

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



INFORME

SMARTCOMPLIANCE: UN ALIADO PARA EL NEGOCIO Y SUS LÍDERES

Madrid, 16 de noviembre de 2021

INTRODUCCIÓN

Enrom, Arthur Andersen, Lehman Brothers, Siemens, Walmart, Uber, Wolskwagen, Petrobas, Airbus, Deutsche Bank, Google, Facebook, Wirecard, Panamá Papers, Pandora Papers... Estos, son solo algunos de los escándalos más sonados en el mundo empresarial en las últimas décadas. Hay muchos más casos de los que no se ha hablado tanto porque las compañías no eran tan relevantes de cara a la opinión pública, y sin duda, otros muchos irán saliendo a la luz.

Recientemente en nuestro entorno más cercano, diversas empresas del Ibex se han visto envueltas en escándalos mediáticos y procesos judiciales al ser cuestionadas algunas de sus actuaciones.

Las consecuencias no son las mismas en todos los casos, pero por lo general se concretan en: multas, sanciones, despidos y/o privaciones de libertad de sus ejecutivos, daños reputacionales, prohibición de contratar con el sector público, pérdida de oportunidades de negocio, dificultades para obtener financiación externa, afectación de sus valoraciones bursátiles, falta de compromiso por parte de su personal y pérdida de talento y de productividad. Esto sin contar los costosos y desgastantes procesos que implica para las compañías verse inmersas en este tipo de investigaciones. En los casos más extremos, puede llegarse a la desaparición de la propia entidad.

Estas actuaciones no solo afectan a las propias compañías, además provocan daños, a veces irreparables, a los diferentes *stakeholders* como clientes, consumidores, proveedores, ahorradores, accionistas, empleados o comunidades en las que operan, entre otros. Se trata de grupos de interés, que, en la mayor parte de los casos, no tienen la capacidad de resistencia y de recuperación que tienen las grandes corporaciones.

SmartCompliance: Un aliado para el negocio y sus líderes define y enmarca la noción de *compliance* en el contexto español y ofrece claves que facilitarán la creación y el mantenimiento de una cultura corporativa que promueva una conducta ética y un compromiso de cumplimiento por parte de todos los que forman parte de una organización.

“Las compañías afectan al mundo en el que vivimos, para bien o para mal”



EXIGENCIA SOCIAL Y EXIGENCIA NORMATIVA

Aunque siempre queda camino por recorrer, el mundo hoy es mejor que hace cincuenta años. Hoy existe una conciencia más avanzada que hace años del impacto que el mundo empresarial provoca en su entorno. La sociedad ya no tolera determinados comportamientos. Ya no es suficiente con cumplir las leyes y obtener los máximos beneficios.

Ahora se exige eso y más. Se exige que las empresas actúen de forma ética, que sean agentes del cambio y contribuyan a la construcción de un mundo más humano, más justo y más integrador. Buen ejemplo de ello son los compromisos que muchas compañías adquieren con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS) y las exigencias en materia de ESG (las siglas en inglés de “Environmental, Social & Governance”) que se están convirtiendo en una parte esencial de la estrategia de las compañías.

Estamos ya cerca de superar el enfrentamiento entre la teoría de la primacía de los accionistas y la corriente del capitalismo de los *stakeholders*. La sociedad exige que las compañías tomen conciencia de los otros grupos de interés presentes en el ecosistema en el que operan, que entiendan cómo se ven afectados por su actividad y cuáles son sus expectativas. La buena noticia es que tener en cuenta y cumplir con las expectativas de otros grupos de interés más allá de los accionistas no es incompatible con la máxima empresarial de dar valor al accionista. Al contrario. Hoy en día, y cada vez más, esta será la clave para garantizar compañías exitosas y sostenibles en el tiempo.

Así lo han puesto de manifiesto diferentes organismos y foros empresariales y económicos, como el World Economic Forum, la OCDE, BlackRock o Business Roundtable¹.

“Actuar de forma ética en los negocios forma parte de la responsabilidad moral de quienes hacemos negocios”

El regulador se ha hecho también eco de esta exigencia social dando lugar a una muy variada y cada vez más exigente normativa en materia de *compliance*, primero en el ámbito internacional² y posteriormente en el entorno nacional³, la más reciente en el marco de los Fondos Europeos⁴.

Este cambio de mentalidad ha supuesto ya que muchas organizaciones revisen sus estrategias, cuestionen el tipo de liderazgo de sus ejecutivos, se paren a pensar en quiénes son sus *stakeholders* y adquieran nuevos compromisos más allá de lo exigidos por la ley. Para muchas compañías, la definición del propósito y de los valores de la compañía ha pasado a ser una prioridad.

