

**El *compliance* frente
a los nuevos retos**

En beneficio de la sociedad

Es un placer presentar este *white paper* que recoge las principales conclusiones y puntos de debate del primer *think tank* sobre **el presente y el futuro del *compliance*** organizado por AENOR. A través de la puesta en común de diferentes experiencias y sensibilidades, los ciclos de los *think tanks* de AENOR profundizan en materias de importante calado para las organizaciones, los legisladores y la sociedad en su conjunto.

Esta es una iniciativa plenamente alineada con dos de las aportaciones por las que AENOR es ampliamente reconocido. **La primera es la difusión de buenas prácticas**, que una vez consolidadas en forma de estándares ayudan a alcanzar la excelencia a quienes las ponen en práctica, en aquellos campos que importan a la sociedad. Y la segunda, **el desarrollo de conocimiento profundo sobre la realidad de las empresas en una red de auditores distribuidos por todos los territorios en los que operamos**; estos generan un conocimiento acumulado y compartido de forma activa, que ayuda a las organizaciones a aprovechar el acervo de conocimiento organizativo que funciona en cada momento, evitando tener que “reinventar la rueda” al abordar un nuevo proceso.

En España, vivimos el mejor momento del *compliance* y del buen gobierno hasta la fecha. Los casos de malas prácticas que se puedan dar a conocer llegan hasta nosotros, precisamente, gracias al **mayor nivel de transparencia de los gobiernos corporativos**. Las empresas han hecho un esfuerzo notable para ponerse en primera línea mundial en materia de buenas prácticas, para lo cual está siendo clave el impulso y apoyo firme de los líderes de las organizaciones, así como la profesionalización del rol de *compliance* en las empresas españolas.

Por su parte, AENOR está lanzando un conjunto de soluciones en buen gobierno y en *compliance* que ayudan a que las compañías que las aplican sean reconocidas por sus buenas prácticas entre sus grupos de interés. La confianza que despiertan nuestros reconocimientos favorece que un gran número de empresas españolas ya hayan demostrado así su alto grado en *compliance*, impulsando un cambio general en la forma de abordarlo. Esta es la forma en que hacemos realidad nuestro propósito: “Contribuimos a la transformación de la sociedad creando confianza entre organizaciones y personas”.

Gracias a los ponentes y participantes por la riqueza de las visiones y experiencias compartidas. Suponen una panorámica de la evolución del *compliance*, un análisis de precauciones y consejos y una mirada a experiencias reales. Este es el conocimiento que este *white paper* quiere poner al alcance de todas las empresas y profesionales para informar sus decisiones estratégicas de negocio. Una mirada al presente y el futuro del *compliance* que, confiamos, sea una contribución de valor añadido para esta transformación que beneficia a toda la sociedad.

Rafael García Meiro
CEO de AENOR

Índice

1. Introducción	p. 04
2. Punto de partida: estado del arte del <i>compliance</i>	p. 04
3. Los nuevos retos:	p. 06
3.1. Lucha contra la corrupción y defensa de los derechos humanos	p. 06
De la prevención de la corrupción a la defensa activa de los DDHH	p. 06
La defensa de los Derechos Humanos como reto	p. 07
Implicación y cambio cultural como solución	p. 08
La visión de las empresas	p. 09
3.2. El cumplimiento ESG como garante de un mejor futuro	p. 10
La sostenibilidad y el buen gobierno, preocupaciones crecientes	p. 10
El reto de implementar (y certificar) acciones ESG	p. 11
Apertura y trabajo conjunto, las soluciones	p. 12
La visión de las empresas	p. 13
3.3. La importancia del cumplimiento en el riesgo reputacional	p. 14
<i>Compliance</i> y reputación, dos preocupaciones íntimamente ligadas	p. 14
Prevenir riesgos reputacionales a lo largo de toda la cadena de valor: un gran reto	p. 15
Soluciones basadas en la planificación y la coordinación	p. 16
La perspectiva de las empresas más visibles	p. 17
4. Conclusiones	p. 18
5. Autores	p. 20
6. Participantes	p. 21
7. Soluciones de Compliance y Buen Gobierno	p. 23

1 Introducción

AENOR, como entidad dedicada a contribuir a la transformación de la sociedad, acompaña a sus socios frente a los nuevos retos que afrontan en materia de *compliance*, ligados a una actualidad cambiante en la que la legislación, las tendencias de consumo y los flujos de mercado son variables y complejos.

