mejor o más adecuado que su contrario... Simplemente no llegan a percibir problema alguno ante una toma de decisiones”⁴⁷. De ahí que una compañía capaz de aprovechar las interacciones con sus *stakeholders* y hacer autocrítica será percibida como una compañía seria y sincera desde el punto de vista ético y, por ende, mejorará su reputación. Además, si la empresa comparte su esqueleto moral con los grupos de interés, lo más probable es que la confianza infundida cohesione los sistemas de valores de ambos al reducirse los costes de coordinación⁴⁸.

Por otro lado, el diálogo cercano puede ser una valiosa fuente de información para la empresa. La colaboración reiterada puede convertirse en un sistema de alerta para descubrir conductas poco éticas de los *stakeholders* que la corporación antes desconocía. La reputación de una organización no sólo depende de su cultura y decisiones internas, sino que puede verse manchada por terceros ajenos a ella. Así pues, siento que los grupos de interés deben ocupar un rol central en el diseño del *corporate compliance* y en la construcción de la cultura empresarial, porque “si la ética no está en todas partes, no está en ninguna”⁴⁹.

⁴⁷ Fernández y Fernández, J., y Camacho Ibáñez, J. (2018). Ética y *Compliance* ante la corrupción: Prevenir, detectar y gestionar. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 1(29): 60.

⁴⁸ Los costes de coordinación son aquellos que, a diferencia de los costes de transacción (que proceden del mecanismo de precios del mercado y de la negociación entre las partes), se derivan de las dificultades que surgen de coordinar los sistemas de valores que los *stakeholders* y la corporación están utilizando.

⁴⁹ Hess, M. F., & Broughton, E. (2014). Fostering an ethical organization from the bottom up and the outside in. *Business Horizon*, 57 (4): 542.

3.2. ¿Por qué el *compliance* corporativo puede ser fuente de ventaja competitiva?

Ya he analizado cómo los deseos de los *stakeholders*, en relación al bienestar social y medioambiental, no han hecho más que aumentar en intensidad. Tal y como dice el informe *Five Human Aspirations and the Future of Brands* de las consultoras BBMG y GlobeScan (2016), la sociedad reclama que las empresas alcancen cotas más altas de transparencia, responsabilidad e impacto social. La siguiente tabla (Tabla 3.2) revela que “ofrecer productos de calidad al precio más bajo posible”, la que era la tradicional preferencia entre los consumidores, cae hasta la sexta posición en favor de otras cuestiones más vinculadas con la ética y el cumplimiento corporativo, como la seguridad, la salud, el medio ambiente o la igualdad. Si los clientes dan prioridad a las organizaciones éticamente responsables, estarán dispuestos a pagar un sobreprecio. En consecuencia, los recursos financieros destinados a la desarrollo de un *corporate compliance* que vaya más allá de lo que impone la legalidad, estarían dando sus frutos. En otras palabras, la apuesta por los sistemas de *compliance* habría pasado de ser un gasto superfluo en el que se ha incurrido, a ser una rentable inversión.

Tabla 3.2. Principales expectativas para los consumidores (tanto para los “aspiracionales”⁵⁰ como para el “público global”)

Asegurar productos seguros y saludables	74%
Pagar salarios justos a todos los empleados	72%
No dañar el medio ambiente	70%
Asegurar una cadena responsable de suministro	69%

⁵⁰ Según el informe *Five Human Aspirations and the Future of Brands*, los “aspiracionales” se definen como aquellos sujetos que son amantes de las compras, consumen responsablemente y depositan su confianza en aquellas marcas que actúan en el mejor interés de la sociedad.

Tratar justamente a los empleados	66%
Ofrecer productos de calidad al precio más bajo posible	65%

Fuente: Elaboración propia. A partir de BBMG y GlobeScan (2016).

A pesar de que los datos de la tabla anterior (Tabla 3.2) hacen referencia a las predilecciones de un único grupo de interés –los consumidores–, la adopción de unos programas de *compliance* puede contribuir a incrementar la competitividad de la empresa en las relaciones entabladas con otros *stakeholders*.

