

EL MORAL COMPLIANCE, una herramienta para facilitar la ética y la sostenibilidad en las organizaciones

Jose Felix Gonzalo

Jose Felix Gonzalo es director de Organización y Calidad de Euskaltel, S.A. Siendo responsable por una parte, de proyectos de transformación organizativa, y por otra de la implantación de políticas que impulsen el buen gobierno de la compañía. Ha impartido clases en la Escuela de Negocios ESEUNE, e imparte clases en cursos de ADE en la Universidad de Deusto sobre la Sostenibilidad, "caso Euskaltel". Es Secretario de EUSKALIT, Fundación vasca para la gestión avanzada y participa en el Seminario de Retos Éticos en la empresa, coordinado por el Centro de Ética Aplicada de la Universidad de Deusto. Miembro de ECRI Ética en Finanzas y Valor Social de la UPV/EHU en el que participa activamente.

Leire San-Jose

Leire San-Jose es profesora titular de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) y Visiting Research Fellow de la University of Huddersfield en Reino Unido. Sus investigaciones se han centrado en temas relacionados con el cash management y nuevas formas de financiación empresarial; siempre desde la perspectiva ética y la teoría de stakeholders y con objeto de crear y cuantificar el valor social de la empresa. Así, en torno a todos ellos ha escrito numerosos libros y artículos, tanto nacionales como internacionales. Además, es en la actualidad directora del grupo de investigación ECRI; Ethics in Finance & Social value (www.ehu.es/ecri).

Maite Ruiz-Roqueñi

Maite Ruiz-Roqueñi es profesora de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), imparte clases de Dirección Comercial y Marketing tanto en cursos de grado como de postgrado. Las líneas de investigación actuales se desarrollan en el ámbito de la Teoría de Stakeholder, ética en finanzas y la Economía Social. Autora de diversas publicaciones, en revistas científicas de ámbito nacional e internacional, ha participado, asimismo, en numerosos congresos nacionales e internacionales. Co-directora del Master en Marketing de la Universidad del País Vasco. Presidenta de la Asociación Aurkilan para la Investigación y Promoción de la Economía Social y Solidaria. Miembro de ECRI.

RESUMEN

A pesar del avance que se prevé que el compliance legal tendrá en las organizaciones, se puede reflexionar sobre un compliance más completo, que en este trabajo hemos denominado “moral compliance”. Así, y tras revisar la literatura sobre el compliance y exponer el modelo que han implantado en base a las directrices de AENOR, ponemos de manifiesto la necesidad de avanzar en el proceso de toma de decisión, y no tener en cuenta solo los riesgos legales. Incorporando a la evaluación de riesgos un análisis desde la perspectiva del riesgo moral. Precisamente se sugieren en este trabajo algunas consideraciones que permitirán la implantación e integración de esta herramienta para facilitar la ética y la sostenibilidad en las organizaciones; como por ejemplo la necesidad de establecer los escenarios en los que se producen riesgos más allá de los legales y la necesidad de conocer procedimientos para analizar los aspectos morales de las consecuencias de nuestras decisiones en las empresas. La aportación consiste en establecer un sistema que previo a la legalidad, permite establecer los problemas de riesgo moral que puedan darse en las organizaciones, gestionarlos y establecer el impacto que tendrán.

PALABRAS CLAVE

Ética, moral, legal, sostenibilidad, cumplimiento, gestión de riesgos.

CÓDIGO JEL/JEL CODE

G32; M14

MORAL COMPLIANCE, A TOOL TO FACILITATE ETHICS AND SUSTAINABILITY IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Despite the anticipated increase in legal compliance in organizations, it is possible to reflect on a more complete compliance, called in this paper “moral compliance”. Thus, after reviewing the literature on compliance and show the model implemented based on the guidelines of AENOR, we have highlighted the need to advance in the decision-making process, and not only take into account legal risks. It has been include an analysis from the perspective of moral hazard into risk assessment. It is precisely in this paper that we suggest some considerations that will allow the implementation and integration of this tool to facilitate ethics and sustainability in organizations; such as establish scenarios in which risks occur beyond legal and the need to know procedures to analyze the moral aspects of the consequences of our decisions in companies. The contribution consists in establishing a system that prior to legality, allows establishing the moral hazard problems that can take place in organizations, manage them and set up the impact they will have.

KEYWORDS

Ethics, moral, legal, sustainability, compliance, risk management.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día nadie discute que una empresa que apuesta por su sostenibilidad tiene que gestionar sus riesgos. El dilema moral puede estar en si para evaluar los riesgos la frontera ha de ponerse solo en el cumplimiento de la legalidad o también la ética ha de ser una variable a considerar. Aplicar criterios morales a la hora de tomar decisiones que puedan afectar a varios grupos de intereses o stakeholders, más allá de los accionistas, parece propio de una empresa que aplica fundamentos éticos y actúa como una empresa socialmente responsable, entonces ¿por qué no hacerlo? Es posible dar un paso más allá, superando el cumplimiento legal mediante la inclusión del cumplimiento moral o como lo hemos denominado en este trabajo: moral compliance en la empresa, ya que esta integración permite a la empresa alcanzar la sostenibilidad esperada. No obstante, en la literatura principalmente se ha abordado o bien el compliance desde la perspectiva legal (Parker y Nielsen, 2008; Nielsen y Parker, 2012; Ruhl y Katz, 2015; Teijeira-Rodríguez, 2015; Míguez, 2015) o bien aspectos, actuaciones y herramientas concretas que fomentan y permiten la integración de la ética en las organizaciones como lo son los códigos éticos, la responsabilidad social o la gobernanza (Ferrell et al., 1998; Lozano et al., 2016; Criado-Jiménez et al., 2008; McKendall et al., 2002).

Así, la inclusión de la perspectiva moral en el compliance puede ser una nueva vía para ayudar a evaluar los riesgos en una empresa. No proponemos configuradores del riesgo que condicionen la ética de las personas, sino desplegar los compromisos éticos de la empresa a través de directrices que de forma didáctica ayudasen a las personas a tomar decisiones. Será necesario investigar para llegar a definir herramientas que ayuden a las organizaciones a gestionar los riesgos, incorporando los riesgos morales y quizá así ayudar a mitigar otros riesgos, adelantarse a la legislación, la cual a veces viene precedida de “recomendaciones”, como las recogidas en el código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, generar nuevas oportunidades de negocio o incluso ser más sostenibles, mejorando su reputación. Porque, como decía Albert Einstein “si una idea no es absurda al principio, entonces no merece la pena”.

En la actualidad hay un reconocimiento cada vez mayor de las dimensiones morales, éticas y sostenibles de las organizaciones (Argandoña, 2003; Treviño et al., 1999), pero los aspectos morales en las organizaciones, su implementación y gestión reciben considerablemente menos atención en la literatura sobre compliance (Nielsen y Parker, 2012, Treviño et al., 1999; Jones, 2016). En particular, pocos estudios han examinado empíricamente la relación entre el cumplimiento legal de los stakeholders y los aspectos morales y éticos (Weaver y Treviño, 1999). Esto es, en parte, porque evaluar el cumplimiento de aspectos morales en las organizaciones de forma global y estandarizada puede delimitarse a la configuración de riesgos que condicionen la ética de las personas, esto de por sí, así planteado, sería más una limitación que una aportación. Por lo tanto, los objetivos de este estudio son: (i) evaluar el estado de la literatura sobre cumplimiento y exponer mediante un caso el proceso de compliance, y (ii) demostrar las potencialidades de ir por delante y desarrollar un moral compliance integrando los aspectos morales en las organizaciones de forma previa a su regulación formal.

Así, el presente artículo presenta una propuesta para entender que la implementación del cumplimiento normativo en la gestión de la compañía es más sencilla y ayuda más a la sostenibilidad de la misma cuando está basado en el despliegue de la ética, incorporando en la gestión de riesgos la variable moral.