Este *white paper*, elaborado por *MIT Technology Review en español*, recoge las perspectivas y conclusiones extraídas del ciclo del *think tank El compliance frente a los nuevos retos*, organizado por AENOR junto a empresas líderes de diferentes sectores como el automotriz, el energético, el agroalimentario o la ingeniería de infraestructuras. A lo largo de tres sesiones, un panel de expertos en *compliance* abordó cuestiones de actualidad en esta materia y contó con la oportunidad de contrastar opiniones y perspectivas, para finalmente llegar a conclusiones accionables.

El objetivo de este informe es **recoger los *insights* estratégicos y la inteligencia de negocio construida a lo largo de este ciclo**, con el fin de ofrecer al conjunto del sector privado una panorámica actualizada del *compliance*, así como **consejos prácticos y avalados por el consenso de los expertos** para adoptar las mejores prácticas en esta materia e impulsar así la competitividad, resiliencia y responsabilidad de las empresas.

Con esta iniciativa, AENOR busca aunar su conocimiento y el de las compañías en materia de *compliance* para lograr una generación de conocimiento que sirva a su propósito como entidad: **generar confianza en la sociedad, las empresas y las instituciones.**



2 Punto de partida

Estado del arte del *compliance*

El cumplimiento de las obligaciones legales de las organizaciones es un ámbito sujeto a un riguroso control, que requiere de los profesionales en este ámbito una actualización continua para adecuar sus conocimientos a la legislación. Además, **las prácticas en *compliance* entroncan íntimamente con la competitividad de las empresas**, convertidas en un factor que puede ser determinante a la hora de construir la imagen de marca y garantizar la solvencia de sus operaciones.

La regulación del *compliance* ha evolucionado a la par que lo ha hecho la concepción de la responsabilidad de las empresas, de forma que se ha ido alineando con los valores de la sociedad. De la lucha contra la corrupción y las conductas anticompetitivas, el cumplimiento ha pasado a englobar también la preocupación por la financiación del terrorismo y el fraude, la implementación de prácticas sostenibles o la garantía del respeto a los derechos humanos a lo largo de toda la cadena de valor.

La regulación cambiante y cada vez más compleja en materia de *compliance*, unida al paradigma de globalización, han convertido el cumplimiento en una labor cada vez más importante para las compañías, que involucra a todos los grupos de interés y **se integra cada vez más como una preocupación transversal en la cultura corporativa y el negocio.**

3 Los nuevos retos



3.1. Lucha contra la corrupción y defensa de los derechos humanos

De la prevención de la corrupción a la defensa activa de los DDHH



Las primeras regulaciones en torno al cumplimiento **ponían el foco en los sobornos y la corrupción**. Así lo hacían normas tales como la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos de 1977, el Convenio de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales de la OCDE de 1997, o la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción de 2003.

En los últimos años, la preocupación por los derechos humanos ha llevado a definir directrices de debida diligencia integradas en el ámbito del *compliance* que buscan luchar contra [la esclavitud moderna](#). Definido como “el proceso mediante el cual las empresas pueden identificar, prevenir, mitigar y explicar cómo abordan sus efectos adversos reales y potenciales” por la [OCDE](#), se dirige a empresas multinacionales cuyas operaciones pueden suponer un riesgo de daños a los DDHH.

La [Directiva sobre Diligencia Debida de las Empresas en Materia de Sostenibilidad](#) (CSDDD, por sus siglas en inglés) del Parlamento Europeo, aprobada en abril de 2024, busca evitar no solo que las empresas europeas incurran en prácticas lesivas en materia de DDHH y medio ambiente, sino que circulen por el espacio europeo productos relacionados con estas violaciones. Por ello, **las empresas deben atender ahora a toda su cadena de valor**, tomando medidas para prevenir que cualquiera de sus operadores vulnere los derechos humanos.