El Informe de Competitividad de la Comisión Europea del año 2008 es muy ilustrativo a este respecto. Es cierto que se refiere a los efectos positivos de la responsabilidad social corporativa como instrumento de creación de valor y no a los beneficios que otorgan los programas de *corporate compliance* en sentido estricto. Sin embargo, si seguimos la concepción del *compliance* como eje de la cultura ética empresarial, creo que sus conclusiones son perfectamente extrapolables a las ventajas que puede suponer la implementación de un sistema de *compliance* en diversas áreas de la gestión empresarial:

- a) Recursos humanos: Una compañía que entienda el *compliance* proactivamente, de manera que no esté a expensas de las continuas reformas laborales que se producen en nuestro país, dará una apariencia de estabilidad a sus empleados, de manera que éstos serán más leales y realizarán sus tareas con mayor motivación. Además, no sólo será más sencillo retener a los empleados más eficientes, sino que creo que la organización se colocará en una privilegiada posición para atraer a personas talentosas y preparadas –que, como regla, tienen mayor sensibilidad hacia asuntos como la contaminación, la corrupción o la desigualdad–.
- b) Innovación: El *corporate compliance*, en sí mismo, forma parte de la capacidad de innovación de la empresa. Aunque cada vez es más habitual escuchar la palabra *compliance* en el entorno empresarial, estos programas todavía distan

de estar presentes en la mayoría de corporaciones en España⁵¹, por lo que es un nicho todavía por explotar (Figura 2.1). En este sentido, el certificado⁵² de conformidad por un tercero independiente, bien en las más específicas UNE 19601 o UNE 19602, bien en la transversal UNE-ISO 37301, será un *extra* (si en la actualidad son pocas las organizaciones que han implementado sistemas de cumplimiento corporativo en nuestro país, menos aún son las que se han decidido a solicitar y obtener el certificado). Asimismo, el diálogo ético y de cumplimiento que propongo con los *stakeholders* puede permitir a la empresa sacar tajada, antes que sus competidores, de las nuevas tendencias tecnológicas, sociales y medioambientales.

- c) Reducción de costes: La confianza hacia la empresa, que se forja al compartir los valores éticos y morales que forman la base de su sistema de cumplimiento corporativo, no sólo reduce los costes de coordinación entre aquella y sus grupos de interés clave. La cultura ética empresarial generada –y cohesionada con la de los *stakeholders*– conduce a una disminución de los costes de transacción: menos asimetrías de la información, menos esfuerzos en el proceso de negociación y menor necesidad de medidas de supervisión y control.
- d) Gestión de riesgos y reputación: Evidentemente, la implantación de un sistema de *compliance* penal conlleva la minoración de los riesgos penales y el beneficio de la exención de la responsabilidad penal. No obstante, como he insistido, el cumplimiento de la ley no satisface todo lo que engloba una buena y responsable gestión a ojos de la sociedad, tal y como se desprende claramente del contenido de la Norma UNE-ISO 37301. Las corporaciones están más expuestas que nunca al escrutinio público, que demanda un mayor grado de responsabilidad ética. Si las organizaciones se limitan a concebir el cumplimiento corporativo como una mera herramienta de *marketing* o como

⁵¹ Según el informe *Hacia sistemas de cumplimiento avanzados* de la consultora Grant Thornton sólo un 9% de las empresas españolas disponen de un verdadero sistema de *compliance*.

⁵² Véase *supra* subepígrafe 2.2.

una especie de seguro frente a la persecución penal (o frente a otra clase de consecuencias), es posible que se lucren a corto plazo, pero no podrán hacer de la reputación ni uno de sus principales activos ni, en absoluto, uno de sus factores clave de éxito. En cambio, una organización que integre profundamente el programa de *compliance* en sus valores y operaciones, en lugar de utilizarlo como un vacío instrumento de relaciones públicas –el *fake compliance*–, tendrá mucho ganado en el terreno reputacional.