Para conseguir el objetivo propuesto, el documento se estructura de la siguiente forma: en un primer apartado se presenta una síntesis del desarrollo teórico y de la evolución del compliance en las organizaciones; en un segundo apartado, ideas que justifican la necesidad de un compliance moral. Seguidamente, como tercer apartado, y lo más importante, se aborda la descripción del caso seleccionado, y se exponen; el proceso de decisiones, la gestión de riesgos, las pautas de compliance legal y los resultados esperados, con objeto de analizar y demostrar la importancia y relevancia de ir más allá y desarrollar un compliance que incluya una perspectiva moral. En el cuarto apartado, presentamos una propuesta de moral compliance estableciendo las más relevantes y significativas pautas que debe seguir desde nuestra experiencia y desde el caso analizado del moral compliance. Finalmente se exponen las principales conclusiones, incluyendo las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Revisión de Literatura sobre Compliance

Los requisitos de cumplimiento pueden derivarse de los cuerpos legislativos y de la regulación (por ejemplo, Sarbanes-Oxley, Basilea II, HIPAA), las normas y códigos de prácticas (por ejemplo, SCOR, ISO9000), y también los contratos con los socios. Así, el uso e implantación de estas herramientas y servicios se estimó en más de 32 mil millones de dólares en 2008 (Hagerty et al., 2008). Después de años de debate sobre la importancia de la conducta ética en las organizaciones, los gobiernos decidieron institucionalizar la ética para evitar violaciones legales en las organizaciones (Ferrell et al., 1998). Se denota así el gran esfuerzo que se está haciendo tanto desde la administración como desde las organizaciones, pero aún cabe un análisis más metodológico desde la academia con objeto de exponer si con este legal compliance es suficiente o quizá puede ir más allá, por ejemplo con la inclusión del concepto moral en el mismo. Para ello revisamos la literatura referente.

El compliance ha sido estudiado al menos desde dos perspectivas, una es la relacionada con el ámbito de trabajo, bien el sector o bien la actividad concreta a la que se hace referencia y otro es el país de implantación. Así, existen trabajos que miden, desarrollan y evalúan el compliance desde la biología; por ejemplo Bergseth et al. (2015) examinan cuantitativamente la función del cumplimiento de los resultados biológicos de 63 reservas marinas, Batjes y Van Wesemael (2015) estudian el compliance en el sector del carbón, Shah (2016) desarrolla cómo el cumplimiento puede integrarse, y por ello mejorar la gestión de los fondos financieros, Hunter et al. (2016) estudian este fenómeno desde el sector inmobiliario, Grimm et al.,

(2016) desde los proveedores y la sostenibilidad, y Muir et al. (2016) desde Internet. El factor país también es importante, de ahí, que la mayoría de estudios se centran en general en un único país posiblemente, porque el compliance va ligado a la legislación, la cual es completamente diferente en función de los países; incluso cuando hablamos de la propia Unión Europea. Así, existen estudios que se centran en los aspectos legales en Estados Unidos desde la perspectiva del cumplimiento de los impuestos (Ruhl y Katz, 2015). En Reino Unido, por ejemplo, se puede destacar el trabajo que han desarrollado Elgharbawy y Abdel-Kader (2016) en el que le dan un enfoque más social realizando una conexión del compliance con el gobierno corporativo y desde la perspectiva del emprendizaje. En otros países europeos, como Italia también tenemos estudios de referencia, como el de Titoli (2013) o en Alemania los trabajos de (Graf y Stiglbauer, 2008; Nowak et al., 2006).

Para el caso de España que es el que nos ocupa, ha de decirse que a partir de la reforma del Código Penal en 2010 con la introducción de la responsabilidad penal de las empresas, principalmente las grandes empresas y más si estaban internacionalizadas, han trabajado en gestionar sus riesgos penales en sus procesos, de tal forma que ante una imputación por un delito cometido en el seno de la misma poder evidenciar que ejercían el debido control. La mayoría de estas organizaciones tuvieron que revisar y actualizar sus códigos éticos y, sorteando la crisis económica, tratar de mitigar los nuevos riesgos que la Ley presentaba al poder imputarse a las personas jurídicas por delitos cometidos por sus empleados, directivos o administradores. Según el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), la corrupción y el fraude han pasado a ser uno de los principales problemas que existe en España, pasando de un porcentaje entorno al 9-10% de importancia entre los años 2010-2012 a niveles del 50-60% en el año 2015, y situándose en el mes de mayo de 2016 en un 46,7% (Barómetro del CIS).

Así, en España, se ha dado un incremento de los estudios que pretenden dar respuesta a esta cambiante realidad en la que la persona jurídica es responsable de las actuaciones de sus stakeholders si ésta no ha establecido un control interno eficiente en cuanto a los procesos y actuaciones organizacionales se refiere. Por ejemplo, tenemos el trabajo realizado por Criado-Jiménez et al. (2008) que analizan el cumplimiento con la legislación contable utilizando una muestra de 78 empresas grandes españolas. Véase a Míguez (2015) o Teixeira-Rodríguez (2015) para un análisis detallado del compliance legal en España. Otros autores, como por ejemplo Lozano et al. (2016) analizan la responsabilidad social desde la perspectiva del compliance legal y la regulación en España incluyendo no solo la perspectiva legal, sino interconectando la misma a la responsabilidad social que sobre todo las grandes empresas han adquirido y asumido en la última década como legítima. Sin embargo, todos estos trabajos solo analizan el cumplimiento de forma parcial o en relación con un aspecto concreto de la organización, si tener en cuenta el compliance como un todo; y mucho menos desde la perspectiva que pretendemos abordar en este trabajo, la perspectiva moral.

2.2. Hacia el Moral Compliance: ideas, argumentos y premisas

La crisis no ha ayudado a que el movimiento y las iniciativas para impulsar la responsabilidad social en el tejido industrial se hayan consolidado de forma global. A pesar de que haya asociaciones exitosas como la Red Española del Pacto Mundial que han firmado e impulsado compromisos como el de 2014 para promover iniciativas encaminadas al desarrollo y seguimiento de los diez principios del Pacto Mundial, con un foco especial en el principio diez que dice: “las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno”. Para lo cual se pone de manifiesto la necesidad de reforzar y promover la ética y transparencia en las organizaciones, tanto públicas como privadas (véase también previamente el trabajo de Anand, Ashforth y Joshi, 2004).

Pensamos en un modelo de organización donde la empresa no tomara solo como referente para actuar, en una apuesta clara por ser socialmente responsable, el Código Penal o tratase de acreditar su compromiso ético por medio de unos protocolos de prevención incluidos en un Código Ético de alto nivel más propio de un “Compliance cosmético”, sino que más bien en una apuesta por, como agente comprometido con la sociedad a la que presta sus servicios, desarrollar su compromiso ético con todos sus grupos de interés (Retolaza, Ruiz-Roqueñi y San-Jose, 2015) y por la sostenibilidad, estableciendo un modelo de prevención y control de riesgos donde el Riesgo Moral (Retolaza et al., 2015) se incorpora a la gestión y se implementa en lo que podríamos llamar moral compliance, para terminar integrándose en la gestión diaria de la compañía.

Con el modelo que planteamos buscamos una clara conexión más allá de lo conceptual entre Ética Empresarial, Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad: una organización debe hacer un planteamiento integral del papel que juega en un contexto social amplio, tomando conciencia de sus impactos y asumiendo las responsabilidades que le correspondan (Bajo, 2015).

Por ello, el compliance moral que planteamos es un sistema de gestión a implantar en una empresa, que partiendo de un enfoque de empresa socialmente responsable establece un modelo de gestión para proceder de manera ética, pero con un objetivo estratégico que apuesta por la sostenibilidad del mundo en que vivimos.