- **En los últimos años, la preocupación por los derechos humanos ha llevado a definir directrices de debida diligencia integradas en el ámbito del *compliance*, que buscan luchar contra la esclavitud moderna**

La defensa de los Derechos Humanos como reto

La normativa europea en materia de diligencia debida supone un reto particularmente relevante para **empresas que cuenten con operaciones en jurisdicciones especialmente sensibles**. Esta normativa parte de la noción de que el *compliance per se* ha fracasado en la defensa de los DDHH, y por eso **se traslada a las empresas la responsabilidad de hacer de embajadores de la salvaguarda de estos**. Es, afirman los expertos en *compliance*, una responsabilidad enorme.

Asimismo, en España la [Ley reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción](#) de febrero de 2023 obliga a las empresas de más de 50 empleados a la implementación de canales seguros de denuncia. Estos deben garantizar la **confidencialidad y protección del informante**.

Por su parte, las compañías asumen el compromiso de investigar y actuar de forma diligente en respuesta a las denuncias presentadas. Una medida que supone **un deber adicional en materia de *compliance* para las organizaciones** pero que, adecuadamente implementado, está diseñado para apoyarlas en los esfuerzos de detección de prácticas lesivas de derechos. La cuestión es: ¿qué compromiso de tutela deben adquirir con sus socios de negocio en la cadena de valor, y cómo pueden implementarlo de manera efectiva?

Implicación y cambio cultural como solución

■ Adecuación

Es importante definir la relación desde un espíritu de colaboración y adecuar las exigencias y expectativas a los socios, acompañando especialmente a aquellos de menor tamaño a través de una labor de orientación y comunicación recurrente para lograr crear concienciación.

■ Efectividad

La gestión del cumplimiento debe abarcar medidas efectivas y no solo cosméticas. Para ello, se recalca la recomendación de definir indicadores de efectividad de las medidas tomadas y de las políticas implantadas, así como de establecer un plan de acción con consecuencias reales para los socios de negocio asociadas al cumplimiento (o la falta de este).

■ Cultura

Es fundamental la transferencia de mensajes y responsabilidad entre la alta dirección y el nivel intermedio, que a su vez transmitirá estas ideas y compromiso hacia abajo. Esta implicación a todos los niveles determinará que las desviaciones contra los DDHH sean detectadas de manera temprana.

■ Confianza

Los canales y mecanismos de denuncias solo serán de utilidad si se consigue cultivar la confianza. Para ello la usabilidad, la transparencia en su funcionamiento y la formación en su uso adecuado son fundamentales. Las empresas pueden apoyarse en *partners* tecnológicos para garantizar el anonimato de los informadores.

■ Liderazgo

El compromiso de alto nivel de los órganos de gobierno es clave en la aplicación del *compliance* a lo largo de toda la cadena. Es fundamental que a los líderes del consejo o a los consejeros independientes influyentes se les forme en este ámbito, y se aconseja que esta formación sea presencial, *one-to-one*, para una adecuada transmisión del conocimiento sobre los riesgos a los que está expuesta la compañía y qué tipo de responsabilidad deriva hacia ellos.



La visión de las empresas

Garantizar el cumplimiento a lo largo de toda la cadena de suministro gana en complejidad a medida que lo hace la propia cadena, cada vez más globalizada. Es el caso para Gestamp, multinacional española especializada en la fabricación de componentes metálicos para automóviles. Presente en 24 jurisdicciones distintas con 115 plantas de producción, uno de los grandes retos identificados por la empresa es **la gran diversidad cultural y de requisitos regulatorios entre diferentes países**: la percepción de una misma conducta puede ser muy distinta.

Para abordarlo, Gestamp ha definido **un código de conducta** y, basado en él, **un modelo global de *compliance***. En su elaboración ha optado por establecer el nivel más exigente como común denominador para todas las jurisdicciones, adaptando su despliegue a las peculiaridades de cada país en el que opera. Independientemente del entorno cultural,

tanto el código como el modelo son aplicables a todo el Grupo Gestamp y a sus proveedores, de quienes se espera que cumplan con los mismos estándares con los que Gestamp trabaja. El conocimiento y aceptación del código de conducta está integrado en su proceso global de homologación de proveedores.