- e) Rentabilidad: La predisposición de los clientes a pagar un precio extra por los productos y servicios ofrecidos por corporaciones socialmente responsables (Tabla 3.2) podría ser suficiente para justificar la inversión en unos sistemas de *compliance* que persigan la excelencia ética. Sin embargo, mantengo que la decisión de apostar por un *corporate compliance* de calidad no proporcionará solamente altos márgenes de beneficio, sino que la confianza hacia la empresa –derivada de su reputación de organización con una cultura ética fuerte–, hará más fácil la fidelización de aquellos. Por último, la legitimidad y credibilidad lograda por una organización de estas características le otorgará un superior poder de negociación a la hora de negociar suministros con proveedores, financiaciones con entidades de crédito o contratos de licitación con administraciones públicas.

En conclusión, el hecho de que los programas de *compliance* sigan sin ser una generalidad en el tejido empresarial español, me estimula a patrocinar su implementación –incluso su certificación– como oportunidad real de negocio. Aunque haya repercusiones en el ahorro de ciertos costes, es indudable que se trataría de una oportunidad de conseguir una ventaja competitiva en diferenciación⁵³. Michael Porter (1991) define la diferenciación competitiva del

⁵³ Soy partidario, al igual que Michael Porter (1991), de rechazar la compatibilidad entre la ventaja de liderazgo en costes y la de diferenciación. Frecuentemente, los sectores que apoyan la viabilidad de esta “mezcla” de ventajas cometen errores de concepto, confundiendo la fama de una determinada marca con una estrategia de diferenciación (o el mero hecho de vender a precios asequibles con una estrategia de costes). Por lo tanto, partiendo de la mutua exclusión de ambas ventajas, parece patente que un exitoso *corporate compliance* contribuirá a una ventaja competitiva

siguiente modo: “En una estrategia de diferenciación, una firma busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior”⁵⁴.

Siguiendo la definición que proporciona Porter, afirmo que aquella compañía que incorpore en su estructura un sistema de cumplimiento corporativo de garantías (y a mayores lo certifique), adquirirá unas dimensiones éticas y de transparencia que, generosamente apreciadas por sus grupos de interés, le otorgarán los calificativos de “única y excelente”. Estas dimensiones, como ya se vio⁵⁵, son atributos que están teniendo –y tendrán aún más– reconocimiento y recompensa (a través, por ejemplo, de una predisposición a pagar un precio superior por los productos y servicios ofertados por empresas que gocen de la confianza de la sociedad).

Conseguir unos excelentes sistemas de *corporate compliance*, como obtener cualquier clase de diferenciación competitiva, no será cosa de un día. Un modelo de cumplimiento corporativo no sirve *per se* para reforzar la competitividad y la capacidad de generar riqueza de la organización. Así es, como he venido reiterando a lo largo de estas páginas, un programa de *compliance*, para ser extraordinario, deberá llevar aparejado una férrea cultura ética a todos los niveles de la corporación. Todo esto costará esfuerzo, dinero y tiempo –más aún si la organización aspira a obtener la certificación en uno u otro estándar–. Espero que los directivos no alberguen la menor duda sobre ello. Ahora bien, a la luz de los beneficios que he señalado, sostengo que desde luego el *corporate compliance* debe ser aprovechado, o al menos contemplado, como un medio para mejorar de forma exponencial los resultados y ambicionar la utópica excelencia empresarial

en diferenciación (y no a una de costes), por el tipo de efectos positivos que se pueden generar en la organización.

⁵⁴ Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (pp. 31-32). Buenos Aires: REI Argentina, S.A.

⁵⁵ Véase *supra* apartado 3.1.1.

–no como un superficial y resultadista remedio al servicio de la organización para estrictamente esquivar su responsabilidad penal u otro tipo de responsabilidades–.

4. CONCLUSIONES

Tras el repaso de los aspectos más destacados y la paralela exposición de mis correspondientes reflexiones acerca de una disciplina tan interesante y a la vez tan compleja como el *corporate compliance*, concluyo que existen sólidos argumentos que permiten sostener que los sistemas de cumplimiento corporativo proporcionan beneficios competitivos a la organización.

Al margen de que la introducción de la responsabilidad legal de las personas jurídicas haya sido el punto de partida del *compliance* corporativo, creo que ha quedado patente a lo largo del presente trabajo que concebir este tipo de programas como herramientas exclusivamente circunscritas a cumplir con la legalidad es una visión insuficiente y simplista. Los mecanismos autorreguladores –como las normas UNE 19601 y UNE-ISO 37301– son, por su contenido y teleología, fundamentales en este sentido, ya que ayudan a tender un puente entre dos caras (la legal y la de la responsabilidad social corporativa) de una misma moneda (el *corporate compliance*).