¹ <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/stakeholder-capitalism-principle-practice-better-business/>
<https://www.oecd.org/economy/businessethicsandoe.cdprincipleswhatcanbedonetavoidanothercrisis.html>

Sin embargo, entre varios grupos de interés existe cierto escepticismo o desconfianza acerca de la “seriedad” de ciertas prácticas, porque consideran que se están quedando en una pura fachada. *Greenwashing*, eco postureo o paper compliance son términos que ya se han acuñado para denominar prácticas fraudulentas o faltas de coherencia. Cuando se destruye la confianza de los distintos grupos de interés, volver a recuperarla supone esfuerzos titánicos y los daños reputacionales son enormes.

La incoherencia ya no se perdona. Es esencial pasar del *storytelling* al *storydoing*. **Y es aquí donde un *compliance* eficaz se convierte en el gran aliado del negocio y de sus líderes, convirtiendo el mero gasto en inversión dirigida a la creación de valor.**

²The Foreign Corrupt Practices Act de 1977 (FCPA), The Federal Sentencing Guidelines for Organizations de 1991 (FSGO), The UK Anti Bribery Act de 2010, La Ley Sapin II de 2016, entre otras.

Más recientemente la Directiva (UE) 2019/1937, de 23 de octubre de 2019, obliga a que los estados aprueben leyes que obliguen a determinadas compañías a instaurar canales de denuncia realmente efectivos y una alta protección a los que denuncien determinados incumplimientos acaecidos en el seno de la organización. Además hay que mencionar las distintas Normas UNE vinculadas a los sistemas de cumplimiento, tanto genéricas, como la Norma UNE-ISO 37301 sobre “Sistemas de gestión del compliance”, como específicas en atención a su materia como la Norma UNE 19601 relativa a “Sistemas de gestión de compliance penal”, la Norma UNE-ISO 37001 sobre “Sistemas de gestión antisoborno” o la más reciente Norma UNE 19602 en relación con “Sistemas de gestión de compliance tributario”.

³ Ley Orgánica 5/2010 de 22 de junio, de reforma del Código Penal, estableció por primera vez la responsabilidad penal de las personas jurídicas por los delitos cometidos en nombre o por cuenta de las mismas, y en su provecho, por sus representantes legales, administradores o quienes estén sometidos a su autoridad. Cinco años más tarde la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, introdujo la oportunidad de que las personas jurídicas pudieran quedar exentas de responsabilidad si, antes de la comisión del delito, entre otras condiciones, su órgano de administración había adoptado y ejecutado con eficacia un modelo de organización y gestión para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión (sistema de gestión de Compliance).

La Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público, entre otras, han ido imponiendo exigencias en cuanto a la necesidad de contar con un plan de compliance eficaz; la Ley, hace una referencia clara a la necesidad de que las personas jurídicas cuenten con un sistema de Compliance Penal y una verdadera cultura de cumplimiento implantada en la organización. La Ley extiende la prohibición de contratar a aquellas organizaciones que sean condenadas en firme por la comisión de un delito y también a las que sean sancionadas con carácter firme por infracción grave. Pero también se establece el levantamiento de la prohibición cuando la empresa, además de pagar la multa, adopte medidas técnicas, organizativas y de personal apropiadas para evitar la comisión de futuras infracciones administrativas (sistema de gestión de Compliance).

⁴La Orden HFP/1030/2021, de 29 de septiembre, por la que se configura el sistema de gestión del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), ha sido una de las últimas normas que impone medidas de Compliance a las entidades que integran el Sector Público y a cualesquiera otros agentes implicados en la ejecución del PRTR como los perceptores de fondos. La medida está encaminada a garantizar que se cuente con un plan de cumplimiento que garantice que se han adoptado las medidas necesarias para prevenir y detectar determinados ilícitos, en este caso, el fraude, la corrupción y los conflictos de interés.

COMPLIANCE: FUNCIÓN, OBJETIVOS Y VENTAJAS

¿Por qué *compliance*? ¿De qué hablamos cuando hablamos de *compliance*? O, mejor dicho, ¿de qué deberíamos hablar?

El *compliance* es un conjunto de medidas organizativas y procesos que se ponen en marcha en una compañía con un doble objetivo:

1. Evitar o minimizar la ocurrencia de conductas indeseadas, ya sean ilegales o faltas de ética. Y si suceden, detectarlas y corregirlas lo antes posible minimizando daños a la propia compañía y a terceros.
2. Fomentar la ocurrencia de comportamientos que contribuyan a la estrategia, al propósito y al crecimiento sostenible de esa compañía.