Pero en este ámbito, como en cualquier dimensión del *compliance*, **la mejora continua es clave**. “A partir del umbral mínimo que determina la legislación, hay que seguir mejorando y asumir compromisos que van más allá de lo que dice la ley”, recuerda [Paula García Arango](#), directora de Cumplimiento y Gobierno Corporativo en ACS y moderadora de la primera sesión del *think tank*. Para garantizarlos, es necesario evaluar proactivamente el nivel de cumplimiento de los socios de negocio mediante estrategias como **auditorías sobre el terreno, exigencia de certificaciones ISO, cláusulas contractuales vinculantes**, etc.



A partir del umbral mínimo que determina la legislación, hay que seguir mejorando y asumir compromisos que van más allá de lo que dice la ley”



3.2. El cumplimiento ESG como garante de un mejor futuro

La sostenibilidad
y el buen gobierno,
preocupaciones crecientes

El ciudadano actual busca productos en sintonía con sus valores. [En la edición de 2024 del Barómetro de Confianza Edelman](#), el **63% de los ciudadanos afirmó recomendar marcas alineadas con sus creencias**. Además, las compañías afrontan **un escrutinio cada vez mayor** en lo que respecta a su impacto en el ámbito medioambiental, social y de gobernanza (**ESG**), con la aprobación de normativas como la [Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad](#) (CSDR, por sus siglas en inglés) de la UE.



Por ello, en el ámbito del *compliance* han surgido en los últimos años certificaciones relacionadas con valores, **la categoría que mayor crecimiento ha experimentado desde 2012**, que abarcan desde economía circular hasta cumplimiento de los ODS. Además, las agencias de calificación de riesgo crediticio han comenzado a ofrecer productos específicos en materia de ESG, diferenciados de la calificación de riesgo de crédito (si bien la incorporación de criterios ESG es cada vez más una variable de esta calificación).

Este *rating* ESG, explica [Zulema Aragonés](#), Global Chief Compliance Officer Ratings and Benchmarks en Morningstar y experta invitada de la segunda sesión del *think tank*, es una opinión fundamentada en numerosos indicadores (tales como la existencia o no de una política ESG, la implementación de medidas para la mitigación de emisiones, la gestión de residuos...) que permiten analizar **el riesgo que suponen los factores ESG para una empresa.**

¿Son las certificaciones y *ratings* ESG una herramienta útil para las empresas? ¿Cómo pueden estas impulsar su calificación en materia de sostenibilidad, y qué impacto tienen las medidas ESG en su imagen y negocio?

- **En el ámbito del *compliance* han surgido en los últimos años certificaciones relacionadas con valores, la categoría que mayor crecimiento ha experimentado desde 2012**

El reto de implementar (y certificar) acciones ESG



A diferencia de las calificaciones crediticias, muy [reguladas](#) tras la crisis económica de 2008, las calificaciones ESG son todavía marcadores no sujetos a una normativa o estándares armonizados entre las compañías, un factor que despierta dudas a las empresas sobre su **fiabilidad, la comparabilidad entre *ratings* o la ambigüedad y falta de transparencia** en la asignación de la calificación.

Aunque la Unión Europea ya está tomando medidas en este sentido, con la reciente aprobación de [una nueva regulación](#) que entrará en vigor en 2026, **la falta de uniformidad en la normativa internacional** sigue siendo un problema para las operaciones de las empresas globalizadas. Y no solo en lo que respecta a los *ratings*: [algunas voces](#) como la del expresidente del Banco

Central Europeo, Mario Draghi, alertan de que la implantación de medidas orientadas a promover la sostenibilidad puede tener **un impacto negativo en la competitividad de las empresas europeas** si otros actores mundiales no adoptan medidas semejantes.

Además, el valor de las certificaciones y las medidas ESG para las empresas está sujeto a **un cierto grado de incertidumbre como consecuencia de políticas públicas cambiantes**, que pueden afectar a los escenarios de riesgo, a las perspectivas de los inversores o a las oportunidades de financiación en forma, por ejemplo, de bonos verdes.