Cuando hablamos del compliance legal siempre hablamos de evitar la comisión de delitos por la vía de haber implantado en el Sistema de Gestión medidas de prevención y control de delitos en todos los niveles de la empresa. Al final la empresa podrá acceder a la exención de la responsabilidad penal si tiene establecido un modelo de organización y gestión, el llamado Programa de Compliance.

Este modelo debe cumplir al menos los siguientes requisitos:

- Debe ser adoptado antes de la comisión del delito.
- Debe ser ejecutado con eficacia antes de la comisión del delito.

- Debe incluir medidas de vigilancia y control idóneas para:
 - » Prevenir delitos de la misma naturaleza que el cometido.
 - » O para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión.

Contextualizando, señalar que el neoliberalismo, de forma general, reduce el ámbito de la ética al cumplimiento de las reglas del mercado; desde esta perspectiva podría hablarse de un reduccionismo ético en las últimas décadas. El ideal neoliberal consiste en la existencia de una correspondencia óptima entre las reglas de mercado y la normativa legal, cuyo fin fundamental es defender la libertad del mercado. Bajo este planteamiento existe un cierto reduccionismo de la ética a lo legal; diluyendo la reflexión ética al ámbito de la virtud, entendida, en el ámbito empresarial, como una reducción de los costes de transacción (incentivos, conductas oportunistas, etc.) vinculados al cumplimiento de las normas o al de la crítica de las normas legales que entren en contradicción con la lógica de la libertad de mercado, y las reglas “naturales” que del mismo se derivan.

El riesgo moral propone, precisamente, que una conducta, que puede ser apropiada desde el punto de vista legal y desde la lógica de mercado, pase a plantearse como un problema ético.

En esta línea y avanzando hacia el moral compliance, señalar que el riesgo moral consiste en aquella situación en la que un sujeto toma una decisión cuyo resultado, de ser positivo le beneficia a él, mientras que en caso negativo los costes son asumidos por terceros (Krugman, 2009). Beim y Calomiris (2002) proponen una buena metáfora sobre este concepto, al señalar que se trata de una apuesta en la que “si sale cara gano yo, y si sale cruz, otro pierde”. Desde un planteamiento simplificado, resulta evidente que se trata de una situación en la que el agente, tiene incentivos para superponer sus propios intereses sobre los intereses de seguridad de terceros, a los que puede afectar con sus actuaciones.

El riesgo moral se da de forma habitual en la empresa (Dembe y Boden, 2000), y sería bueno que si éste se asume, por lo menos sea de una forma deliberada y no inconsciente. Así, y partiendo de que el moral compliance debiera sustentarse en un mecanismo como lo es la empresa, se deberían identificar las prácticas y situaciones donde potencialmente se puede dar el riesgo moral, y cuál puede ser la estructura del moral compliance en una empresa cotizada (Arrow, 1970).

En este sentido supone una clara ampliación del papel de la ética en la economía. Consecuencia de esto, a nuestro entender el moral compliance, intenta generar un proceso metodológico que facilite que aspectos que antes se consideraban como un mero problema técnico (días de pago, riesgo de impago, riesgo de ruptura con proveedores, riesgo de despido, por ejemplo) pasen a considerarse de forma sistemática como problemas que exigen un previo análisis moral por parte de los responsables de la decisión.

No obstante, desde una perspectiva crítica, cabría preguntarse si un sistema de este tipo, no puede convertirse en un sistema que consiga lo opuesto a lo que se pretende, es decir, redu-

cir la responsabilidad moral de los individuos en sus decisiones empresariales a unas simples exigencias o controles (Stansbury y Barry, 2007). De donde se deduce, que el decisor, lejos de verse impedido a una decisión moral, contemple el compliance como un sistema que le exonera de su propia responsabilidad, y en el que, por tanto, delega la decisión moral. Desde esta perspectiva, un supuesto moral compliance (incorrecto totalmente para nosotros) podría considerarse como un nuevo paso en la disminución de la responsabilidad del individuo y en su alineación moral con el diseño burocrático de la organización. Sin duda, no es objeto del moral compliance que aquí se defiende el hecho de que de alguna forma se reduzcan las responsabilidades del individuo. Todo lo contrario, este tipo de compliance más global y que integra problemas morales permitirá tener mayores conocimientos sobre las potenciales situaciones de riesgo moral que pueden darse en las organizaciones, sus repercusiones, evolución y la forma de gestionarlos; lo que permitirá no solo mantener sino gestionar de forma más eficiente las situaciones que atañen riesgo moral.

No obstante, este potencial reduccionismo y el riesgo al reduccionismo que de él se deriva nos han hecho establecer dos premisas del moral compliance, que eviten los riesgos hacia la exoneración de lo moral para los decisores. Así, las premisas del moral compliance que postulamos son:

- 1) El moral compliance no es un procedimiento ni un sistema acotador, sino un aspecto a incorporar en la cultura de la organización amplio e inclusivo (Sinclair, 1993); de forma similar a como la calidad no es un simple trámite de justificación administrativa, o en positivo, como la cultura organizacional impregna e influye en la totalidad de decisiones y acciones de la organización.
- 2) El moral compliance no da respuestas finalistas o definitivas, no es un sistema de acotación del pensamiento libre del decisor; sino que el deber del moral compliance es impedir que se den decisiones tácitas, supuestamente técnicas, que puedan afectar negativamente a terceros sin que exista una reflexión moral previa y concienzuda por parte del decisor.

En este sentido defendemos un moral compliance, que consista en un instrumento de identificación de situaciones que produzcan riesgo moral en las empresas, las cuales requieran de reflexión moral por parte de los decisores. El moral compliance no es una solución concreta a problemas éticos; sino que permite visualizar el problema (moral), de forma que el decisor, se vea obligado a realizar un análisis de las consecuencias morales que se pueden derivar de la situación, y consecuentemente, a tomar una decisión consciente; que incluya el conjunto de factores éticos, económicos y culturales implicados.

3. EVIDENCIAS EMPÍRICAS: GESTIÓN DEL COMPLIANCE LEGAL DESDE LA NORMALIZACIÓN

3.1. Ficha Técnica y Metodología

El compliance, como se ha visto en la revisión de la literatura debe ser estudiado desde una perspectiva completa, debido a su complejidad, pero previamente debemos conocer y analizar el compliance legal aplicado en la actualidad. Con objeto de poner de relieve la situación en la que se encuentra, se ha utilizado el análisis de caso (Yin, 2013); en concreto estudiando la ISO 19600: 2015 y el Modelo de AENOR de gestión para la prevención de delitos. Las empresas que primero han implantado esta normativa son pioneras sin duda algunas en el Estado Español, unas cotizadas, otras no, pero todas con un marcado desarrollo de sus políticas de Buen Gobierno y de Gestión de Riesgos (véase la **tabla 1**). De ahí, el interés que estos datos tienen.

Tabla 1. Ficha Técnica de las empresas: análisis de caso.

Nº	AÑO	SEDE SOCIAL	ÁMBITO ACTIVIDAD	SECTOR	VOLUMEN	COTIZA EN BOLSA
1	1857	Santander	Internacional	Financiero	Empleados: 193.863 Resultado Económico: 6.566.000.000€	Si
2	1930	Madrid	España	Seguros	Empleados: 193.963 Resultado Económico: 6.566.000.000€	No
3	2004	Castellón	España	Mutua	Empleados: 665 Resultado Económico: 2.280.002€	No
4	2012	Madrid	España	Financiero	Empleados: 244 Resultado Económico: 300.000€	No
5	1989	Barcelona	España	Inmobiliaria	Empleados: 453 Resultado Económico: 586.284€	No
6	1985	Madrid	España	Renting de vehículos y Gestión de flotas	Empleados: 280	No
7	1905	Santander	España	Mutua	Empleados: 342 Resultado Económico: 1.313.715€	No

Hablamos de un tipo de empresa que ha implantado un sistema de gestión del compliance y en este marco hablamos de dos referencias en el mercado español en materia de gestión; la UNE-ISO 19600: 2015 (sistemas de gestión de compliance) y el Modelo AENOR de Gestión para la prevención de delitos. La UNE-ISO 19600:2015 es una herramienta para detectar y gestionar los riesgos a los que se enfrentan por posibles incumplimientos de sus obligaciones. Esta norma tiene fundamentalmente tres grandes ventajas: es la referencia internacional que establece las buenas prácticas en materia de gestión de compliance, ayuda a gestionar, entre otros, el riesgo penal; y es aplicable a todo tipo de organizaciones y compatible con otras normas que establecen sistemas de gestión.