Sin embargo, esta versión del cumplimiento corporativo como pilar de la responsabilidad social corporativa no debe inducir a error o confusión. Sin discutir ni desafiar los deberes que asumen las corporaciones para con la sociedad, mantengo que acoger la perspectiva ética del *compliance* no es una obra altruista ni de caridad. Todo lo contrario, implantar, y a mayores certificar, un sistema de *corporate compliance* –tributario, penal o integral– puede ser un instrumento muy potente de creación de valor. Efectivamente, la existencia de una consistente cultura ética empresarial, consecuencia del establecimiento de un programa de *compliance* eficaz y de mejora continua, redundará positivamente en la práctica totalidad de áreas de interés de la organización –entre otras, rendimiento de recursos humanos, capacidad de innovación, reducción de costes de transacción, mejora reputacional o aumento de la rentabilidad–.

Por eso es tan importante “hacer las cosas bien”. En nuestros días, cumplir *sólo* la legalidad no es ningún mérito. Las exigentes demandas y expectativas de la sociedad actual, en términos de honestidad y transparencia, evidencian que, en un futuro no muy lejano, aquellas organizaciones que aspiren a ser exitosas no van a tener otro remedio que hacer del compromiso ético una de sus señas de identidad. El posicionamiento más hostil del conjunto de partes interesadas ante conductas reprochables –que con seguridad irá a más–, unido al hecho de que son escasas las organizaciones que hasta ahora se han decidido a desarrollar sistemas de cumplimiento corporativo, me lleva a defender la implementación del *corporate compliance* como una oportunidad, que las organizaciones no deben dejar escapar, para hacer de la cultura ética y de cumplimiento uno de sus factores clave de éxito.

En fin, las corporaciones que aprovechen esta oportunidad tendrán posibilidades de construir una ventaja competitiva en diferenciación. En cambio, aquellas que no lo hagan habrán *perdido un tren* para gozar de la confianza plena de la sociedad, y, a mi juicio, estarán comprometiendo –al menos en el largo plazo– la viabilidad de su actividad empresarial.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17 (9): 1093-1102. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/251166996_The_Stakeholder_Theory_and_the_Common_Good
- Aristóteles (1989). *Ética a Nicómaco*. Barcelona: Herder.
- Association of Certified Fraud Examiners (2011). *Tone the top: How management can prevent fraud in the workplace* (pp. 1-12). Recuperado de http://www.floridaoig.com/library/enterprise/Ethics/Resources/Ethics2011_AC FE_Article.pdf

- Bazán Cea, C., de la Morena Olías, J., y Cortés Soria, H. (2018). Evolución y nuevas tendencias de Responsabilidad Social en las prácticas empresariales. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 1(29): 17-50.
- BBMG & GlobeScan (2015). *Five Human Aspirations and the Future of Brands*. Recuperado de https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/BBMG_GlobeScan_FiveHumanAspirations_2016.pdf
- Blackwelder, B., Coleman, K., Colunga-Santoyo, S., Harrison, J., & Wozniak D. (2016). *The Volkswagen Scandal*. University of Richmond, Virginia: Robins School of Business.
- Comisión Europea (2008). *European Competitiveness Report 2008*. Recuperado de https://ec.europa.eu/growth/content/european-competitiveness-report-2008-0_es
- Cortina Orts, A. (2012). La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial. En J. I. Galán y A. Sáenz de Miera (Eds.), *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI* (pp. 69-88). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Fernández Teruelo, J. G. (2011). La responsabilidad penal de las personas jurídicas en el Código Penal español (una visión crítica). *Revista Jurídica de Castilla y León*, 1(25): 7-42.
- Fernández y Fernández, J., y Camacho Ibáñez, J. (2018). Ética y *Compliance* ante la corrupción: Prevenir, detectar y gestionar. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 1(29): 51-68.
- Fiscalía General del Estado (2011). Circular 1/2011, de 1 de junio, relativa a la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica número 5/2010. *Boletín Oficial del Estado* (pp. 1-45).