Apertura y trabajo conjunto, las soluciones

■ Regulación de las agencias de *ratings*

El paso tomado por la UE es uno muy necesario para que las calificaciones ESG tengan mayor utilidad y credibilidad de cara a las empresas, según coinciden los expertos.

■ Normalización y certificación

Los criterios ESG, señalan los expertos, son un indicador del buen funcionamiento de las empresas, no solo en lo que respecta a la sostenibilidad de sus operaciones, sino también a su modelo de gobernanza, a su gestión del talento, etc. Por ello, las empresas prevén que sean incluidos de forma habitual entre las variables para la calificación crediticia, o se alcance una estandarización en su implementación por las empresas como ya ocurriera con procesos como el control de calidad, donde el rol tanto de la normalización como la posterior certificación pueden reforzar el valor crediticio de las mismas.

■ Transparencia

El hermetismo en la determinación de las calificaciones despierta dudas en lo que respecta al rigor del proceso seguido por los proveedores de *ratings* ESG o su objetividad como parte interesada. Frente a la falta de coherencia percibida por las empresas en estos *ratings*, una mejor comunicación de la metodología y variables analizadas reforzará su legitimidad. Las certificaciones en esta materia contribuyen a dicho fin.

■ Alianzas

A múltiples niveles: internacionales, por ejemplo, entre la UE y Estados Unidos para poder competir con otros actores globales; y con el sector financiero, de forma que respalden a las empresas que incorporan criterios ESG con inversiones sostenibles.



La visión de las empresas:

La experiencia de Técnicas Reunidas, multinacional española especializada en la ingeniería y construcción de plantas industriales, avala esta afirmación: en países donde existe una sensibilidad especial con temas medioambientales y sociales (tales como Australia, en el caso específico citado por la compañía), los altos estándares de cumplimiento en materia de ESG pueden ser una condición *sine qua non* para abrir oportunidades de negocio.

Por su lado, Redeia, grupo empresarial internacional enfocado a la infraestructura eléctrica y la conectividad, recalca la importancia de **tener visión de negocio a la hora de aplicar criterios de sostenibilidad.**

El *compliance* y los criterios ESG deben ir por tanto alineados con el negocio, y enfocados a la consecución de objetivos empresariales.





3.3. La importancia del cumplimiento en el riesgo reputacional

Compliance y reputación, dos preocupaciones íntimamente ligadas

El *compliance* tiene implicaciones para las organizaciones que van más allá del cumplimiento normativo o de evitar sanciones por parte del legislador: puede ser **un factor clave en la construcción de una imagen pública** como marca de confianza, transparente y ética. El **87% de los directivos** considera los riesgos reputacionales como más relevantes que otros riesgos estratégicos, y el 41% de las compañías afectadas por incidentes con repercusiones negativas para su reputación registraron una pérdida de su valor de marca, mientras que el 37% fue investigada por los reguladores.

Los incidentes relativos al cumplimiento pueden tener una gran visibilidad pública, recuerda **Miguel Castaño**, responsable de cumplimiento normativo de banca privada del Grupo Crédit Agricole y uno de los moderadores del tercer ciclo de *think tanks*. Los reguladores ejercen una supervisión constante que, tanto por contravenir la regulación como por no cumplir activamente con ella, puede derivar en la imposición de **sanciones públicas o privadas**.

Las investigaciones y sanciones del primer tipo, además, son especialmente relevantes desde el punto de vista reputacional. Así lo vivió Crédit Agricole, [señalada](#) en el caso de los Papeles de Panamá, lo cual desembocó en [una declaración](#) frente al Senado francés. Ante estas situaciones, la organización ha adoptado una política de claridad, comunicación proactiva y establecimiento de medidas para solucionar el hecho, explica Castaño.



- **El *compliance* puede ser un factor clave en la construcción de una imagen pública como marca de confianza, transparente y ética**

Prevenir riesgos reputacionales a lo largo de toda la cadena de valor: un gran reto

Con el auge de las redes sociales o la preocupación mediática en torno a sectores especialmente sensibles, los riesgos reputacionales pueden materializarse rápidamente en una crisis. Esto, unido a [obligaciones legales](#) como la notificación de posibles incidentes de seguridad en 24 horas, implica que las organizaciones cuentan con **poco tiempo de reacción**.