En concreto esta normativa se compone de lo siguiente:

- Las directrices para implantar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de compliance eficaz y que genera respuesta por parte de la organización.
- Recomendaciones sobre los elementos con los que una organización debería contar para asegurar que cumple su política de compliance y que tiene capacidad para asumir sus obligaciones en este ámbito.
- Una explicación de la necesidad de actualizar la formación en materia de compliance, para aquellos profesionales involucrados en este campo cuando se produzcan cambios organizativos, legislativos o en los compromisos con los grupos de interés.
- Indicaciones sobre la integración del desempeño en compliance en la evaluación del desempeño de los empleados, o supervisión de los acuerdos de contratación externa para asegurarse de que recogen obligaciones en materia de compliance.

El Modelo AENOR de gestión para la prevención de delitos es una especificación técnica elaborada por expertos técnicos teniendo en cuenta las mejores prácticas y recomendaciones internacionales. Esta especificación establece los requisitos de un sistema de gestión de riesgos para la prevención de delitos en las organizaciones y establece un sistema de gestión de la responsabilidad social basado en la metodología de mejora continua conocida como planificar-Hacer-verificar-Actuar (PDCA en inglés) (Shewhart y Deming, 1920) (véase **Figura 1**).

Figura 1. Modelo de sistema de gestión para la prevención de delitos



Fuente: elaboración propia a partir de AENOR.

Como en el caso de otros sistemas de gestión, este sistema contiene requisitos auditables que aseguran una mejora continua del sistema de gestión de prevención de delitos. Esta especificación establece requisitos de carácter certificable, que permiten la verificación mediante un proceso de auditoría externa por parte de una organización reconocida e independiente. El cumplimiento de esta especificación no asegura que no puedan producirse conductas constitutivas de delito dentro de la organización, ni tampoco la exoneración o atenuación automática de la responsabilidad penal de la organización (Aenor, 2015)

3.2. Proceso de Decisiones del Compliance

Del análisis de estas empresas se puede considerar que el despliegue de su política de Buen Gobierno está indisolublemente asociada a la buena administración de la empresa, para velar por sus legítimos intereses, para asegurar su sostenibilidad, para supervisar y orientar su marcha, respetando las normas legales, la ética y los derechos de aquellos, que sin ser propietarios, tienen intereses directos o indirectos en la conducta y la marcha de la misma (clientes, proveedores, socios, empleados, autoridades, competidores y el público en general), en temas como por ejemplo el medio ambiente, la seguridad de la información o la lucha contra la corrupción.

Son empresas, muchas de ellas, con una estructura organizativa basada en el modelo anglosajón, con una separación de poderes clara entre la parte operativa y de negocio y la parte corporativa y de relaciones con los órganos rectores. El Sistema de Gobierno Corporativo de estas compañías está fundamentado en el compromiso que asumen dichas empresas con las mejores prácticas de buen gobierno, ética empresarial y responsabilidad social en todos sus ámbitos de actuación. En concreto cuenta con los siguientes elementos con objeto de garantizar el objeto social en sus organizaciones y el buen gobierno corporativo lo que denota su preocupación no solo en relación con el cumplimiento legal de la normativa sino más global y previo su preocupación hacia conceptos más éticos y morales:

- La creación, en muchos de los casos, a nivel del Consejo de Administración de Comisiones como: Comisión de Responsabilidad Social, Comisión de Auditoría y Control y la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.
- La separación de funciones entre Presidente y el Primer Ejecutivo.
- La aprobación de una serie de Políticas Corporativas para desarrollar las políticas de buen gobierno, como podría ser una Política de Gestión de Riesgos.
- La creación de la Dirección de Auditoría Interna, que, bajo la supervisión de la Comisión de Auditoría y Control, vele por el buen funcionamiento de los sistemas de control interno como tercera línea de defensa de la Compañía.
- La creación bien de un órgano colegiado o de una Dirección que gestione la función de Compliance, bajo la supervisión de la Comisión de Auditoría y Control.

- La implantación de un sistema de gestión del compliance para la prevención de delitos (compliance legal, anticipándose a los cambios que pudiera traer la reforma del código penal, que, en algunos casos, culminaron con la obtención de la certificación, por parte de Aenor.

Es por todo ello que podemos afirmar que estas empresas apuestan por la transparencia y por implantar las recomendaciones de buen gobierno de reconocimiento general en los mercados internacionales, aplicando ideas de gestión empresarial pioneras en esta materia, por delante incluso de lo que sería estrictamente de aplicación con la normativa vigente. Toman como referente clave, en la medida que les aplica, el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas debido a la importancia que tiene que las sociedades cotizadas sean gestionadas de manera adecuada y transparente como factor esencial para la generación de valor en las empresas, la mejora de la eficiencia económica y el refuerzo de la confianza de los inversores.

Todo ello para conseguir los objetivos de velar por el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de la empresa, para conducirla a las máximas cotas de competitividad; de generar confianza y transparencia para los accionistas e inversores, de mejorar el control interno y la responsabilidad corporativa de la empresa, y de asegurar la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades en la empresa, desde una perspectiva de máxima profesionalidad y rigor.

3.3. Gestión de Riesgos

Estas compañías, como desarrollo de su Política de Buen Gobierno, han establecido sistemáticas para delimitar, tanto las responsabilidades de sus empleados y de su equipo directivo, como las capacidades para actuar en nombre de la empresa, buscando así la protección de la persona jurídica y la prevención de delitos y fraude dentro de la Compañía.

Para poder evitar condenas que podrían acarrear severas penas, o mitigar su dureza, estas empresas ha considerado esencial establecer protocolos internos de funcionamiento, de carácter preventivo, que permitan detectar riesgos penales y evitar determinadas conductas delictivas y, en caso de que finalmente se produjeran, poder sostener en un eventual proceso penal que la comisión de los hechos delictivos en el seno de la empresa no son consecuencia de una deficiente organización en el control de riesgo.

Se trata de garantizar ante los grupos de interés y ante los órganos judiciales que la empresa ejerce el debido control que legalmente le resulta exigible sobre administradores, directivos, empleados y demás personas de la sociedad. En particular:

- La fiscalización de potenciales situaciones de riesgo de comisión de delitos, infracciones o irregularidades graves que sólo pueden surgir en el ámbito de actuación de la Sociedad aun cuando no resulte posible su atribución a una persona en concreto.
- El rechazo por la corrupción y fraude en todas sus formas, incluidas la extorsión, el cohecho y el soborno, en el marco de unos sólidos principios de Gobierno Corporativo, basados en la transparencia empresarial.

Para estructurar todas las actuaciones de la empresa en este ámbito, se ha establecido un sistema de gestión para la prevención de delitos, con el objetivo de mitigar las posibilidades de imputación penal de la sociedad por la actuación de sus directivos y empleados y perfectamente integrable con otros sistemas de gestión que pudiera tener la Compañía.

Este sistema de gestión es de aplicación a todos los administradores, directivos y empleados de la compañía. A su vez, este sistema es actualizado o redefinido según las necesidades de la compañía.