- Fiscalía General del Estado (2016). Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015. *Boletín Oficial del Estado* (pp. 1-33).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Massachusetts: Pitman.
- Friedman, M., & Friedman, R. D. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, Illinois: The University of Chicago Press.
- Friedman, T. L. (2005, 3 de abril). It's a Flat World, After All. *New York Times Magazine*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2005/04/03/magazine/its-a-flat-world-after-all.html>
- Galán Zazo, J. I. (2014). Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa. En J. I. Galán Zazo, *Diseño Organizativo* (pp. 197-224). Madrid: Paraninfo.
- García Echevarría, S. (2012). Problemas de organización de los programas de compliance. *Conferencias y trabajos de investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas*, 1 (342): 1-24. Recuperado de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/10734/WP%20biblioteca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Granda, G. (2012). Fundamentos de la gestión socialmente responsable. En J. I. Galán y A. Sáenz de Miera (Eds.), *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI* (pp. 161-168). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Grant Thornton (2020). *Informe de compliance penal. Hacia sistemas de cumplimiento avanzados*.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

- Hess, M. F., & Broughton, E. (2014). Fostering an ethical organization from the bottom up and the outside in. *Business Horizon*, 57 (4): 541-549.
- James, M., & Jongeward, D. (1971). *Born to Win: Transactional Analysis With Gestalt Experiments*. Boston, Massachusetts: Da Capo Press Inc.
- Jefatura del Estado (2010). Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. *Boletín Oficial del Estado* (pp. 54811-54883).
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305–360. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kliksberg, B. (2012). La crisis y la responsabilidad social empresarial. En J. I. Galán y A. Sáenz de Miera (Eds.), *Reflexiones sobre la responsabilidad social corporativa en el siglo XXI* (pp. 47-68). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Leo-Castela, J. I., Rodríguez López, F., y Sánchez Macías, J. I. (2020). Evolución de la responsabilidad social y legal corporativa. Hacia un índice de compliance en la OCDE. En A. Carrillo del Teso y J. Sánchez Bernal (Coords.), *Corrupción: Compliance, Represión y Recuperación de Activos* (pp. 405-430). Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Leo-Castela, J. I., y Sánchez Macías, J. I. (2020). Autorregulación e imputación penal de la persona jurídica en España y Chile. *Política criminal*, 15(30): 639-669.
- Leo-Castela, J. I., y Sánchez-Macías, J. I. (2021). Las políticas de integridad corporativa como política económica en la OCDE. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(1): 143-170.

- Montero Jiménez, J. A. (2018). Historiar la globalización desde el presente. La aportación de los historiadores a los estudios sobre la globalización. *Arbor*, 194 (787): a438.
- O'Rourke, K. H. y Williamson, J. G. (2006). *Globalización e historia. La globalización de la economía atlántica en el siglo XIX*. Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Oxford University Press. (s.f.). Compliance. En *Oxford English Dictionary*. Recuperado el 18 de marzo de 2021, de <https://www.oed.com/view/Entry/37698?redirectedFrom=compliance#eid>
- Oxford University Press. (s.f.). Comply. En *Oxford English Dictionary*. Recuperado el 18 de marzo de 2021, de <https://www.oed.com/view/Entry/37747?rskey=XJZIxq&result=1&isAdvanced=false#eid>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: REI Argentina, S.A.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12): 42-56.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press of Glencoe.
- Sánchez-Macías, J. I. y Leo-Castela, J. I. (2020). *Compliance tributario para pymes según las Norma UNE 19602*. Madrid: Aenor Ediciones.
- Subdirección General de Apoyo a la PYME (2021). *Cifras PYME 2021*. Recuperado de https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/Cifras_PYME/CifrasPYME-abril2021.pdf

- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Transparencia Internacional (2012). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Recuperado de <https://www.transparency.org/en/cpi/2012/index/nzl>
- Transparencia Internacional (2020). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Recuperado de <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>
- Weber Shandwick (2011). *The Company behind the Brand: In Reputation We Trust*.
- Werner, K., y Weiss, H. (2004). *El libro negro de las marcas: el lado oscuro de las empresas globales*. Madrid: Debate.