Además, las crisis reputacionales relacionadas con la falta de cumplimiento afectan no solo a la empresa involucrada, también **“salpican” a sus inversores y socios**. De la misma manera, un escándalo que concierna a uno de sus proveedores puede asimismo perjudicar la imagen de la empresa, por lo que el *compliance* cobra aún más relevancia a lo largo de toda la cadena de valor como garante de la reputación.



Las empresas cuentan con **procesos de diligencia debida o *due diligence*** para analizar sus potenciales socios de negocio, y a su vez son sometidos a estos mismos procesos por sus inversores potenciales. Pero ¿hasta qué punto se puede reducir el riesgo reputacional a través de estos procesos, y qué pueden hacer las organizaciones si las medidas de prevención fallan?

Soluciones basadas en la planificación y la coordinación

■ Integración del impacto reputacional en la medición de riesgos

Un modelo de medición del riesgo transversal, en el que se detecten y valoren posibles impactos reputacionales asociados a cada riesgo y a los diferentes grupos de interés de la organización, ayuda a los responsables de *compliance* a contar con una visión global del riesgo reputacional con el apoyo del *expertise* de las diferentes áreas.

■ Establecimiento de procedimientos pre y poscrisis

Es fundamental contar con sistemas establecidos de prevención de riesgos y reacción frente a crisis reputacionales, que puede incluir acciones como la convocatoria de comités de crisis (con la participación de las áreas de *compliance* y comunicación, idealmente); y la elaboración de argumentarios que guíen todas las comunicaciones.

■ Comunicación coordinada

En general, pero en especial ante situaciones de crisis reputacionales, las empresas deben fomentar una “voz única” por la que todas

las comunicaciones se realicen de manera cohesionada y el mensaje transmitido sea consistente y alineado con los valores e intereses de la compañía.

■ Construcción de marca

Aunque contar con un perfil visible aumente la exposición de la empresa, el fomento de una imagen positiva a través de acciones activas de comunicación ayudará a asentar su reputación. En particular, cultivar una imagen de transparencia, fiabilidad y accesibilidad de cara a los medios ayudará a que estos tengan en cuenta el testimonio de la compañía a la hora de informar sobre una crisis reputacional.

■ Gestión *ad hoc* de los riesgos reputacionales

Es importante atender a los diferentes grupos de interés de manera diferenciada, por ejemplo, monitorizando la comunicación de los clientes, instando a los proveedores a suscribir el código ético corporativo, formando a los equipos internos o analizando posibles **conflictos de interés** a la hora de realizar contrataciones o nombramientos.



La perspectiva de las empresas más visibles

Aunque los riesgos reputacionales afectan a todas las empresas, **aquellas susceptibles de atraer mayor atención mediática** ante cualquier incidente deben prestar una especial atención a su previsión y gestión frente a las que cuentan con un perfil más bajo, ya sea por su menor tamaño o por operar en un ámbito especializado y con menos visibilidad.

Es el caso de Pascual, enfocada a un sector especialmente sensible como el de la industria de alimentación y bebidas. **Cualquier riesgo** –financiero, operacional, medioambiental...– **conlleva un potencial efecto negativo en su reputación**. La empresa, por tanto, ha establecido diferentes niveles de impacto reputacional en su modelo de evaluación de riesgos, así como planes de contingencia y procedimientos establecidos frente a crisis.

Su mercado es tan sensible que pueden verse afectados por crisis reputacionales de marcas de las que solo actúan como distribuidoras o, incluso, de competidores. La preocupación pública por la nutrición expone a la empresa a un gran escrutinio, por lo que colabora con agencias especializadas para **monitorizar la conversación sobre su marca en redes sociales**. Además, Pascual trabaja para **labrarse una reputación positiva** mediante iniciativas como [la certificación con AENOR en bienestar animal](#).



4 Conclusiones

En las sesiones celebradas por AENOR dentro de su ciclo de *think tank* *El compliance frente a los nuevos retos*, las conversaciones entre expertos de diferentes sectores han permitido extraer una serie de *insights* estratégicos sobre los principales desafíos y necesidades para el cumplimiento percibidos por las empresas.