Las finalidades del sistema de gestión son:

- Proyectar a todos los directivos y empleados un mensaje de que la compañía vela por que su actividad se base en el principio de respeto de la Ley así como en la promoción y defensa de los Valores Éticos y Principios Éticos y de Corresponsabilidad Corporativa. La compañía trabaja para que estos principios se traduzcan en mejores pautas que rijan tanto el comportamiento de las personas que integran la organización, como los procesos que definen las formas de trabajar y toma de decisiones en la compañía.
- Establecer el marco general del sistema de gestión para la prevención de delitos y contra el fraude (incluyendo las infracciones administrativas e irregularidades graves), que comprenda el conjunto de medidas dirigidas a la prevención, detección y reacción ante los mismos, en el marco del proceso de revisión y adaptación a las novedades que introduce la modificación del Código Penal por la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo.

El Sistema de Gestión, en definitiva, define y planifica el conjunto de actividades o medidas a adoptar por la compañía en aras a la prevención de delitos y contra el fraude, su detección y reacción en el caso de que se produzcan, en el marco de lo previsto en el Código Ético que tenga establecido la compañía.

En este contexto, en cuanto a la definición de responsabilidades y sin perjuicio de las funciones superiores propias de los órganos de gobierno y dirección de la compañía, corresponderá al Compliance impulsar y supervisar la implantación, desarrollo y cumplimiento del Sistema de Gestión. Con tal fin contará con las facultades necesarias para garantizar la eficacia de dicha función.

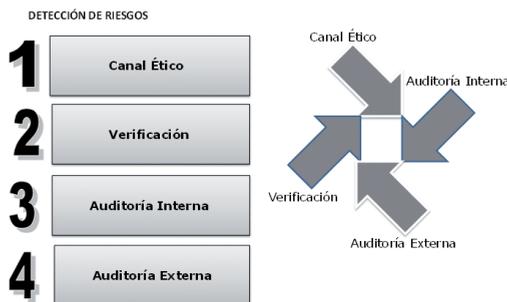
Los administradores, directivos y empleados de la Sociedad a quienes le sean de aplicación, adicionalmente, otras normas o políticas, de carácter sectorial, los cumplirán igualmente. Se establecerá la adecuada coordinación a fin de garantizar la congruencia entre tales normas y políticas y los principios establecidos en el Sistema de Gestión para la prevención de delitos

3.4. Programa de Legal Compliance

En el marco de los principios de la Política de Gestión de Riesgos que tenga cada Compañía, el Sistema de Gestión tendrá establecido un plan de acción integrado por un conjunto de medidas de prevención y detección de conductas que pudieran constituir delitos o conductas corruptas o fraudulentas en sus distintas formas. Además de las medidas organizativas, el sistema de gestión establece (véase **Figura 2**):

- Medidas de implementación (sistemas y procesos, programas específicos como políticas de proveedores, de patrocinios, de relación con las administraciones públicas, de comunicación, de formación...), hablamos de:
 - » Un Manual de Prevención de Riesgos Penales, que se general conocimiento y se incorpora a la formación de los empleados.
 - » Actualizar y revisar las Políticas de la compañía en este ámbito.
 - » La actualización del Código Ético.
- Medidas de supervisión de la implementación y funcionamiento del sistema de gestión (estableciendo informes sobre el grado de cumplimiento en cada ejercicio y planes de acción para el ejercicio siguiente: informe de revisión del sistema por la Dirección).
- Medidas de detección de actuaciones delictivas o fraudulentas que pudieran producirse (auditorías internas y externas, controles normativos y canales para comunicación de denuncia o de actuaciones no éticas). En una palabra monitorización de la responsabilidad penal.
- Medidas de reacción ante eventuales situaciones de incumplimiento. Una vez detectada la incidencia penal, se establece un protocolo de actuación frente a la misma, que garantiza frente a terceros la reacción inmediata de la empresa, acreditándola como empresa cumplidora y sirviendo este punto como atenuante en su defensa penal.

Figura 2. Medidas de Detección de actuaciones delictivas



Fuente: elaboración propia.

Todo este conjunto de medidas constituirán el Sistema de Gestión para la Prevención de Delitos (SGPD) y se despliegan a partir de la definición del Mapa de Riesgos del Sistema de Gestión que haga la Compañía.

El SGPD, en línea con el desarrollo de cualquier norma internacional que tenga implantada la Compañía en su sistema de gestión integral, se documenta mediante el Manual del Sistema de Gestión para la Prevención de Delitos donde se describen los procesos y actividades de la organización implicadas en la gestión de los riesgos para la prevención de delitos. En el Manual del SGPD se incluyen: Alcance del SGPD, Estructura documental del sistema, Políticas relacionadas, Procedimientos establecidos, Riesgos penales identificados.

3.5. Resultados esperados

Los beneficios de la implantación de un Sistema de Gestión para la Prevención de Delitos se pueden considerar que son presentes y futuros para toda la entidad, independientemente de la naturaleza de los mismos. Es por estos beneficios y por la dimensión de los mismos, por lo que se ha visto la necesidad y la relevancia de la ejecución de un proyecto que ha llevado a la implantación del SGPD. Separaremos las ventajas en dos bloques diferentes, por un lado, centrándonos en los beneficios que nos aporta la implantación de un Sistema de Gestión en la organización y por otro, los beneficios tanto económicos como sociales de la prevención de delitos.

Si hablamos de beneficios técnicos vemos que los Sistemas de Gestión permiten estructurar una parte de la gestión de la organización. Estos sistemas deben responder a un grupo de requisitos definidos en normas, especificaciones, etc., así como ajustarse a las necesidades de cada empresa, por lo que es preciso conocer en profundidad la organización y trabajar en el diseño del mejor “traje” (sistema) para ella. Los Sistemas de Gestión permiten mejorar de manera continua la gestión de la empresa, la mejora continua está imbuida en la propia filosofía del Sistema de Gestión (planificar, implantar, comprobar y actuar). Un Sistema de Gestión marca una serie de directrices que le imprimen un carácter preventivo, lo cual es fundamental en la gestión de Riesgos y en la prevención de delitos. Así mismo, la sistematización ofrece al empresario la libertad para responder lo mejor posible a sus peculiaridades e intereses, que se adapten a las necesidades de la empresa. Ello representa un marco preventivo dotado de bastante flexibilidad, lo que es una indudable ventaja a la hora de encontrar modos de actuar adecuados al tamaño de la empresa, a su actividad, a los tipos de riesgos existentes y también a la cultura empresarial existente.

El beneficio general de la implantación de este sistema de prevención de delitos es ayudar a asegurar el cumplimiento de los objetivos fundamentales, como son: fortalecer los procesos institucionales, generar información financiera confiable y cumplir con leyes y reglamentos aplicables.

Los beneficios técnicos que se obtienen son:

- Prevenir la comisión de delitos: Evitando que la empresa se convierta en un foco de delincuencia.
- Seguridad jurídica: Evitar procesos judiciales y las penas derivadas de los mismos.
- Buen Gobierno, buena reputación: Favorecer la imagen de la empresa acreditando buenas prácticas empresariales por encima de las de la competencia.
- Imagen, buenas prácticas: Promover prácticas éticas y reforzar la imagen de la empresa en los mercados internacionales o de expansión
- Tranquilidad, estar protegido: Poder ejercer la actividad mercantil propia de la empresa con la tranquilidad y la seguridad que proporciona el estar protegido.