La mejor manera de ponerlo en práctica es a través del diseño e implementación de un verdadero sistema de gestión que contenga e interconecte los componentes necesarios, poniendo especial atención en la creación y el mantenimiento de una verdadera cultura de integridad y cumplimiento. El diseño y la implementación a medida, y su correcta operacionalización con el negocio, serán clave para su éxito.

Además de otros importantes beneficios, un sistema de gestión de integridad y cumplimiento eficaz servirá como eximente o atenuante en caso de que se deriven responsabilidades legales para la compañía.

Cada vez más estudios evidencian las ventajas de implementar un sistema de gestión de *compliance* efectivo. Además de la disminución de conductas ilegales o inapropiadas, supone una ventaja competitiva clara porque es valorado, y cada vez lo será más, por potenciales inversores, socios de negocio, administraciones públicas contratantes y entidades financieras, entre otros.

SISTEMA DE GESTIÓN





Cree que el *compliance* aporta valor real a su empresa y un porcentaje muy similar (71 %) lo considera una inversión para crecer.



Reconoce de forma clara el impacto positivo del *compliance* para los clientes y consumidores de la organización.



Reconoce el valor del *compliance* para los socios actuales o potenciales y su valor para los colaboradores de la organización (88 %)



Considera que contar con un sistema de *compliance* efectivo mejora y refuerza la reputación de la empresa.

La implementación de un sistema eficaz de *compliance* tiene efectos directos por lo que respecta a la atracción y retención del talento deseado por la organización; aumenta el compromiso, el orgullo de pertenencia, y por tanto, la toma de responsabilidad por parte de los colaboradores. Sin duda alguna, un *compliance* efectivo tiene un efecto directo en la reputación. Además, aunque no sea el *side effect* más comentado, un sistema de gestión de *compliance* bien diseñado e implementado ordena, integra y mejora los procesos internos eliminando duplicidades e ineficiencias.

En un estudio publicado por LLYC este año⁵, se evidencia que un *compliance* bien diseñado e implementado genera valor y asegura el crecimiento a largo plazo. Es, sin duda, un facilitador de la sostenibilidad empresarial.

En definitiva, los beneficios de poner en marcha un *compliance* efectivo son muchos y variados. Bien diseñado e implementado deja de ser un coste para convertirse en una inversión de presente y de futuro

Recientemente, empresas de la talla de Repsol, CaixaBank o Iberdrola han cobrado plena conciencia de que contar con un plan de cumplimiento eficaz para prevenir o minimizar la ocurrencia de determinados ilícitos es una de las claves para solventar positivamente situaciones judiciales.

OBSTÁCULOS Y DESAFÍOS. DEL CUMPLIMIENTO ESTÉTICO AL COMPROMISO AUTÉNTICO

Con todo, existen enfoques y obstáculos que dificultan que las compañías consigan diseñar e implementar un *compliance* que funcione de verdad, se muestre creíble y sea valorado en la organización.

Nuestra experiencia en el mundo del *compliance* empresarial, y muchas conversaciones con directivos, consejeros y colegas, nos han enseñado por qué en numerosas organizaciones el *compliance* no termina de funcionar:

⁵ Estudio LLYC: Del Cumplimiento estético al Compromiso auténtico. <https://resources.llorenteycuenca.com/es/compromiso-autentico>



- Un enfoque exclusivo en lo normativo, que no tiene en cuenta la ética corporativa, ni las expectativas y creencias de los distintos *stakeholders* relevantes.
- Proyectos teóricos y poco accionables, que no aportan herramientas para su implementación, funcionamiento, seguimiento y mejora. No suscitan la reflexión ni influyen en la toma de decisiones. No se articulan mediante verdaderos sistemas de gestión.
- Visiones extremadamente legalistas, que no enganchan ni por arriba, con los órganos de administración, ni por abajo, con el negocio. Suelen estar desconectados de las personas, de la cultura y de los valores corporativos.
- Error en el *driver*, en las razones por las que las compañías deciden implementar el *compliance*. Si la única motivación es evitar sanciones, se desarrollarán programas de cumplimiento cosméticos e ineficaces que pueden volverse en contra de la propia organización en el momento de utilizarlo como medio de defensa.
- No alineado con la estrategia global ni con las particularidades del negocio. No tiene en cuenta las aspiraciones de la organización ni se basa en los riesgos reales

de incumplimiento y de falta de integridad que puedan darse en cada caso particular. A pesar de que *compliance* debería estar impulsado desde arriba (desde el mismo consejo de administración), como parte de la estrategia corporativa, son aún muchas las compañías que no lo integran a ese nivel⁶.

- Falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace (o se percibe). No hay correlación entre lo que se indica en determinadas políticas, estándares y narrativas y lo que de verdad sucede.

“El *compliance* aún no ha llegado a consolidarse en la esfera estratégica de la mayor parte de las compañías”

El *compliance* representa una ventaja, pero también plantea desafíos para los consejos de administración, los CEO y los directivos.

El consejo de administración⁷ tiene la responsabilidad de impulsar que se implemente un sistema de *compliance* efectivo, además tiene la responsabilidad de conocerlo y supervisarlos de forma regular. El *compliance* es una pieza angular en sus funciones, tanto en la de definición y seguimiento de la estrategia a largo plazo como en la de supervisión y control de los riesgos. El CEO y la dirección tienen la responsabilidad de promover una verdadera cultura de la integridad y el cumplimiento.

Sin embargo, hay mucho desconocimiento de cómo ejercer este rol en la práctica diaria. Tanto los consejos como los CEO y los directivos necesitan recursos para poner en práctica sus responsabilidades en materia de *compliance*, y es importante dotarles de herramientas que hagan tangibles estas responsabilidades, que a priori pueden parecer demasiado aspiracionales y poco concretas.

Los empleados y directivos de nivel medio pueden sentir que el *compliance* no va con ellos

y que dificulta su trabajo. Pueden sentir que carecen de los conocimientos y las capacidades para conseguir sus objetivos con éxito en el marco de la ética y el cumplimiento. O puede que estén hastiados por anteriores esfuerzos fallidos.

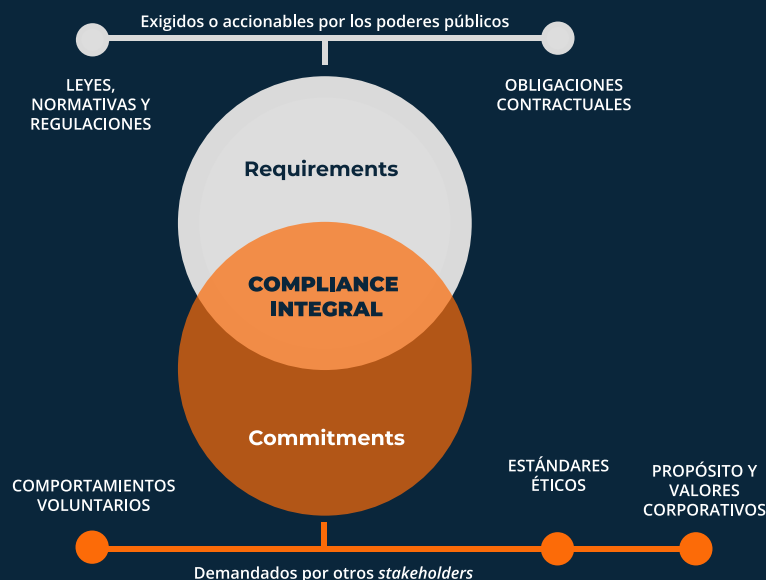
LA CULTURA DE INTEGRIDAD Y CUMPLIMIENTO: CLAVE DEL ÉXITO

Un enfoque integral e integrado, que tome en cuenta no solo las obligaciones legales, sino también los compromisos voluntarios respecto a los *stakeholders* relevantes, y que ponga el foco en la creación y mantenimiento de una genuina Cultura de Integridad y Cumplimiento, permitirán que el *compliance* forme parte de la organización y esté presente en la toma de decisiones, con lo que contribuirá a la estrategia y al crecimiento del negocio.

⁶ Estudio LLYC: Del Cumplimiento estético al Compromiso auténtico. <https://resources.llorenteycuenca.com/es/compromiso-autentico>

⁷ El término consejo de administración ha de entenderse aquí de forma que acoja igualmente a otras formas de órganos de administración.

COMPLIANCE INTEGRAL



Un sistema de gestión de *compliance* eficaz es un recurso clave para garantizar la sostenibilidad del negocio en el sentido de que maximiza el cumplimiento de leyes, las normativas y los compromisos, ya sean impuestos o autoimpuestos. Dentro de esos compromisos y normas autoimpuestas están los valores y el propósito de la compañía, que igualmente, han pasado a un primer plano en las organizaciones con vocación de crecimiento y de permanencia.

Más importante aún que fijar el propósito, los valores, las políticas internas y los distintos compromisos que se adquieren con los distintos grupos de interés, es establecer las medidas y procesos adecuados para cumplirlos.