Así, en materia de **compliance** ético para la lucha contra la corrupción y la defensa de los DDHH, la normativa actual ha trasladado a las empresas la responsabilidad de velar por la salvaguarda de los derechos humanos en toda su cadena de valor. Por ello, las empresas deben ahora:

- **Acompañar a sus proveedores con acciones de sensibilización** sobre prácticas lesivas para los DDHH, tales como formaciones adaptadas a cada interlocutor.
- **Monitorizar activamente a sus socios de negocio** mediante acciones como la realización de auditorías sobre el terreno, para asegurar el cumplimiento con los requisitos legales y éticos marcados por la empresa.
- **Convertir la preocupación por el *compliance* en materia de DDHH en una cuestión cultural** a nivel corporativo, interiorizada por todos los eslabones de su cadena de forma que cualquier violación de estos sea detectada rápida y efectivamente.
- **Acometer medidas prácticas**, para lo cual deben habilitar indicadores de efectividad de las políticas implementadas que no dejen espacio a la arbitrariedad e impulsar herramientas como los canales de denuncia de manera que generen confianza.

El *compliance* cada vez abarca más realidades, mostrando una progresiva alineación con parámetros de sostenibilidad. El impacto medioambiental, social y de gobernanza de sus operaciones es ahora una preocupación que las empresas de la UE deben medir y reportar de forma proactiva. También afrontan la obligación de obtener certificaciones a través de auditorías externas que acrediten su sostenibilidad. Para una **adopción eficiente y en cumplimiento con la normativa de los criterios ESG**, las empresas recalcan la importancia de:

- **Una mayor transparencia y uniformidad en los criterios utilizados por los proveedores de calificaciones ESG** a la hora de medir su desempeño en la incorporación de acciones ESG. En este sentido, se ha identificado la necesidad de **una normalización regulada** de estos criterios que ayude a cuantificar su efectividad y establezca estándares globales, como ya ocurre con la calificación crediticia.
- **Un equilibrio con la competitividad de las empresas europeas frente a las de otros mercados** menos regulados en este sentido. No obstante, las empresas también señalan que la incorporación de criterios ESG puede ser un valor diferenciador de cara a determinados clientes particularmente concienciados con la sostenibilidad.
- **Necesidad de un consenso sobre los estándares ESG**. Es crucial para garantizar que todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector, puedan adoptar prácticas sostenibles de manera uniforme y efectiva. Esto no solo mejora la transparencia y la confianza entre los inversores y otras partes interesadas, sino que también contribuye a un desarrollo más sostenible a nivel global.

- **Una alineación de la implementación de acciones ESG con el negocio**, de modo que las medidas instauradas en materia de sostenibilidad ayuden a impulsar la resiliencia y la rentabilidad de la empresa. Esto no solo evitará la pérdida de competitividad, sino posibles riesgos reputacionales derivados de acusaciones de *greenwashing* (un “lavado de imagen verde” que solo cree una ilusión de sostenibilidad).

Pero el cumplimiento ya no es solo una cuestión de evitar sanciones a las organizaciones: es un factor clave en la construcción de su reputación. Para **prevenir y gestionar los riesgos a su imagen de marca**, las compañías han de tener en cuenta que:

- **Las crisis reputacionales tienen un efecto multiplicador** y causan una onda expansiva que afecta a otras ramas del negocio, a inversores, a proveedores... Son, por tanto, bidireccionales, es decir, las crisis de una empresa afectan a sus grupos de interés, y viceversa.
- El riesgo cero es imposible, pero sí es posible **mitigar los riesgos mediante una adecuada estrategia de prevención** (basada fundamentalmente en la monitorización y el control proactivos) y de respuesta si se llegan a materializar, adaptada a cada circunstancia. Para ello, es clave contar con un **procedimiento establecido de gestión de crisis**.

- **La rapidez y la transparencia** en la comunicación son claves, tanto a nivel interno (con la habilitación de canales rápidos de denuncia y alerta) como externo (cultivando relaciones de confianza con medios y con el público). En relación con esto último, la construcción proactiva de una reputación positiva como marca de confianza garantizará que, ante eventos de crisis, la organización cuente con credibilidad para desmentir acusaciones falsas y moderar y matizar incidentes con impacto negativo en su imagen.