El principal beneficio económico de la implantación de un sistema de prevención de riesgos penales es el de permitir maximizar beneficios y reducir costes. Mediante este proyecto se reducirán los posibles costes derivados de multas que se le impongan a la organización por posibles delitos cometidos así como prevenir fraudes, delitos que impliquen un desembolso injustificado de capital, etc. Las sanciones pueden ser obligatorias o facultativas. Dentro de las obligatorias tenemos las multas, éstas podrán ser proporcionales al beneficio, multas del doble al cuádruple o del doble al triple del beneficio obtenido con el delito. Otro tipo de multa obligatoria es la llamada "días multa", el juez determinará el tiempo de cárcel así como la multa por día. Si la pena es de 5 años de cárcel y la multa es de 5.000€/día la multa podría ascender a 9.125.000€. Otras sanciones podrán ser facultativas, estas pueden variar entre las siguientes: Disolución, Clausura de locales/establecimientos, Suspensión de actividades, Prohibición de actividades, Inhabilitaciones especiales, Intervención judicial.

Es por ello que la organización se centrará en la definición e implantación de controles que eviten algunas de las sanciones nombradas anteriormente.

Este proyecto tiene unos beneficios sociales importantes para la organización:

- Reducir el riesgo penal y reforzar la imagen y perfil reputacional de la marca. Esta anticipación ayuda a prevenir, detectar y corregir los delitos que eventualmente pudieran producirse en la compañía.
- Acreditar la diligencia debida de la persona jurídica tanto en la prevención, como en el control, denuncia y reparación de los delitos que se le puedan imputar, abriendo la posibilidad de atenuar su responsabilidad penal.
- Obtener una ventaja competitiva derivada de la mejora de imagen respecto a otras empresas por tener un reconocimiento emitido por un tercero independiente y de prestigio, que verifica la implantación, mantenimiento y mejora de un Sistema de Gestión eficaz para la prevención de delitos.

- La prevención de la corrupción, soborno y otros tipos delictivos que generan confianza en la organización.
- Empresas más comprometidas con la cultura de cumplimiento y con la ética;
- Reducción general de comisión de delitos en proveedores y clientes y por extensión en la sociedad.
- Mayor involucración de los empleados con la ética organizacional, que a buen seguro se trasladará en su papel como ciudadano.

4. PROPUESTA DEL MORAL COMPLIANCE

Son muchas las evidencias que tenemos en los últimos años de cómo muchas empresas han implantado políticas de responsabilidad social corporativa como una herramienta de apoyo al marketing y la acción social, y por tanto como mera imagen, pero no como una forma de desarrollar su compromiso con la sociedad a la que presta sus servicios. Buscamos que las empresas den un paso más e integren la responsabilidad social como parte de su forma de ser o hacer, de su cultura ética empresarial.

Entendemos que una empresa que incorpora en su gestión el análisis y evaluación de sus riesgos está dando pasos por la sostenibilidad de la misma; en este marco los compromisos externos voluntarios que se adquieran más allá de la ley, que a veces serán recomendaciones, como puede ser el Código Rodríguez (CNMV, 2015), pueden servir de palanca para la implantación del modelo “Moral Compliance” de forma interna en la organización y serán una clara evidencia del despliegue de la política de Buen Gobierno de la compañía (Adelstein y Clegg, 2015).

La formación, las campañas de sensibilización y los esfuerzos realizados por la empresa para divulgar y hacer cumplir el contenido del código ético y de conducta (Lane, 2002) son claves para crear una cultura ética y del cumplimiento y lograr así minimizar riesgos, evitar sanciones, pérdidas de reputación, que suelen ir acompañadas de la aplicación de medidas sancionadoras, dando así la razón a las personas que concluyen que la manera más eficaz de transmitir un mensaje y conseguir una disciplina de cumplimiento es a través de la sanción reiterada de las infracciones (Regueira, 1982).

En esta línea de crear cultura dentro de la organización, la empresa que apuesta por la excelencia empresarial (Cortina, 2000) ha de tomar decisiones contando con valores éticos, a fin de cuentas son las grandes corporaciones las que en el mercado global pueden crear una cultura basada en la ética empresarial, donde los códigos éticos y de conducta son la base para establecer los principios de actuación y las pautas de conducta a los que debe atenerse el comportamiento de una empresa y sus personas, así como de aquellos que trabajan en su nombre, en sus relaciones internas y hacia el exterior, en su desempeño diario (Goñi, 2011), donde las buenas prácticas empresariales para que sean creíbles deben ir más allá de la libertad de empresa (UN Global, 2000) y apostar por dar satisfacción a todos los grupos de interés.

Planteamos un modelo de gestión para mejorar el nivel de cumplimiento de una organización con la sociedad y sus grupos de interés: Compliance Moral. Pero un modelo de gestión a desarrollar en el marco de una ética empresarial, donde la empresa ha asumido la responsabilidad social como parte de su carácter, de su forma de ser o hacer (García Marza, 2015). Por eso entendemos que es necesario desarrollar una cultura ética en la empresa y esta cultura no parte de cero, son muchos los elementos que la conforman y que la condicionan, si la empresa no es nueva, a la hora de plantear cualquier evolución como puede ser un Compliance Moral. Hemos tomado como punto de partida empresas que hayan implantado un Compliance Legal por la diversidad de instrumentos (políticas, códigos, controles, etc.) que expresan explícitamente el marco de referencia de sus actuaciones para afrontar las relaciones con la legislación vigente en los diferentes países donde están implantadas. Al final hablamos de una cultura normativa basada en evitar lo negativo, las actuaciones rechazables. Se trata de evitar riesgos y de sancionar. Pero con todos estos planteamientos pensamos que se aprende más lo que no debe hacerse o no es aceptable, en base a la cultura normativa establecida, que lo que debe hacerse y en último término se responde básicamente a la voluntad de evitar una mala reputación.

Pero nuestro modelo plantea una ética organizativa donde juega un papel fundamental la componente personal en la gestión de un nuevo elemento que es el riesgo moral (Lozano, 2012). Hablamos de hacer crecer la calidad humana de las personas en la organización. Hablamos de un sistema de gestión que ayude a la construcción del carácter como un componente intrínseco del desarrollo profesional. El llegar a identificar las situaciones de riesgo moral y las propuestas de cómo podría gestionarse permitirá identificar figuras referentes en la organización; lo cual ayudará a definir políticas de reconocimiento coherentes con los valores que se afirman. Este modelo ayudará con sus planteamientos procedimentales a gestionar los procesos de toma de decisiones, a gestionar la diversidad de criterios. El mapa de riesgos morales que se plantea desarrollar, y que estará vivo, integrará los valores de la Compañía y ayudará a aplicar los procesos de toma de decisiones y sobre todo en aquellas situaciones donde haya que afrontar dilemas morales.

Buscamos un modelo que ayude a la organización a ser consciente de sus retos éticos, pero a través de sus personas. Son éstas las que tienen que ser conscientes de los retos. Planteamos un modelo que apuesta por la sostenibilidad de la empresa con sus grupos de interés, por tanto se ha de desarrollar en una coyuntura empresarial basada en la necesidad de cambiar para ser competitivos en un mercado global, incorporando la creatividad y la participación de las personas, lo que lleva a romper la organización tradicional. Hablamos de una organización con una cultura ética y unas personas que comparten esos valores y que los incluyen en la toma de decisiones: transparencia, participación, flexibilidad frente a la rigidez de las normas, ya que pueden derivar en conductas no éticas o búsqueda del bien común.