Muchas compañías, incluso las que podrían presumir de contar con modelos de *compliance* más maduros, carecen de una cultura de integridad y cumplimiento adecuada. No hay que perder de vista que los sistemas de *compliance* son sistemas de control de riesgos, y que el “control cultura” es el control más importante. Si no existe o no se mantiene en el nivel adecuado, el resto de los controles terminan por fallar.

Hay ya un gran consenso entre los estudiosos y expertos en *compliance* sobre la importancia de que exista y se mantenga una cultura de integridad y cumplimiento. Es uno de los componentes o controles críticos necesarios para que un programa de ética y cumplimiento pueda considerarse eficaz.⁸ En el mismo sentido, las autoridades y las agencias reguladoras nacionales e internacionales⁹, y ya también nuestro sistema judicial¹⁰, llevan tiempo insistiendo en la importancia de crear y mantener una cultura de integridad y cumplimiento como elemento clave de defensa para determinar que una organización cuenta con un programa de cumplimiento eficaz.

⁸ Ver bibliografía.

⁹ La OCDE, en 2013 en su Manual de cumplimiento de las normas éticas y anticorrupción para las empresas y en 2015 en la revisión de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. La United States Sentencing Commission de los Estados Unidos, en su Manual de Directrices (2018). The UK Financial Conduct Authority, 2018, entre otros.

“Culture, more than rule books, determines how an organization behaves”

Warren Buffett



Compliance. Del compromiso estético al compromiso auténtico

100%

de los directivos considera que la **cultura corporativa** es un factor determinante para la **creación de valor** de la empresa.

46%

de los directivos considera que en su empresa **NO hay una cultura corporativa adecuada**.

27%

de los directivos considera que el comportamiento de los empleados **NO se ajusta a los valores culturales corporativos declarados** por la compañía.

A pesar de su importancia, sin embargo, muchas organizaciones aún no han conseguido implementar esa ansiada cultura. Así lo reconocían los ejecutivos de compañías multinacionales e importantes empresas familiares con operación en España en el estudio que publicamos el pasado mes de abril en materia de *compliance*, "Del Cumplimiento estético al Compromiso auténtico"¹¹.

Muchas compañías han empezado a trabajar en otros elementos o componentes más formales, como las políticas escritas, los canales de denuncias o los sistemas sancionadores internos. Pero se han olvidado de desarrollar y mantener una cultura de integridad y cumplimiento, pieza clave para poder hablar de un *compliance* eficaz.

Esta falta de foco en la cultura corporativa -que pone en valor estos otros controles y elementos más formales pero no por eso menos importantes- denota una falta de madurez en materia de *compliance* en España, que ha abordado el modelo más tarde que otros países como Estados Unidos, Reino Unido y Francia.

Ahora bien, aunque es cierto que la cultura de integridad y cumplimiento debe ser la pieza angular de un sistema de *compliance*, no lo es menos que se trata de un reto complejo. No digamos ya en empresas presentes en países diversos que habrán de adecuar la cultura y los valores corporativos a la cultura del propio país.

Pero, ¿qué significa contar con una cultura corporativa de integridad y cumplimiento? Las empresas, los profesionales del cumplimiento e incluso los reguladores se enfrentan al reto de entender qué significa esta noción, cómo se debe implementar y cómo medirla. No cabe duda de que se trata de un concepto abstracto que es necesario acotar y aclarar.

La cultura, en primer lugar, tiene que ver con el comportamiento. Es la forma en que se hacen las cosas en una organización. Las normas, los valores, las creencias, las asunciones y prácticas compartidos que se manifiestan en la forma de pensar y comportarse de las personas, así como en nuestro comportamiento cuando nadie nos mira.

¹⁰ Fiscalía General del Estado, Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas de acuerdo con la reforma del Código Penal por la Ley Orgánica 1/2015. Tribunal Supremo. STS núm, 154/2016, de 29 de febrero.

¹¹ Estudio LLYC: Del Cumplimiento estético al Compromiso auténtico. <https://resources.llorentycuenca.com/es/compromiso-autentico>

La cultura no es opcional. Existe nos guste o no. La pregunta es: ¿Cuál es la cultura “correcta”? La cultura de cada empresa es diferente, lo cual no es solo válido sino también positivo. No tiene por qué haber una cultura única y no hay por qué determinar lo que debe ser la cultura de una empresa. Sin embargo, hay unas normas mínimas de comportamiento ético y de cumplimiento que deben estar presentes en todas.