Sobre todo, el consenso de los expertos en materia de *compliance* apunta a una certeza: que las obligaciones en materia de cumplimiento para las organizaciones no han dejado ni dejarán de evolucionar. Por lo tanto, la acción más importante que pueden emprender es **continuar reforzando su importancia y actualizando sus procesos de *compliance* mediante inteligencia común de negocio** para seguir el ritmo, o incluso tomar la delantera, en este recorrido.

5 Autores

AENOR

AENOR contribuye a la transformación de la sociedad **creando confianza entre organizaciones y personas**, mediante servicios de evaluación de la conformidad (certificación, inspección y ensayos), formación, información y consultoría de transformación de negocios. Más de 88.000 centros de trabajo en el mundo tienen alguno de los certificados de AENOR en campos como la Gestión de la Calidad, Sostenibilidad, Verificación de Información no financiera, Bienestar Animal, Seguridad y Salud en el Trabajo, Digitalización o Compliance.

MIT Technology Review

Publicado por Opinno

[*MIT Technology Review en español*](#) es la edición en castellano para España y América Latina de *MIT Technology Review*, la revista de tecnología más antigua del mundo. Es la **publicación líder en tecnologías emergentes e innovación**, fundada por el Instituto Tecnológico de Massachusetts en 1899. Desde 2008, *MIT Technology Review* se ha asociado con la consultora de innovación [Opinno](#) para su publicación *online* en español.

6 Participantes

Paula García Arango
Grupo ACS

Rocío Fernández
Altamar Capital

Raquel Lomillos Martín
Grupo ACS

Miguel Castaño
Credit Agricole Indosuez

Alain Casanovas
KPMG

Miquel Fortuny
Fortuny Legal

Almudena Curero
KMPG

Alicia Fernández Díaz
Pascual

Zulema Aragonés
DBRS Morningstar

Cristina Pérez Avilés
Pascual

Marcos Álvarez
DBRS Morningstar

Manuel Marchamalo
Pascual

Vanessa López
Azora

Javier Gómez
Redeia

Ana Romero Pérez
Redeia

María Alonso Tuñón
Gestamp

Daniel López García
Redeia

Ernesto Barceló
Gestamp

Blanca Lantarón
Redeia

Adrián Eceolanza Suárez
Gestamp

Beatriz Cordero
Redeia

Alban Gouerec
Gestamp

Jose Manuel Honorato Vallejo
Técnicas Reunidas

Juan Carlos Peña Fernández
Gestamp

Federico Fernández Paniagua
Técnicas Reunidas

Beatriz Alonso
Gestamp

Andrea Abel Sánchez
Técnicas Reunidas

Javier Mejía
AENOR

David Vázquez Pascual
Gestamp

Mayrata Conesa
AENOR

Pablo Cecilio Jiménez Lagoa
Gestamp

Eduardo Cicuéndez
AENOR

Elena Torregrosa Blanchart
Gestamp

Juliana Pereira
AENOR Partner

7

Soluciones de Compliance y Buen Gobierno

Soluciones de Evaluación de la Conformidad



Solución aplicable a cualquier empresa y sector para su modelo de prevención de delitos.



Para la prevención de la corrupción independientemente de la tipificación en la legislación del país.



Alineado con el Código de Buenas Prácticas de la AEAT.



Gestión de obligaciones y riesgos en materia sociolaboral.



Gestión de obligaciones y riesgos para evitar la competencia desleal.



Gestión de todas las obligaciones y riesgos relevantes de la organización.



Canales de denuncia.



Empresas cotizadas.



Empresas No cotizadas.

Soluciones de Formación

- El marco de aplicación de Compliance (M-61)
- Prevención y detección de delitos corporativos (M-62)
- Taller de implantación de un programa de Compliance (M-63)
- Gestión de Compliance penal. Norma UNE 19601 (M-60)
- Implantación de un Sistema de Gestión de Compliance ISO 37301 (M-67)
- Prevención de la corrupción en el entorno empresarial: sistemas antisoborno ISO 37001 y señales de alerta (M-64)
- Curso M-OB Especialista en Compliance



AENOR