Hablamos de crear equipos de trabajo para gestionar los riesgos morales. La toma colegiada de decisiones en determinados aspectos ayuda, ya que es más difícil convencer de superar los límites a un grupo de personas que a una sola. Un grupo que analice el post de

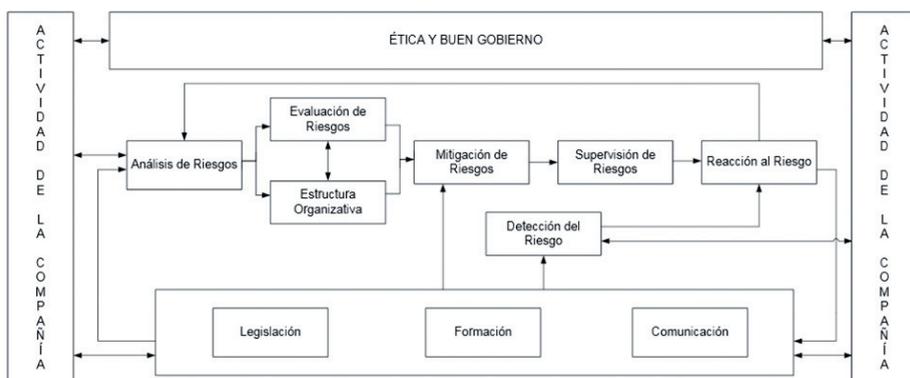
los dilemas éticos, para tomar conciencia y avanzar en la madurez ética de cada una de las personas, en una palabra abordar la mejora continua. En resumen para reflexionar sobre qué valores están ayudando a la sostenibilidad de la organización, qué personas y qué decisiones. Para así poder establecer un sistema (compliance moral) que ayude al conocimiento de la ética en la organización; y pueda integrarse en el proceso decisional de la empresa.

Al final tendremos personas con amplitud de miras, con ambición de sobrevivir, de crecer, con valentía y generosidad que no piensen solo en el corto plazo y si en la sostenibilidad de la empresa en el marco de la sociedad en la que se desarrolla.

En concreto este modelo de Prevención y Control de Riesgos Morales (véase **Figura 3**) estaría compuesto de:

- Mapa de Riesgos Morales.- Identificación de las actividades en cuyo ámbito puedan identificarse riesgos morales que deben ser gestionados, más allá del cumplimiento legal y de la ética aplicada por el responsable de la actividad donde surge el riesgo.
- Modelo de gestión de dilemas éticos.- Disposición de una sistemática de gestión de los dilemas que pudieran surgir en la gestión de los riesgos morales.
- Plan de formación para impulsar el aprendizaje del nuevo enfoque de empresa responsable, que impulse el desarrollo profesional de las personas y su reconocimiento, promoviendo la imaginación moral y el aprendizaje.
- Protocolo de toma de decisiones.- Establecimiento de protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de las personas de la organización, de adopción de decisiones y de ejecución en las mismas con relación a aquéllos.
- Canales de comunicación.- Incorporar a la cultura de la organización la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo de vigilar el funcionamiento y la observancia del modelo de prevención.
- Sistema de reconocimiento/disciplinario.- Establecimiento de un sistema de reconocimiento/disciplinario que premie/sancione adecuadamente el cumplimiento o incumplimiento de las medidas que establezca el modelo. Que ayude a identificar figuras referentes en la organización y que esté enlazado con el programa formativo que ayudará a las personas a ser coherentes en su desempeño profesional con los valores de la Compañía.
- Verificación periódica.- Realización de una verificación periódica del modelo y de su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o cuando se produzcan cambios en la organización, en la estructura de control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios.
- Órgano de supervisión, con poderes autónomos de iniciativa y de control y dedicado a la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo.

Figura 3. Mapa de Procesos del sistema de Gestión



Fuente: elaboración propia.

Para acometer esta hoja de ruta y constituirse una organización en un referente de la aplicación de buenas prácticas en materia de gestión de compliance, traspasando fronteras, culturas y jurisdicciones, también hay ayuda internacional en la que apalancar nuestro objetivo; así tenemos por un lado la Norma ISO19600 Sistema de Gestión del Compliance, que incluye recomendaciones sobre elementos con los que una organización debe contar para demostrar su compromiso con los requisitos legales que le son de aplicación y con aquellos otros con los que voluntariamente haya decidido comprometerse.

Estamos planteando una investigación para llegar a implementar un sistema de gestión ética en las organizaciones de forma voluntaria, y esta iniciativa puede contribuir al desarrollo y puesta en práctica de comportamientos éticos en las organizaciones, superando con ello el conflicto entre la regulación obligatoria y las prácticas éticas ocasionales (Argandoña, 2003).

No olvidemos que estamos planteando un modelo que pretende romper el dilema moral entre una gestión basada en la regulación legal y la gestión ética. Hoy en día la sociedad tiene un claro interés en que las personas y las empresas se comporten siempre éticamente, porque así se conseguirá que, al menos habitualmente, los resultados sean éticos, y que las organizaciones mejoren siempre como centros éticos y económicos de toma de decisiones (Argandoña, 2003).

Nuestra investigación busca facilitar que las personas o las organizaciones sean éticas o al menos los resultados de sus decisiones. El resultado buscado permitirá aplicar una cultura de integridad y compliance que hará posible minimizar los riesgos de incumplimiento, esto es, minimizar los riesgos de sufrir sanciones, multas, pérdidas económicas o pérdida de reputación. El modelo buscado constituirá, por tanto, una ayuda para ser

aplicada por los órganos de gobierno de la organización, por la alta dirección, por los que tienen que tomar decisiones en el ámbito de los procesos y por quienes tienen la responsabilidad del compliance en la empresa. El modelo, a criterio de cada empresa, recogerá directrices, ayudará a evaluar riesgos y resolver dilemas morales, para implantar y mejorar un sistema de gestión de compliance moral eficaz y receptivo para el conjunto de los grupos de interés.

Todo ello redundará, no solo en una buena imagen corporativa, sino en un factor clave para la sostenibilidad de la empresa, objetivo sobre el que construir el compromiso de la empresa con la sociedad a la que presta sus servicios, con un entorno que deseará que permanezca en su territorio y con sus personas que se sentirán orgullosas de trabajar en la misma.

5. CONCLUSIONES

No estaríamos muy equivocados si pensásemos que la crisis actual tiene su origen en una serie de actos contrarios al cumplimiento legal. La falta de cumplimiento normativo ha hecho que haya una crisis de confianza por parte del legislador que ha obligado a que éste incremente las exigencias normativas imponiendo mayor control a las empresas en todos los ámbitos, esto hace que este nivel, por efecto cascada, se traslade a la cadena de suministro, pero también que otros grupos de interés mantengan y eleven el nivel de exigencia del legislador a las empresas que les ofrecen sus servicios.

Hoy en día el negocio sigue estando por delante del cumplimiento en muchos sectores, y la ética y el cumplimiento son sistemas de mínimos en muchas empresas. En nuestra investigación proponemos un importante cambio cultural, un nuevo modelo de gestión que exige, como no, poner el cumplimiento normativo por delante del negocio pero incorporando una nueva variable para evaluar los riesgos de la compañía, la moral, una variable que en su gestión tiene en cuenta a cada grupo de interés de la organización.

A partir del análisis de empresas que aplican el compliance legal en España, en este trabajo además de revisar la situación del compliance legal se propone ir por delante de él, y establecer un sistema de compliance moral; el cual se fundamenta en analizar procesos donde pueda surgir un riesgo moral. En esta propuesta estos casos de riesgo moral, que previamente podrán ser identificados, irán acompañados de un mapa de riesgos morales, y permitirán conocer las medidas de control y de detección que puedan ser aplicadas, evitando comportamientos imprudentes que pudieran generar una responsabilidad a la empresa y que dieran lugar, por ejemplo, al surgimiento de otros riesgos como pudieran ser los reputacionales. Se han delimitado dos premisas: el moral compliance no es un mero sistema o procedimiento empresarial acotador, sino un aspecto a incorporar en la cultura de la organización amplio e inclusivo, y el moral compliance, no es un sistema de acotación del pensamiento libre del decisor; sino un sistema que conlleva de forma previa una reflexión moral del decisor sobre las potenciales afecciones hacia

terceros de sus actuaciones; integrando así los riesgos que estas pudieran ocasionar. La aportación consiste en que puede, al menos, teóricamente, desarrollarse un sistema que permite aplicar una cultura de integridad y compliance moral que hará posible gestionar, conocer y analizar los problemas de riesgo moral que puedan darse en las organizaciones. Esto no solo tendrá beneficios para su reputación, sino también redundará sobre la sostenibilidad de la empresa.