“Es esencial enfocarse en crear y mantener una cultura de integridad y cumplimiento, donde los empleados vean propósito, coherencia y se sientan parte”

CLAVES PARA CONSEGUIRLO

Estas son algunas claves que facilitarán la creación y el mantenimiento de una cultura corporativa que promueva una conducta ética y un compromiso de cumplimiento de la ley por parte de todos los que forman parte de una organización:

- Un **balance adecuado entre un *compliance* normativo y un *compliance* basado en valores**. Es importante crear (y no reducir) la motivación intrínseca de cumplir y actuar de forma ética en las organizaciones. Por ello, los regímenes de sanciones e incentivos deben ser moderados y equilibrados, y estar complementados con

un propósito y conjunto de valores éticos fundamentales y explícitos. Una buena práctica es que los valores, incluso el propósito, sean el producto de cierto consenso. Propósito y valores deben ser infundidos en toda la organización, en sus políticas, procesos y prácticas. La justicia organizacional, la transparencia, la honestidad, la diversidad, la inclusión y el *speaking up* (ambiente en el que los empleados tengan la confianza de “hablar” y aprender de los errores) son valores especialmente motivadores y promotores de una cultura sana y productiva.

- Un **diseño e implementación a medida de cada organización**. Un enfoque basado en el riesgo real, tomando en cuenta el contexto de la organización, sus objetivos y las expectativas de sus *stakeholders*. Los códigos y las políticas tienen que ser específicos para cada empresa y reflejar las cuestiones legales y éticas que surgen en el sector económico de la organización y de los mercados en los que opera. Es importante entender los problemas y retos éticos y de cumplimiento a los que se enfrentan los empleados en su día a día.

- **Accionable a través de sistemas de gestión de integridad y cumplimiento**. Que contenga e interconecte todos los elementos propios de un sistema de *Compliance* eficaz. Es necesario que nos dotemos de todos los componentes necesarios:

- Gobierno corporativo,
- Análisis y evaluación de riesgos,
- Estándares y políticas,
- Comunicación y concienciación,
- Formación y capacitación,
- Recursos Humanos,
- Terceros,
- Canales de reporte, dudas y sugerencias,
- Respuesta efectiva,
- Monitoreo y auditoría
- Mejora continua.

Y es necesario que estos componentes se conecten y retroalimenten entre sí. Existen ya diversas herramientas y tecnologías innovadoras como la IA (inteligencia artificial) que pueden ser de gran ayuda ya no solo para ayudar al componente de monitoreo y auditoría, sino también para facilitar la necesaria conexión y retroalimentación de los distintos elementos de un sistema de gestión de *Compliance*.



• **Operacionalización y coherencia.** El *compliance* debe formar parte de la estrategia, del día a día del negocio, y por lo tanto de la toma de decisiones. Para ello, hay que incorporar consideraciones éticas y de cumplimiento en la estrategia corporativa, en la estrategia de negocios y en los procesos. Es esencial instaurar procesos que aseguren que ciertos criterios de integridad y cumplimiento se toman en consideración en la toma de decisiones, en las políticas de contratación de colaboradores y terceros y en las de promoción interna, así como en los criterios para la fijación de objetivos, los cálculos de variable y otros reconocimientos. Los programas de incentivos deben adaptarse para reconocer y recompensar a quienes ejecutan sus responsabilidades en el marco de la ética y el cumplimiento definidos por la organización, y a quienes desarrollan nuevas habilidades en este campo. Se debe intentar evitar una presión desmedida para cumplir objetivos demasiado agresivos de reducción de costes, aumento de la producción y ventas cuando su consecución es casi imposible de alcanzar sin cruzar ciertos límites. Y hay que ser conscientes, además, de la presión que ciertas dinámicas pueden producir, como, por ejemplo, la obligación en las empresas que cotizan en bolsa de informar trimestralmente de los resultados.

Si queremos que la integridad y el cumplimiento sean una realidad en nuestra organización las consideraciones éticas y de cumplimiento deben valorarse y reconocerse de forma clara.

• **Liderazgo responsable impulsado desde arriba.** El liderazgo desempeña un papel importante en el cambio de cultura. La influencia de los líderes de una organización en el comportamiento ético de sus miembros se ha demostrado empíricamente¹². Es esencial entrenar a los líderes para un responsable consciente y coherente que provoque compromiso y *accountability* de todos. El CEO y los altos directivos no son los únicos que deben ejercer este liderazgo, también deben hacerlo los directivos y mandos intermedios. Esos líderes deben saber cómo diseñar contextos de trabajo que fomenten el buen comportamiento. Mantener los valores prosociales en la mente de los empleados a la hora de tomar decisiones reducirá la probabilidad de transgresiones y hará que los trabajadores sean más felices y productivos. Dar ejemplo con su propio comportamiento y no tapar o justificar las malas prácticas empresariales son prácticas que ayudan a este tipo de liderazgo. Esto es, un *"tone at the top"* manifestado de forma explícita, proactiva y coherente por parte del consejo de administración, los altos ejecutivos y los directivos intermedios.