Existen algunas limitaciones, ya que la selección de un único caso podría sesgar los resultados obtenidos, sin embargo, este trabajo de investigación consiste en demostrar la posibilidad y la potencialidad de un moral compliance, lo cual puede ser perfectamente compatible con un único caso. Sí que es verdad, que las futuras líneas de investigación pueden ir en esta línea; por un lado realizar otros análisis a empresas con características diferentes con objeto de agrupar las diferentes situaciones empresariales, así como listar todas las actuaciones y situaciones que conllevan riesgo moral en las organizaciones para que posteriormente puedan ser valoradas por expertos académicos, profesionales y políticos con objeto de establecer el mapa de actuación más idóneo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adelstein, J., & Clegg, S. (2015). Code of ethics: a stratified vehicle for compliance. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- AENOR (2015). Compliance management systems. Guidelines. UNE-ISO 19600:2015 (data 2015-04-15. Available at www.aenor.es (reviewed at 20 December 2016).
- Anand, V., Ashforth, B.E. y Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 18(2): 39-53.
- Argandoña, A. (2003). Sobre los sistemas de gestión ética social y medioambiental en las empresas. *Revista Papeles de Ética, Economía y Dirección*, (8), 90-114.
- Arrow, K. (1970). *Essays in the Theory of Risk-Bearing*. North-Holland Pub. Co.
- Bajo, A. (2015). Ética Empresarial, RSE y Sostenibilidad, Ética Empresarial, RSE y Sostenibilidad: Conexión conceptual. En *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor: memoria académica curso 2014-2015*, 91-106. Universidad Pontificia Comillas.
- Batjes, N.H., Van Wesemael, B., 2015. Measuring and monitoring soil carbon. En: Banwart, S.A., Noellemeyer, E., Milne, E. (Eds.), *Soil Carbon Science, Management and Policy for Multiple Benefits*. SCOPE Series, vol. 71, CABI, Wallingford, UK, 188–201.
- Bergseth, B. J., Russ, G. R., & Cinner, J. E. (2015). Measuring and monitoring compliance in no-take marine reserves. *Fish and Fisheries*, 16(2), 240-258.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2015). Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, "Código Rodríguez". Recuperado de http://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf
- Cortina, A. (2000). Las tres edades de la ética empresarial. *Diario El País*, 29-11-2000. Recuperado de http://elpais.com/diario/2000/11/29/opinion/975452411_850215.html
- Criado-Jiménez, I., Fernández-Chulián, M., Larrinaga-González, C. & Husillos-Carqués, F. J. (2008). Compliance with mandatory environmental reporting in financial statements: The case of Spain (2001–2003). *Journal of Business Ethics*, 79(3), 245-262.
- Dembe, A. E., & Boden, L. I. (2000). Moral hazard: a question of morality? new solutions: *A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 10(3), 257-279.
- Elgharbawy, A. & Abdel-Kader, M. (2016). Does compliance with corporate governance code hinder corporate entrepreneurship? Evidence from the UK. *corporate governance. The International Journal of Business in Society*, 16(4).
- Ferrell, O. C., LeClair, D. T., & Ferrell, L. (1998). The federal sentencing guidelines for organizations: A framework for ethical compliance. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 353-363.

- Garcia Marza, D. (2015). Sin ética no hay mercado, como ha demostrado la crisis. Levante el Mercantil Valenciano (27/12/2015). Disponible en www.levante-emv.com; 20 de diciembre de 2016.
- Goñi, J. L. (2011). Ética Empresarial y Códigos de Conducta. Madrid: Editorial LA LEY.
- Graf, A., & Stiglbauer, M. (2008). Measuring corporate governance in Germany: an integrated framework on compliance and transparency & disclosure. *Corporate Ownership & Control*, 6(2), 456-466.
- Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., & Sarkis, J. (2016). Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1971-1984.
- Hagerty, J, J Hackbush, D Gaughan and S Jacobson (2008). E-governance, Risk Management, and Compliance Spending Report, 2008–2009: Inside the \$32B GRC Market. AMR Research, Boston, USA, 25th Mar. 2008.
- Hunter, C., Bretherton, J., Halliday, S., & Johnsen, S. (2016). Legal compliance in street-level bureaucracy: A study of UK housing officers. *Law & Policy*, 38(1), 81-95.
- Jones, G. (2016). Editorial: does compliance generate responsibility? *Journal of Global Responsibility*, 7(1), 2-3.
- Krugman, M. (2009). El Retorno de la Economía de la Depresión y la Crisis Actual. Crítica.
- Lane, T. (2002). Hazard: does IMF financing encourage imprudence by borrowers and lenders?. *International Monetary Fund*.
- Lozano, J. M., Albareda, L., Ysa, T., Roscher, H., & Marcuccio, M. (2016). *Governments and Corporate Social Responsibility: Public Policies Beyond Regulation and Voluntary Compliance*. Springer.
- Lozano, J.M. (2012). *La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. Madrid: Editorial Trotta.
- McKendall, M., DeMarr, B., & Jones-Rikkers, C. (2002). Ethical compliance programs and corporate illegality: Testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines. *Journal of Business Ethics*, 37(4), 367-383.
- Míguez, J. A. R. (2015). El reto de la implantación de los PDC en materia antitrust en España. *Revista de Derecho de la Competencia y la Distribución*, (17), 6.
- Muir, A., Spacey, R., Cooke, L., & Creaser, C. (2016). Regulating internet access in UK public libraries: legal compliance and ethical dilemmas. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 14(1), 87-104.
- Nielsen, V. L., & Parker, C. (2012). Mixed motives: economic, social, and normative motivations in business compliance. *Law & Policy*, 34(4), 428-462.

- Nowak, E., Rott, R., & Mahr, T. G. (2006). The (Ir) relevance of disclosure of compliance with corporate governance codes-evidence from the German stock market. Swiss Finance Institute Research Paper Series, (06-11).
- Parker, C., & Nielsen, V. L. (2008). Corporate compliance systems: could they make any difference?. *Administration & Society*.
- Regueira ,C.D. (1982), "Dígalo con sanciones". Madrid: Editorial Cesem.
- Retolaza, J. L., Ruiz-Roqueñi, M., & San-Jose, L. (2015). An Innovative Approach to Stakeholder Theory: application in spanish transnational corporations. *Review of Business Management*, 17(55), 1007-1020.
- Retolaza, J.L., San-Jose, L., Urionabarrenetxea, S. & Garcia-Merino, D. (2016). Linking the moral hazard and leverage in companies, *Ramon Llull Journal of Applied Ethics* 144 (7): 143-166.
- Ruhl, J. B., & Katz, D. M. (2015). Measuring, monitoring, and managing legal complexity. *Iowa Law Review*, 101, 191.
- Stansbury, J. y Barry, B. (2007). Ethics programs and the paradox of control. *Business Ethics Quarterly*, 17(2): 239-61.
- Shah, A. (2016). Golden rules of compliance for first-time fund managers. *International Financial Law Review*, 35(21), 4.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1): 63-73.
- Teijeira-Rodríguez, M. (2015). Legal Compliance: Conceptualización en el marco de la regulación corporativa. En: *Estudios sobre el futuro Código Mercantil: libro homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz*. Getafe : Universidad Carlos III de Madrid, 2015, pp. 935-948. ISBN 978-84-89315-79-2. <http://hdl.handle.net/10016/21026>
- Titoli, A. E. (2013). Corporate governance in Italy. Compliance with the CG code and directors' remuneration. *Note & Studi*, (5).
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151.
- UN Global Compact (2000), "The Ten Principles of the UN Global Compact". Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Weaver, G. R., & Treviño, L. K. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(02), 315-335.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage publications.