• **Talent engagement.** Con todo, es importante ser consciente de que centrarse únicamente en el *"tone at the top"* puede pasar por alto la complejidad de un tema como es la cultura y sus dinámicas. Una organización puede pensar que tiene un fantástico modelo de *compliance*, pero eso no será así si los empleados no están detrás. Es importante incidir en que la cultura es responsabilidad de todos los miembros de la organización. Para ello, las prácticas colaborativas, la búsqueda de opiniones y el *feedback* son un grandes aliados; hay que contar con los que llevan el negocio, hay que hacerles sentir que cuentan, escucharles activamente, hacerles ver su rol y su aportación, también lo que ganan como profesionales.

¹² Treviño & Brown, 2005; Dunn & Schweitzer, 2005; Kaptein & Wempe, 1998.

No se trata de decirles solo lo que está prohibido, hay que explicar por qué, explicar consecuencias y hacerles parte de los potenciales éxitos o fracasos. El comportamiento de las empresas solo se transformará para mejor si el cambio es elegido y no impuesto. Hay multitud de técnicas y *expertise* en este campo para conseguir este compromiso compartido.

• **Behavior Science o ciencias del comportamiento.** El *compliance* se fundamenta en el comportamiento humano. Somos las personas, a través de nuestro comportamiento, las que generamos riesgos de incumplimiento o de falta de ética en las organizaciones. La utilización de “*nugdes*”¹³ para incentivar los comportamientos éticos y cumplidores aporta importantes beneficios porque despiertan la motivación intrínseca de integridad y cumplimiento que la gran mayoría de las personas tenemos, despiertan nuestra atención y nos hacen ser más conscientes de nuestras actuaciones (la atención y la racionalidad no están siempre tan presentes como pensamos)¹⁴. Se trata de entender cómo actuamos y qué nos mueve a hacerlo y utilizar determinados mensajes, en determinados momentos para incentivar determinado tipo de comportamiento.

• **Comunicación eficaz.** Muy ligada a los dos apartados anteriores está la comunicación, una poderosa herramienta que, bien empleada, nos ayudará como ninguna otra a la creación y el mantenimiento de la cultura deseada. Para crear confianza y conseguir apoyo es fundamental una comunicación regular, coherente, repetida en todos los niveles de la organización, conectada con el negocio y adaptada a los diferentes grupos de interés destinatarios. Hay que trabajar en la comunicación escrita, en la comunicación verbal y, también, en la comunicación no verbal e indirecta. Todo comunica y hay que tratar de acompañarlas todas para resultar creíble y conseguir el resultado deseado. Existen ya una gran variedad de técnicas y metodologías para conseguir la efectividad deseada.

“Una comunicación eficaz es el mejor habilitador para conseguir el compromiso de nuestros colaboradores y la creación y mantenimiento de una cultura de integridad y cumplimiento”

• **Función transversal y al servicio del resto de funciones.** Es necesario superar los silos y crear eficiencias. Es esencial que la persona o personas que están a cargo de la función de cumplimiento en una organización sean una personas empáticas, que se metan en el negocio, que comuniquen con un lenguaje de negocio, cercano y positivo, evitando el lenguaje legalista e intimidatorio. Hay que saber del negocio, entender a los que lo operan, sus dificultades y los desafíos a los que se enfrentan en su día a día. Conseguir que vean a la función de compliance como un aliado y no como un freno a sus intereses. Ser firme pero constructivo. Una vez más, explicar los porqués.

¹³ El término inglés “*nugdes*” se refiere a un tipo de recurso que actúa como estímulo/“empujón” para actuar en una determinada dirección preservando la libertad de elección de los actores.

¹⁴ Las teorías de la elección racional y la búsqueda del beneficio propio cuyos mayores representantes son Gary S. Becker o Milton Friedman han sido cuestionadas con éxito por multitud de autores, entre otros Daniel Kahneman.

BIBLIOGRAFÍA

- Brown, Michael & Treviño, Linda & Harrison, David. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and Believing: The Influence of Emotion on Trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736–748. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736>
- Eisenbeiss, SA; van Knippenberg, D; Fahrbach, CM; Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance
- Financial Conduct Authority (FCA) (2018) Discussion Paper. 'Transforming culture in financial services: Driving purposeful cultures'
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. 18a ed. Cambridge. Cambridge University Press
- Grieser, W.D., Kapadia, N., Li, R., & Simonov, A. (2016). Fifty Shades of Corporate Culture. *Social Science Research Network*.
- Hui Chen and Eugene Soltis. Why Your Compliance Programs Are a Million-Dollar Waste of Time. *Harvard Business Review*
- Kaptein, Muel & Wempe, Johan. (2002). *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*.
- Killingsworth, Scott, Modeling the Message: Communicating Compliance Through Organizational Values and Culture (October 1, 2012). *Georgetown Journal of Legal Ethics*, Vol. 25, No. 4, 2012, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2161076>
- Langevoort, D.C., Cultures of Compliance" (2017). *American Criminal Law Review*. Georgetown. Georgetown Law Faculty Publications and Other Works. 1799. <https://scholarship.law.georgetown.edu/facpub/1799>
- LeClair, DT; Ferrell, L. (2000) Innovation in experiential business ethics training. *Journal of Business Ethics*
- Maclean et al.(2014). The evolution of self-control. Edited by Jon H. Kaas, Vanderbilt University, Nashville, TN, <https://doi.org/10.1073/pnas.1323533111>.
- OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20.
- OCDE. Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.
- The war for engagement.(2021) https://www.axios.com/employee-engagement-resignations-621e79eb-6156-4bb3-861d-10ba3c28d5b9.html?utm_campaign=organic&utm_medium=socialshare&utm_source=email
- Schwartz, Mark S., 2013. "Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements," *Business Horizons*, Elsevier, vol. 56(1), pages 39-50.
- Treviño, L. K. et al. (1999) 'Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts', *California Management Review*, 41(2), pp. 131–151. doi: 10.2307/41165990.
- Tyler, T., Reducing corporate criminality: the role of values. (2014). *American Criminal Law Review*. Vol.51:267. pp 287-291. Yale. Yale Law Scholl. https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5986&context=fss_papers
- U.S. Department of Justice Criminal Division. Evaluation of Corporate Compliance Programs (Updated June 2020)
- Webley, Simon & Werner, Andrea (2008). Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient. *_Business Ethics: A European Review_* 17 (4):405-415.

AUTORES



Patricia Carretero. Senior Advisor en Integridad y Compliance Corporativo. Patricia Carretero es licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Tiene un máster en Asesoría Jurídica de Empresas por el Instituto de Empresa (IE). Certificada por SCCE (USA) como Compliance & Ethics Professional (CCEP) y como Compliance & Ethics Professional-International (CCEP-I). Master en Anti-corruption Compliance and Collective Actions en la IACA (Viena). Antes de ejercer su actividad como consultora ocupó distintos cargos de responsabilidad en el mundo corporativo multinacional y la empresa familiar, su último puesto fue Directora del Departamento Legal Corporativo y Oficial de Cumplimiento de Coca-Cola Iberian Partners.

pcarretero@advisors.llorenteycuenca.com



Arturo Pinedo. Socio y Chief Client Officer para Europa de LLYC. Con más de 30 años de experiencia como consultor, es experto en comunicación de crisis y corporativa. A lo largo de su trayectoria profesional, ha gestionado la comunicación de empresas y organizaciones nacionales e internacionales y asesorado personalmente a sus principales directivos, tanto en el diseño de estrategias integrales de comunicación como en la gestión de riesgos. Licenciado en periodismo y Master en Marketing & Comunicación, Arturo fue Director General de Issues Consultores de Comunicación y Director en la Agencia A. Durante siete años ejerció como periodista en los servicios informativos de la Cadena SER. Actualmente es Vicepresidente de Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación).

apinedo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acoruj@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola
Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Jorge López Zafrá
Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

Joaquín Navarro
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Socio y Director Senior Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva Estudio Creativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. +351 21 923 97 00



Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Director General US
luis@apachedigital.io

David Martín Muñoz
Director General LATAM
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027 Madrid
Tel. +34 911 37 57 92



Marta Aguirrezabal
Socia Fundadora y Directora Ejecutiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Socio Fundador y Director Ejecutivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94
28006 Madrid
Tel. +34 913 506 508

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México
Mauricio Carrandi
Director General
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Tres Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240



Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe
CDMX 01219
Tel. +52 55 4000 8100

REGIÓN ANDINA

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá
Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Directora General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo
Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Río de Janeiro

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro

Buenos Aires

María Eugenia Vargas
Directora General
mevargas@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

M° Soledad Camus
Socia y CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



Rodrigo Gorosterrazú
Director General Creativo
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC