



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

DOBLE GRADO EN DERECHO Y FINANZAS Y CONTABILIDAD

EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL *COMPLIANCE*

Trabajo Fin de Grado presentado por D. **Francisco Javier Velasco Naranjo**, siendo el tutor del mismo el profesor Dr. D. **Fernando Criado García-Legaz**.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumno:

D. Fernando Criado García-Legaz

D. Francisco Javier Velasco Naranjo

Sevilla. 12 de julio de 2019



**DOBLE GRADO EN DERECHO Y FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2018-2019]**

TÍTULO:

EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL *COMPLIANCE*

AUTOR:

Francisco Javier Velasco Naranjo

TUTOR:

Prof. Dr. Fernando Criado García-Legaz

DEPARTAMENTO:

Administración de Empresas y Marketing.

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

Organización de Empresas

Para intentar ayudar a conseguir que las organizaciones logren ser referentes en el mundo empresarial, hemos realizado un modelo teórico de excelencia en el cumplimiento normativo, para el cual tomamos como base los “Agentes facilitadores” del modelo de excelencia EFQM (2013) y las distintas normativas utilizadas en base al cumplimiento normativo, y que hemos ido relacionando con los distintos subcriterios del referido modelo. Éste ha sido vinculado con las normas destinadas a la implantación de un sistema de gestión *compliance*, como son la UNE 19600, la UNE 19601 y la UNE 19602; de manera complementaria, relacionamos el modelo EFQM con legislación vigente aplicable de forma general y con normativas, tanto nacionales como internacionales, de referencia en cuanto a la excelencia empresarial. Por tanto, queremos que el cumplimiento no lo sea solo con respecto a las normas imperativas que la empresa debe cumplir para no incurrir en responsabilidad (*Hard Law*), sino en normativas cuya implantación tiene carácter voluntario para la organización (*Soft Law*), y que son la guía para alcanzar las cotas más altas de la excelencia empresarial.

PALABRAS CLAVE:

Compliance*, Gestión del *compliance*, Gestión de la excelencia, modelo EFQM, normalización y *Compliance*, excelencia y *compliance

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO	1
1.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	1
1.1.1. Objetivos teóricos	1
1.1.2. Objetivos prácticos	2
1.2. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA	2
1.3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	2
2. FUNDAMENTOS CIENTÍFICOS	3
2.1. PREÁMBULO	3
2.2. <i>COMPLIANCE: ORÍGENES Y PRIMEROS DESARROLLOS NORMATIVOS</i>	3
2.2.1. Orígenes	3
2.2.2. Cambios del artículo 31 bis del Código Penal	4
2.2.3. Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado	5
2.2.4. Industrias con <i>compliance</i>	8
2.2.5. Implicaciones directivas y organizativas de los cambios normativos	9
2.3. MODELO EFQM	10
2.4. GESTIÓN DE RIESGOS (ISO 31000 y COSO III)	13
2.5. NORMA UNE 19601: 2017	15
2.6. NORMA UNE 19602: 2019	18
3. MODELO TEÓRICO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL COMPLIANCE	21
3.1. INTRODUCCIÓN DE DIRECTRICES	21
3.2. <i>COMPLIANCE</i> Y EL MODELO EFQM: ELEMENTOS DE INTEGRACIÓN	
3.2.1. Criterio 1: Liderazgo	22
3.2.2. Criterio 2: Estrategia	25
3.2.3. Criterio 3: Personas	27
3.2.4. Criterio 4: Alianzas y Recursos	29
3.2.5. Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios	31
3.2.6. Criterios de Resultados	32
3.2.7. Aprendizaje, Creatividad e Innovación	33
3.2.8. Gráfica y esquema de la propuesta del modelo	33
4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS	36
4.1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	36
4.2. CONCLUSIONES	36
4.3. LIMITACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	37

4.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	37
5. BIBLIOGRAFÍA	38
ACRÓNIMOS	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Delitos de la persona jurídica	7
Figura 2.2. Modelo EFQM 2013	11
Figura 2.3. Subcriterios del modelo EFQM 2013	12
Figura 2.4. Modelo COSO (2013).....	14
Figura 2.5. Requisitos UNE 19601 (2017).....	17
Figura 2.6. Esquema de la UNE 19602 (2019).....	19
Figura 3.1. Relación del modelo EFQM con normas UNE.....	34
Figura 3.2. Gráfica de nuestra propuesta de modelo.....	35

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO

1.1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El objeto principal de este Trabajo de Fin de Grado es relacionar dos cuestiones relativamente novedosas en nuestro país, como son los sistemas de cumplimiento normativo o *compliance* y un modelo de gestión de la excelencia, en concreto el modelo EFQM 2013. Con ello se pretende elaborar un modelo teórico que pueda servir a las empresas para lograr un sistema de *compliance* basado en la excelencia.

El cumplimiento normativo por parte de las organizaciones es una cuestión que adquiere en nuestro país una especial relevancia a partir del 23 de diciembre del año 2010, fecha en la que entra en vigor la reforma del Código Penal por la que aquellas ya podían ser responsables penalmente de ciertos delitos, dejando obsoleto aquel viejo principio romano "*societas delinquere non potest*".

Este hito se produjo en nuestro país gracias a la presión de las distintas directrices y recomendaciones que emanaban de diversas instituciones a nivel internacional, y puso a España en la casilla de salida de un "juego" en el que muchos países (sobre todo los que tiene tradición anglosajona) ya llevaban muchas décadas "jugando".

Un programa de *compliance* no es solo un simple sistema de control interno y de vigilancia con el que se procura impedir la comisión de ciertos delitos tipificados en el Código Penal, sino que con él se pretende que las empresas se nutran de una cultura ética y excelencia empresarial, que les permitan no solo cumplir con la ley, sino crear en todos los estamentos de las organizaciones una formación ética excelente y sin excepciones.

Para llevar a cabo ese propósito creemos que la mejor forma es extender ese sistema de cumplimiento normativo hasta unos límites superiores de ética empresarial a través de un modelo de gestión basado en la excelencia, como es el modelo EFQM 2013.

El modelo teórico que queremos crear no solo serviría a las empresas para eximirse de una posible responsabilidad penal, sino que ayudará a las organizaciones a ser referentes para la sociedad.

Los objetivos que hemos establecido a la hora de realizar este trabajo de investigación se concretan y clasifican en: objetivos teóricos y objetivos prácticos.

1.1.1. Objetivos teóricos

- Identificar la bibliografía científica y los estándares más actuales en el ámbito de la excelencia y el cumplimiento normativo.
- Revisar y seleccionar la bibliografía que hemos identificado, y que nos permita conocer el estado de la cuestión a través de los autores y entidades más reputados en la materia.
- Identificar la legislación básica que afecta al modelo de propuesto.
- Conocer las directrices y requerimientos del modelo EFQM 2013, la UNE-ISO 19601, la UNE-ISO 19602 y la UNE-ISO 19600, entre otras.

- Satisfacer retos personales, cumpliendo con un proyecto ambicioso e innovador, cuyo conocimiento en esta materia puede nos puede ser muy útil en un futuro no muy lejano.

1.1.2. Objetivos prácticos

- Aportar un esquema de modelo referido a los dos ámbitos esenciales de análisis en este trabajo (*excelencia* y *compliance*).
- Establecer los vínculos de relación del modelo EFQM con las distintas normativas de *compliance* y otras complementarias que nos ayudarán a encontrar la excelencia empresarial.
- Determinar la legislación vigente general o básica que afecta al modelo de *compliance*.

1.2. JUSTIFICACIÓN E INTERÉS DEL TEMA

Hemos escogido este tema porque creemos que los ámbitos desarrollados tienen un gran potencial, y están aún por explotar, sobre todo en nuestro país, donde todavía son cuestiones novedosas para las empresas y la sociedad en general.

El *compliance* es una cuestión que plantea numerosos aspectos directivos aún sin resolver y, sin duda, va a ser materia de estudio en los próximos años. Por ello creemos que esta materia unida a otra, que cada día es más conocida por las organizaciones de nuestro entorno, como es la excelencia empresarial en todos sus sentidos, es muy atractiva para su estudio, y en concreto, para nuestro Trabajo de Fin de Grado.

1.3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos (tanto teóricos como prácticos) establecidos en este Trabajo Fin de Grado, hemos realizado una combinatoria metodológica que se concretan y clasifican en:

- Identificación, revisión y obtención de fuentes científicas de la bibliografía vigente.
- Extracción de las principales aportaciones de los autores y de los modelos de referencia utilizados.
- Integración de los elementos teóricos clave y las propuestas de estándares y normas, tanto nacionales como internacionales vigentes a fecha, así como legislación básica o general obligatoria.
- Diseño de un modelo teórico de excelencia en el cumplimiento normativo aplicable a cualquier organización.

Para ello, nos hemos apoyado en ciertas normativas que veremos con posterioridad como son, entre otras, el modelo EFQM, la UNE 19601 y la UNE 19602.

En definitiva, la revisión teórica desarrollada unida al proceso de reflexión realizado nos ha permitido diseñar la propuesta de modelo que creemos combina de manera adecuada ambos ámbitos directivos, *excelencia* y *compliance*.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS CIENTÍFICOS

2.1. INTRODUCCIÓN

Tener un sistema de compliance es hoy día una necesidad para las empresas, especialmente para las grandes compañías, ya no solo para eximirlas de una posible responsabilidad penal, sino para cumplir con un compromiso ético con la sociedad.

2.2. COMPLIANCE: ORÍGENES Y DESARROLLOS NORMATIVOS

2.2.1. Orígenes

Para tratar los orígenes del *compliance* hay que hacer una introducción sobre la **responsabilidad penal de las personas jurídicas**.

El pionero en este ámbito es Inglaterra, pero lo cierto es que fue en EE. UU. donde el derecho penal que afecta a las organizaciones se desarrolló con mayor rapidez y amplitud, convirtiéndose en el referente internacional (Rojas, Moraleja, & Gutiérrez, 2017).

En el entorno europeo, donde impera la tradición del derecho continental, ha estado vigente históricamente el aforismo romano “*societas delinquere non potest*”, por el cual una persona jurídica no es susceptible de cometer delitos. No fue hasta mediados de los años noventa cuando las instituciones comunitarias empezaron a promulgar normativas¹ que, progresivamente, han ido debilitando dicho aforismo latino, hasta casi su completa derogación en la actualidad (Giménez, 2017).

En España, este proceso de armonización no tuvo prácticamente eco hasta la reforma del Código Penal del año 2010 por el que se rompe el famoso aforismo, y se establece que una persona jurídica puede cometer delitos.

Ante esta situación, surge la necesidad de delimitar desde el derecho penal la responsabilidad en este ámbito, por lo que surge la figura del **compliance**. Un programa de *Compliance* efectivo y correctamente implantado, entre otras causas, permite eximir o atenuar a la empresa de una eventual condena penal.

Compliance es un término que proviene del mundo jurídico anglosajón, que la norma UNE-ISO 19600 entiende como “el resultado de que una organización cumpla con sus obligaciones, convirtiéndose en sostenible, introduciéndola en la cultura de la organización y en el comportamiento y actitud del personal que trabaja en ella” (AENOR, 2015b: 9).

La falta de control interno en las empresas provoca que la función del *compliance* irrumpa con fuerza ya a principios del siglo XXI con los escándalos financieros a nivel mundial de las grandes consultoras *Lehman Brothers*, *Arthur Andersen* o *Enron*, quiebras que en muchos casos se produjeron por la ausencia de mecanismos de prevención de incumplimientos normativos tanto a nivel externo como interno. Esto hace que se afiance si cabe más todavía la función del *compliance* (Rojas, 2017).

Por tanto, el *compliance*, al igual que otras áreas de la organización, como la correspondiente a recursos humanos, jurídica o el área financiera, se debe identificar como una función o área funcional encargada de prevenir y gestionar los riesgos por

¹ A través de Protocolos de Convenios, Decisiones Marco y Directivas.

incumplimiento normativos dentro de la organización, o también denominado “Riesgo de *compliance*” (Rojas, 2017).

En España se instauró la responsabilidad penal de las personas jurídicas mediante la Ley Orgánica 5/2010. Sin embargo, no fue hasta el año 2015 cuando se contempló expresamente en el artículo 31 bis del Código Penal los requisitos que debe cumplir un programa de *compliance* (Jimena, 2017).

Por tanto, podemos concluir que *compliance* es un término novedoso en nuestro país, que está llegando cada vez a más organizaciones, no solo a grandes empresas, sino también entre otros a la administración pública, PYMES, asociaciones, partidos políticos o sindicatos.

2.2.2. Cambios del artículo 31 bis del Código Penal

En base a las distintas recomendaciones internacionales² se ha ido implantado en España (tras sucesivas reformas legales) la responsabilidad de las personas jurídicas. Implica que un proceso penal pueda dirigirse contra una persona jurídica como sujeto responsable de la acción penal y, en consecuencia, pueda resultar condenada.

En nuestro Código Penal (CP) existen cuatro hitos al respecto: la reforma de 1995, la del 2003³, la del 2010⁴ y la última del 2015. Solo vamos a analizar las dos últimas por falta de espacio.

Aun así, no fue hasta el año 2010 cuando nuestro Código Penal contempló en su artículo 31.bis, la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Este artículo, originario del actual, determinó la misma estructura que se mantiene actualmente, es decir, se mantienen los dos criterios de transferencia de la responsabilidad penal de determinadas personas físicas a la persona jurídica. Pero esta reforma no se establecía de forma expresa un Plan de Prevención de delitos, sí se contemplaba que la persona jurídica quedase exonerada de los delitos cometidos por los trabajadores dependientes si se hubiese actuado con “el debido control” (Fiscalía General del Estado, 2011: 73).

La última reforma que se ha llevado a cabo fue a través de la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, que clarifica y detalla finalmente el régimen de responsabilidad de las personas jurídicas⁵, reconociendo las recomendaciones internacionales en este sentido, dando así un importante salto cuantitativo y cualitativo en la regulación (Pérez & Rayón, 2018; Giménez, 2017).

El CP regula dos títulos de imputación de la responsabilidad penal de la persona jurídica⁶:

Por un lado, los **delitos cometidos por responsables**. En este caso la persona jurídica quedará exenta si se dan estas circunstancias (BOE N° 77, 2015: 28):

- Han adoptado los modelos de organización y gestión antes de la comisión del delito, que sirven para prevenirlos o reducir el riesgo de su producción.
- La supervisión de este modelo ha sido encargada a “un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada legalmente la función de supervisar”.
- Las PYMES pueden encargar esta acción al órgano de administración.

² Principalmente desde Naciones Unidas, el Consejo de Europa, la Unión Europea y la OCDE.

³ Ley Orgánica 15/2003, de 25 de noviembre.

⁴ Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio.

⁵ Acometió una importante modificación del artículo 31 bis e introdujo tres nuevos artículos: 31 ter, 31 quáter y 31 quinquies.

⁶ En ambos se exige que se produzca un beneficio directo o indirecto (no solo económico)

- Para cometer el delito se deben haber omitido los modelos de forma dolosa.
- No se deben haber cometido errores de supervisión por parte de dicho órgano.

Si no se pueden acreditar todas estas circunstancias, se produce una **atenuación de la pena**, pero no una exención.

Por otro lado, los **delitos cometidos por un empleado**. En este caso la persona jurídica quedará exenta si antes de realizarse el delito se han instaurado los modelos de organización y gestión antes mencionados. Muchos autores consideran que se ha establecido una culpa "*in vigilando*" de la persona jurídica (Giménez, 2017). Del mismo modo, también se puede producir una atenuación de la pena si no se cumple esta circunstancia.

La novedad más importante que trajo consigo la reforma de 2015 fue el establecimiento pormenorizado de los **modelos de organización y gestión**, es decir, de los Planes de Prevención de Delitos o **Programas de Compliance Penal**. Estos deberán cumplir los siguientes requisitos (BOE N° 77, 2015: 37):

- Identificación de las actividades donde se puedan cometer delitos que deben ser prevenidos. Para ello, la persona jurídica deberá aplicar y mantener procedimientos eficaces de gestión del riesgo que permitan identificar, gestionar, controlar y comunicar los riesgos reales y potenciales derivados de sus actividades. Esto se puede llevar a cabo a través de la herramienta "mapa de riesgos" (Fiscalía General del Estado, 2016: 40)
- Establecimiento de protocolos o procedimientos que definan la estructura del órgano al que se le confiere la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento de este modelo. La Fiscalía General del Estado (FGE) sostiene que estos procedimientos deberán garantizar altos estándares éticos. Las PYMES quedan exentas de este apartado.
- Deberán disponer de recursos financieros para impedir la comisión de los delitos.
- Se debe imponer la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al órgano encargado de supervisar. Para ello se debe instaurar un canal de denuncias, pero la FGE exige que la entidad cuente con una regulación protectora específica del denunciante, para evitar riesgos a sufrir represalias.
- Imposición de un sistema disciplinario (condigo de conducta) para la sanción de posibles incumplimientos del modelo. Según la FGE como infracciones también deben estar recogidas el encubrimiento y en incumplimiento del requisito anterior.
- Se debe realizar una "verificación periódica del modelo y de su eventual modificación" si concurren circunstancias que influyan en el análisis de riesgo.

El artículo 31 quáter considera una **circunstancia atenuante**: si una vez que se ha cometido el delito, los representantes legales lo confiesan antes de que supiesen que hay un procedimiento contra la organización y colaboran con la autoridad competente. Así mismo, con anterioridad al juicio deben "reparar o disminuir el daño causado por el delito" y haber establecido "medidas eficaces prevenir delitos en el futuro". (Giménez, 2017).

2.2.3. Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado

Debido a la falta de espacio para este trabajo, nos hemos visto obligados a reducir considerablemente este apartado.

Con carácter previo, hemos querido destacar tres sentencias del Tribunal Supremo que han sentado jurisprudencia en nuestro país: **STS 154/2016**, **STS 221/2016** y **STS 742/2018**.

La reforma del Código Penal de 2015 trajo consigo a la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado *sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por la Ley Orgánica 1/2015*, donde se exponen criterios interpretativos muy útiles a la hora de analizar la responsabilidad penal corporativa y la figura del *compliance* (Aguilera, 2018).

En primer lugar, la Circular resume los **delitos** por los que una persona jurídica puede ser responsable penalmente. El Código Penal, en su Parte Especial, establece un *numerus clausus* de delitos, dividiendo estos a su vez en dos categorías: si la organización tiene personalidad jurídica estarán relacionados con la vía sancionadora del artículo 31 bis CP; por el contrario, se trata de entes sin personalidad jurídica estarán vinculados con la vía del artículo 129 CP. A continuación, se mostrará una tabla inspirada en la que se exhibe en la Circular de la FGE.

DELITOS ATRIBUIBLES A PERSONAS JURÍDICAS EN LA PARTE ESPECIAL CP	ARTÍCULO CP
Tráfico ilegal de órganos humanos	156 bis. 3
Trata de seres humanos	177 bis. 7
Prostitución/ explotación sexual/ corrupción de menores	189 bis
Descubrimiento y revelación de secretos y allanamiento informático	197 quinquies
Estafas	251 bis
Frustración de la ejecución (alzamiento de bienes)	258 ter
Insolvencias punibles*	261 bis
Daños informáticos*	264 quáter
Contra la propiedad intelectual e industrial, el mercado y los consumidores	288
Blanqueo de capitales*	302.2
Financiación ilegal de los partidos políticos	304 bis. 5
Contra la Hacienda Pública y contra la Seguridad Social	310 bis
Contra los derechos de los ciudadanos extranjeros	318 bis.5
Urbanización, construcción o edificación no autorizables	319.4
Contra los recursos naturales y el medio ambiente*	328
Relativos a las radiaciones ionizantes	343.3
Riesgos provocados por explosivos y otros agentes	348.3
Contra la salud pública*	366
Contra la salud pública (tráfico de drogas)	369 bis
Falsificación de moneda	386.5
Falsificación de tarjetas de crédito y débito y cheques de viaje	399 bis
Cohecho	386.5
Tráfico de influencias	430
Delitos de odio y enaltecimiento	510 bis
Financiación del terrorismo*	576
Contrabando	Art. 2.6
DELITOS ATRIBUIBLES A ENTES SIN PERSONALIDAD JURÍDICA	ARTÍCULO CP
Relativos a la manipulación genética	162
Alteración de precios en concursos subastas públicas	262
Negativa a actuaciones inspectoras	294
Delitos contra los derechos de los trabajadores	318
Falsificación de moneda	386.4
Asociación ilícita	520
Organización y grupos criminales y organizaciones y grupos terroristas	570 quáter

[1] En negrita están los delitos que se incorporaron tras la reforma de 2015.

[2] En este artículo del CP se incluyen los delitos de todo el Capítulo "De los delitos relativos a la propiedad intelectual e industrial, al mercado y a los consumidores".

[3] Este delito se tipifica en el artículo 2.6 de la LO 12/1995, de 12 de diciembre, de represión del contrabando (modificada por la LO 6/2011).

Figura 2.1. Delitos de la persona jurídica.

Fuente: *Elaboración propia a partir de la Circular de la FGE (Fiscalía General del Estado, 2016)*

(*) Estos delitos se pueden ser punibles, aunque se comentan de manera imprudente.

El CP selecciona delitos que no están íntimamente ligados a las actividades empresariales y, en cambio no aparecen otros que, en principio, cabría entender que deberían de haberse recogido, como podría ser los delitos contra los derechos de los trabajadores, que sin embargo si están reflejados en el artículo 129 CP para organizaciones sin personalidad jurídica (Aguilera, 2018).

En segundo lugar, vamos a analizar la idoneidad de los **modelos de organización y gestión** o programas de *compliance* (*corporate compliance programs*) adoptados por las organizaciones, que les permitirá eximirse de la responsabilidad penal por transferencia de un delito cometido por una persona física.

La Fiscalía para empezar resalta que estos programas “no tienen por objeto evitar la sanción penal de la empresa sino promover una verdadera cultura ética empresarial” de tal modo que, aunque la ley solo impone que se cumpla la legalidad penal, la empresa debe disponer de un modelo que cumpla también con las normativas éticas, para así reafirmar que la comisión de un delito es un hecho accidental, una excepción de dicha cultura.

La responsabilidad de la empresa ante un delito cometido por un subordinado, la empresa⁷ deberá probar⁸ que su modelo era inadecuado, mientras que para el cometido por un dirigente o administrador deberá acreditar además que este había actuado “fraudulentamente”.

Mención aparte merece otro de los matices que señala la FGE, y es que las certificaciones sobre la idoneidad del programa emitidas por corporaciones evaluadoras y certificadoras de cumplimiento de obligaciones, como pueden ser la norma UNE 19601⁹ o la ISO 37001¹⁰, pueden verse como un elemento de idoneidad adicional, pero no acreditan la eficacia del programa, ni sustituyen la valoración que realiza el órgano judicial. Aunque es una realidad innegable para las corporaciones que la certificación, de algunas entidades como AENOR, de que se cumple la norma tiene un valor probatorio y exculpatario cuasi perfecto en un procedimiento procesal contra la empresa (Toña, 2018).

2.2.4. Industrias con *compliance*

Debido a la falta de espacio para este trabajo, nos hemos visto obligados a reducir considerablemente este apartado.

El cumplimiento normativo o *compliance* ya no es un lujo al alcance solo a las grandes empresas multinacionales, sino que se extiende hoy día hasta prácticamente todas clases de industrias, algunas incluso, como veremos a continuación, ya tenían una larga tradición sobre esta cuestión en nuestro país.

En primer lugar, hay que matizar que actualmente el *compliance* general **no es obligatorio** para ninguna empresa, ni siquiera para las **cotizadas**.

Sobre esta cuestión el Código Penal es claro, y no hace ninguna mención a la obligatoriedad de estos programas de cumplimiento, aunque evidentemente sea una práctica recomendable que llevan a cabo prácticamente la totalidad de las empresas que cotizan en Bolsa. Casanovas¹¹ defiende que “el *compliance* ha dejado de ser patrimonio exclusivo de las sociedades cotizadas, para convertirse en un aspecto clave para cualquier tipo de organización” (Saiz, 2018).

⁷ La carga de la prueba corresponde a la corporación, ya que como bien expresa la FGE “es quien tiene los recursos para acreditar que, pese a la comisión del delito, su programa cumplía con los estándares exigidos.

⁸ Con los requisitos vistos en el punto anterior y con matices que ahora veremos.

⁹ Sobre Sistemas de gestión de *compliance* penal. La estudiaremos posteriormente.

¹⁰ Sobre Sistemas de Gestión Anti-soborno.

¹¹ Miembro de la junta directiva de Ascom y socio responsable de servicios de *compliance* en KPMG Abogados.

A pesar de ello, en mercados muy regulados, como los mercados de capital, existen normativas concretas que regulan y detallan de manera pormenorizada la obligatoriedad de ciertos procedimientos de control interno. Es el caso, por ejemplo, de la Ley de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo (Lema, 2018).

La Ley de Sociedades de Capital, fiel al principio “cumplir o explicar”, obliga a las sociedades cotizadas españolas a consignar en su informe anual de gobierno corporativo el grado de seguimiento de las recomendaciones de “**Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas**” de la CNMV (CNMV, 2015: 10) y “en caso de no aplicarse una política de este tipo, se deberá ofrecer una explicación clara y motivada al respecto” (BOE N° 161, 2010: 140) al objeto de que los accionistas, los inversores y los mercados en general puedan juzgarlos.

2.2.5. Implicaciones organizativas de los cambios normativos

Una de las consecuencias más importantes de los cambios normativos con respecto a la responsabilidad penal de las personas jurídicas es sin duda la aparición de la figura del **Compliance Officer u Oficial de Cumplimiento**.

Aunque esta figura todavía no se regule expresamente en el ordenamiento jurídico español, se puede extraer su necesidad del artículo 31 bis.1. 2º “la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo de prevención implantado ha sido confiada a un órgano de la persona jurídica con poderes autónomos de iniciativa y de control o que tenga encomendada legalmente¹² la función de supervisar la eficacia de los controles internos de la persona jurídica”.

El *compliance officer* es la persona(s)¹³ que tiene asignadas la función de *compliance* dentro de la organización, que podrá ser un miembro de la organización o personal o empresa externa a la misma. Aunque en el segundo caso, algún miembro de la organización tiene que gestionar las relaciones entre esta y la entidad externa, por lo que se externaliza la función de *compliance*, pero no la gestión del cumplimiento de la organización (Bajo, 2017).

En la Circular 1/2016, la FGE establece cuáles son sus **funciones**¹⁴: participar en la elaboración de los modelos de organización y gestión, asegurando su buen funcionamiento; y establecer sistemas apropiados de auditoría y control para verificar, al menos, la observancia de los requisitos que se establecen en el apartado 5 del artículo 31 bis.

En cuanto a las personas jurídicas de pequeñas dimensiones¹⁵, el legislador las exime de esta figura, de modo que las funciones del *compliance officer* las puede desempeñar directamente el órgano de administración.

Los aspectos organizativos abordados son sólo una parte de las implicaciones en el ámbito de la dirección; otras las abordaremos en nuestra propuesta de modelo.

2.3. MODELO EFQM

¹² Como en el caso de las empresas de servicios de inversión o sujetos obligados en conexión con la prevención del delito de blanqueo de capitales (Puyol, 2017)

¹³ Según FGE, el número de personas dependerá del tamaño de la persona jurídica.

¹⁴ Estas son a groso modo sus dos grandes funciones, pero de forma pormenorizada la lista es mucho más extensa.

¹⁵ Aquellas compañías que pueden presentar cuenta de pérdidas y ganancias abreviada.

Desde finales del siglo XX, la propensión de los mercados hacia la globalización ha propiciado un incremento de la competitividad en todas las industrias, por lo que es necesario la búsqueda de una mejora constante, a través de la verificación de los objetivos que se plantean y de la anticipación ante los cambios que puedan surgir. Es decir, se necesita buscar constantemente ventajas competitivas y conseguir una organización flexible, innovadora y de alto rendimiento. Las organizaciones excelentes se caracterizan por su capacidad de alcanzar resultados sobresalientes para todos los grupos de interés y mantenerlos en el tiempo (Cilla, 2004).

Una organización excelente es un modelo de referencia para la gestión. La excelencia es un concepto más genérico e integrador que el de calidad. Se basa en obtener los estándares más altos de rendimiento de la organización alcanzando la eficacia tanto interna como externa (Criado, 2004).

Desde esta perspectiva, hablamos de la Gestión Total de Calidad (GCT) o *Total Quality Management* (TQM) como una filosofía de gestión integral de las organizaciones que incluye factores sociales, estratégicos y técnicos, y que se orienta al logro de resultados excelentes en relación con sus grupos de interés. Una forma de implantación de este enfoque son los modelos de excelencia.

En Europa, se implanta se forma mayoritaria el modelo de excelencia EFQM. Se introduce como marco, no prescriptivo, para evaluar y mejorar las organizaciones de tal modo que puedan alcanzar una excelencia sostenida, es decir, a través de él se detentan los puntos fuertes y áreas de mejora de la empresa, lo que permite orientar el diseño de estrategias de mejora y de fortalecimiento.

El modelo se fundamenta en ciertos principios: Crear un futuro sostenible, añadir valor para los clientes, aprovechar la creatividad y la innovación mediante la mejora continua y la innovación sistemática, liderar con visión, inspiración e integridad, alcanzar el éxito mediante el talento de las personas, y mantener resultados sobresalientes (EFQM, 2013).

El Modelo EFQM de Excelencia va a ayudar a las empresas a (EFQM, 2013: 2):

- a) Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su Visión y Misión.
- b) Disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
- c) Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias. d) Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.

Por último, vamos a analizar los criterios y subcriterios que conforman el modelo EFQM.

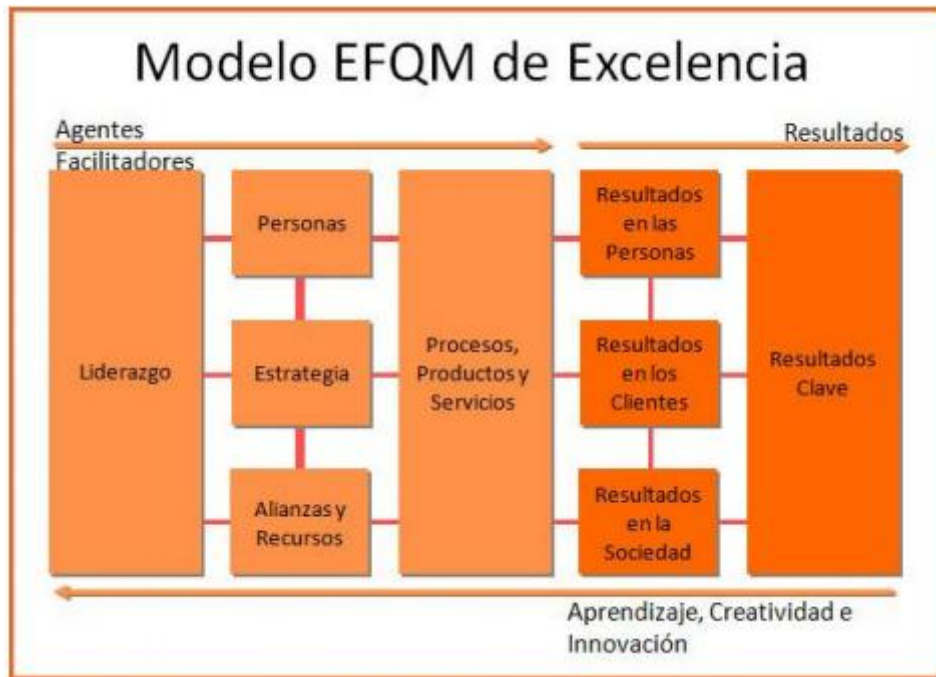


Figura 2.2. Modelo EFQM 2013

Fuente: (EFQM, 2013: 9)

A continuación, se muestra una tabla de elaboración propia a partir del Modelo EFQM para mostrar de forma detallada los subcriterios “Agentes facilitadores”, que son los que vamos a emplear en nuestro modelo.

Criterios “Agentes facilitadores”	Subcriterios “Agentes facilitadores”
<p>1. Liderazgo: Las organizaciones excelentes tienen líderes (equipo directivo) que actúan como modelo de referencia de sus valores y principios éticos, además son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.</p>	<p>1. a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</p> <p>1. b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</p> <p>1. c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</p> <p>1. d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</p> <p>1. e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</p>
<p>2. Estrategia: Las organizaciones excelentes establecen su misión y visión a través del desarrollo de una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.</p>	<p>2. a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.</p> <p>2. b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</p> <p>2. c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</p> <p>2. d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</p>
<p>3. Personas: Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes, desarrollando capacidades y fomentando la equidad e igualdad.</p>	<p>3. a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.</p> <p>3. b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</p> <p>3. c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.</p> <p>3. d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.</p> <p>3. e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.</p>
<p>4. Alianzas y recursos: Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.</p>	<p>4. a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.</p> <p>4. b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.</p> <p>4. c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.</p> <p>4. d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.</p> <p>4. e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.</p>
<p>5. Procesos, productos y servicios: Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.</p>	<p>5. a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.</p> <p>5. b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.</p> <p>5. c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.</p> <p>5. d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.</p> <p>5. e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.</p>

Figura 2.3. Subcriterios Agentes Facilitadores del modelo EFQM 2013

Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo EFQM

2.4. GESTIÓN DE RIESGOS (ISO 31000 y COSO III)

Con carácter previo a la definición y análisis de la gestión de riesgos, vamos a realizar una breve introducción donde se establezca la definición de riesgo en un sentido amplio.

La norma UNE 31000 define el riesgo como “El efecto de la incertidumbre en los objetivos” (AENOR, 2018: 7). De ella primero se deduce que el efecto es una desviación con respecto a lo previsto, y que puede ser negativo o positivo, (la RAE solo considera el lado negativo). También se desprende que los objetivos se pueden aplicar a varios niveles, y que pueden ser de diversa naturaleza. El riesgo se expresa como un evento potencial con sus consecuencias potenciales y sus probabilidades.

En cuanto a la aplicación del riesgo en las organizaciones, según COSO para producir valor a través de la sostenibilidad, las empresas deben ser capaces de reconocer, gestionar y responder tanto a las oportunidades como los riesgos (COSO III, 2013: 2).

El riesgo es algo característico de las empresas, forma parte de ellas, que trabajan para gestionarlo y así reducirlo, transformándolo en oportunidades que les beneficien en su crecimiento. Se puede decir que forma parte de la cultura empresarial.

Por tanto, todas las actividades que realizan las empresas conllevan riesgos, es decir, el nivel de riesgo de estas nunca puede llegar a ser cero. Esto se debe en parte a que existe un riesgo inherente, que es aquel que va aparejada a cada actividad sin tener en cuenta los controles que se hagan en la organización para evitarlo. Surge de la manifestación que tenga la actividad en particular y de la posibilidad de que un efecto negativo afecte a la organización. El riesgo inherente, al ser intrínseco, no se puede eliminar de la organización, es decir, podrá minimizarse su probabilidad y reducir el impacto, pero la actividad siempre la llevará consigo (Casanovas, 2017).

Esto nos lleva al concepto de **umbral de riesgo**, entendido como el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir a la vez que intenta que crezca el valor de sus *stakeholders*¹⁶. De este término surge la gestión del riesgo, por el que se pretende conservar el riesgo por debajo del umbral fijado con anterioridad.

En cuanto a la tipología de riesgos, los economistas en el ámbito científico no han podido alcanzar una clasificación conjunta, por lo que vamos a destacar la de COSO, puesto que se puede aplicar a todas las organizaciones.

El **modelo COSO III** permite a la empresa implantar la relación de riesgos clave en toda la compañía, y cómo puede identificar, abordar y supervisar estas incertidumbres. Para conseguir su misión, las empresas necesitan promover estrategias y objetivos interrelacionados en toda la compañía. Para ello, dicho modelo los ordena en cuatro tipos de riesgos diferentes:

- Riesgos estratégicos: “Se generan al más alto nivel de la compañía y están conectados con la misión y visión de la misma” (Abella, 2006). Por tanto, se trata de un riesgo que afecte a la compañía en cuanto al posicionamiento que pretenda obtener en el mercado.
- Riesgos operacionales: son aquellos que están vinculados de forma directa con la eficacia y eficiencia en la gestión de los procesos de la compañía, sin omitir los objetivos relativos al desempeño y a la rentabilidad (Abella, 2006).
- Riesgos de transparencia: se corresponden con la información proporcionada a terceros o informes de riesgo. Las empresas empiezan a tener la necesidad de

¹⁶ Anglicismo con el que hace referencia a las organizaciones interesadas en una empresa.

ser transparentes con respecto a sus grupos de interés, por lo que cada vez son más las empresas que deciden informar sobre su sostenibilidad, entendida esta como responsabilidad social corporativa. El suministro de esta información conlleva para la empresa este tipo de riesgo (COSO III, 2013).

- Riesgos de cumplimiento normativo: La norma UNE-ISO 19600: 2015 la denomina riesgo de *compliance*. Se trata de aquella posibilidad que la empresa tiene de sufrir algún perjuicio, por realizar un acto, por acción u omisión de la compañía o de uno de sus miembros, que sea opuesto a algún reglamento, ley o normativa aplicable (Giménez, 2017).

COSO III vincula estos cuatro tipos de riesgos con sus ocho elementos integrantes, además de la sostenibilidad, que según este modelo deben incluirse entre ellos. Estos son el ambiente interno, el establecimiento de objetivos, la identificación de acontecimientos o eventos, la evaluación del riesgo, la respuesta al mismo, actividades de control, la información y comunicación y la supervisión. Estos se asocian con todos los niveles de la organización.



Figura 2.4. Modelo COSO (2013)

Fuente: Traducido de COSO (2013: 2)

Después de ver los distintos tipos de riesgos vinculados a la empresa, vamos a analizar como esta los debe gestionar, es decir, la gestión de riesgos.

Sobre esta cuestión cabe destacar la norma **UNE-ISO 31000 “Gestión del riesgo. Directrices”**, realizada por los Comités Técnicos de Normalización de la Asociación Española de Normalización y Certificación. Esta norma define gestión del riesgos como “Actividades coordinadas para dirigir y controlar a la organización con relación al riesgo” (AENOR, 2018: 7).

En dicha norma se establece que la gestión del riesgo es iterativa y asiste a las compañías a constituir su estrategia, conseguir sus objetivos y tomar decisiones informadas. Debido al enfoque genérico que ofrece esta norma, los principios y directrices que proporciona se pueden aplicar para gestionar cualquier tipo de riesgo de forma sistemática, transparente y fiable, dentro de cualquier alcance y contexto. Por este motivo, se puede utilizar para todo tipo de organizaciones: privadas, públicas, con o sin ánimo de lucro, sin tener en cuenta la industria a la que se dedica (AENOR, 2018).

Para que la gestión de riesgos sea eficiente, y así mismo cree y proteja el valor, esta norma establece que se deben cumplir unos principios: debe ser una parte integral de todas las actividades de la empresa; ser exhaustiva y estructurada, para ofrecer resultados adecuados y que se puedan comparar con otras organizaciones; se

debe adaptar al contexto interno y externo de la organización, incluyendo la integración de factores humanos y culturales, la mejora continua mediante el aprendizaje y experiencia; debe disfrutar de una participación apropiada y oportuna de las partes interesadas; ser dinámica, ya que los riesgos pueden estar en continuo cambio; por último, se debe disponer de la mejor información, tanto histórica, actual, así como las expectativas futuras (AENOR, 2018).

Según la misma normativa, la gestión de riesgos es parte de la gobernanza, y el liderazgo es fundamental en la manera en que se gestiona la compañía en todos sus niveles. Esto contribuye a la mejora de la gestión.

Por tanto, la gestión de riesgos se basa en localizar de manera oportuna el impacto de posibles efectos (riesgos) que pueden afectar a la compañía, para generar estrategias que se anticipen a estos y los convierta en oportunidades de rentabilidad para la empresa. Se realiza con la valoración y la puesta en funcionamiento de controles como parte de procesos sistemáticos que deben integrarse en la empresa (Blog Riesgo & Estrategia, 2010).

Para que la implantación de esta gestión sea eficaz, debe hacerse un seguimiento y actualización de los riesgos que afectan a todas las etapas del proceso de manera continua.

2.5. Norma UNE 19601: 2017

La idea de crear la **UNE 19601 “Sistemas de gestión de *compliance* penal. Requisitos con orientación para su uso”** es debido a que la última reforma consideraba la implantación de los modelos de *compliance* como requisito para la posible exoneración y atenuación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas (Giménez, 2017).

La norma UNE 19601 es de carácter voluntario, consecuencia de la mezcla, en castellano, de las normas internacionales ISO 19600¹⁷, de *compliance* general, e ISO 37001¹⁸, de prevención contra delitos de soborno. En ella se recogen y complementan los requisitos y recomendaciones ya recogidas por las citadas normas, adaptándolas concretamente al *compliance* penal (Bajo, 2017a).

El estándar desarrolla lo que se denomina una “estructura de alto nivel” que es común a todas las normas internacionales ISO de sistemas de gestión, por lo que permite su integración con otros que pudieren estar implantados previamente en la organización. Así mismo, puede ser implantada en cualquier tipo de éstas con independencia de su tipo, tamaño, naturaleza o actividad, industria o sector al que pertenezca (privado, público, con o sin ánimo de lucro) (Fernández, 2015).

Establece los requisitos y facilita las directrices para adoptar, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de *compliance* penal en las organizaciones (Giménez, 2017). Este sistema no es un objetivo en sí mismo, sino una herramienta para conseguir o afianzar una cultura ética y de respeto a la ley, por lo que más importante que un acertado diseño del sistema de gestión de *compliance* penal, será necesario comprobar que realmente funciona y genera la cultura pretendida (Casanovas, 2017).

Entre los requisitos de la norma hay algunos que suponen un desarrollo de las propias condiciones que exige el Código Penal para los modelos de organización y

¹⁷ Sistemas de gestión de *compliance*. Directrices.

¹⁸ Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso.

gestión¹⁹, pero, además, incorpora muchos otros requisitos que tienen su origen en las buenas prácticas internacionales, y que no son demandados por el CP.

A partir del cuarto capítulo de la norma se detallan los aspectos a considerar en el diseño del sistema de gestión de *compliance* penal. Esto se consigue conociendo el contexto de la organización, estableciendo unas pautas correctas de liderazgo, planificando las actividades a desarrollar, dándoles respaldo con los elementos de apoyo necesarios, operando adecuadamente el sistema de gestión, evaluando su desempeño y mejorándolo continuamente (AENOR, 2017).

De los contenidos de la Norma UNE es importante deslindar aquellos que son requisitos o especificaciones, es decir, aspectos esenciales sin los cuales resultará imposible emitir un certificado de conformidad al sistema de gestión del *compliance*, de aquellos otros que son guías o directrices, pero que no condicionan la certificación de dicho sistema de gestión.

El certificado permite a las organizaciones confirmar su compromiso de cumplimiento y tiene una duración de tres años, sin embargo, anualmente deberá auditarse su cumplimiento (Casanovas, 2017).

Aunque, como recuerda la Fiscalía en su Circular, esta certificación podrá apreciarse como un “elemento adicional” de la observancia del buen sistema, pero no acreditan su eficacia con respecto al órgano judicial, por lo que no restringe el principio de libre valoración de la prueba que asiste a Jueces y Magistrados.

Por ello, la implantación de esta norma no asegurará la exoneración o atenuación automática de la responsabilidad penal de la persona jurídica, pero podrá servir según palabras de la propia norma (AENOR, 2017) “de referencia para los tribunales de justicia y demás operadores jurídicos a la hora de facilitarles el establecimiento de criterios para valorar el cumplimiento por parte de las personas jurídicas u otras organizaciones de las exigencias previstas en la legislación penal” (Fernández, 2015).

A continuación, mostraremos una tabla con el resumen de los requisitos que exige la norma UNE 19601 para la implantación de un sistema de gestión de *compliance* penal.

¹⁹ Hasta tal punto intenta esta norma cumplir con el art. 31 bis CP que en su anexo primero recoge un cuadro donde se relaciona este artículo con los requisitos recogidos en la UNE. (Moscoso del Prado, 2017).

Apartados en la norma UNE 19601	Requisitos de la UNE 19601 para el desarrollo de un sistema de compliance penal	Comentarios informativos
Contexto de la organización	Compresión de la organización y su contexto. Entendimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Determinación del alcance e implantación del sistema de gestión de <i>compliance</i> penal.	La empresa debe determinar los factores internos y externos relevantes, y las necesidades de las partes interesadas, para así poder determinar el alcance objetivo y subjetivo del sistema de gestión de <i>compliance</i> penal. Con ello se pretende su implantación en la empresa.
Liderazgo	Liderazgo y compromiso. Llevar a cabo una política de <i>compliance</i> penal.	El liderazgo debe jugar un papel fundamental para la implantación de un sistema de gestión de <i>compliance</i> penal. A través de un trabajo conjunto entre la alta dirección y un órgano de <i>compliance</i> penal, e impulsando políticas de <i>compliance</i> penal.
Planificación	Realizar acciones para abordar riesgos y oportunidades. Evaluación de los riesgos penales. Establecimiento de objetivos de <i>compliance</i> penal y planificación para lograrlos.	La organización debe identificar las acciones que conlleven riesgos penales planificar su sistema. Debe llevar a cabo una evaluación de estos riesgos a través del análisis, valoración y revisión de ellos, para así poder establecer los objetivos y su planificación para lograrlos.
Elementos de apoyo	Cultura de <i>compliance</i> . Recursos. Competencia. Formación y concienciación en <i>compliance</i> . Comunicación.	Se exige que la empresa desarrolle una cultura de <i>compliance</i> en todos sus estamento. Para ello debe proporcionar todos los recursos necesarios, determinar la competencia necesarias del personal, formar y concienciar en esta tarea, establecer un sistema de comunicación interno y externo.
Operación	Planificación y control operacional. Implementación de controles. Condiciones contractuales. Comunicación e investigación de incumplimientos e irregularidades.	La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos a cumplir del sistema. Para ello debe realizar u análisis para identificar actividades con riesgos penales, implementar controles, insertar cláusulas en sus relaciones contractuales y establecer canales de denuncias.
Evaluación del desempeño	Seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema. Auditoría interna. Revisiones por el órgano de <i>compliance</i> penal y alta dirección.	La empresa debe hacer un seguimiento de la eficacia del sistema, a través de análisis, indicadores, informes, auditorías. Estos resultados deben ser evaluados por el órgano de <i>compliance</i> penal y alta dirección.
Mejora	Acciones correctivas. Mejora continua.	Debe reaccionar antes acciones no conformes y mejorar de forma continua.

Figura 2.5. Requisitos UNE 19601 (2017)

Fuente: Elaboración propia a partir de UNE 19601 (2017)

2.6. Norma UNE 19602: 2019

Como hemos analizado a lo largo del trabajo, el *compliance* ha llegado a las empresas para quedarse. No solo en su ámbito penal, sino que su implantación va llegando poco a poco a otras áreas de la empresa, como por ejemplo el aspecto tributario o fiscal, que es el caso que nos ocupa en este apartado²⁰.

Según la norma UNE-ISO 19602 “Sistemas de gestión de *compliance* tributario. Requisitos con orientación para su uso”, aprobada en febrero de 2019 por la Asociación Española de Normalización, las administraciones públicas están avanzando hacia un modelo de relación con sus organizaciones llamado cumplimiento cooperativo en materia tributaria²¹ (AENOR, 2019).

En este aspecto tanto la CNMV como la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) han aprobado recomendaciones no vinculantes, respectivamente, como son las del **Código de buen gobierno de sociedades cotizadas** (estas recomendaciones ya han sido analizadas en un apartado anterior) y las del **Código de buenas prácticas tributarias**. Ambas están encaminadas hacia el cumplimiento del mismo objetivo, que no es otro que el mencionado anteriormente, la cooperación directa entre las compañías y la AEAT (Tello, 2019).

Con respecto al segundo de los códigos, el de buenas prácticas tributarias, hay que destacar que fue aprobado en el año 2010 por el Foro Tributario de Grandes Empresas²², y que fue pionero en el mundo. El Código contiene “recomendaciones voluntariamente asumidas por la AEAT y las empresas, tendentes a mejorar la aplicación de nuestro sistema tributario a través de (...) la cooperación recíproca basada en la buena fe y confianza legítima entre la Agencia Tributaria y las propias empresas” (AEAT, 2010: 2). Además, este código guarda conexión con la Norma UNE 19602, puesto que este fue fuente de inspiración directa para la elaboración de dicha norma (Calvo, 2019).

La norma UNE 19602 es aplicable a todo tipo de organizaciones, no importa cuál sea su sector de actividad, tamaño o ámbito de actuación, puesto que cualquiera que realice una actividad económica está sometida a un riesgo tributario²³ (AENOR, 2019), aunque evidentemente las políticas fiscales que lleve la empresa y los elementos que configuran su sistema de *compliance* y gestión de riesgos tributarios se realizarán teniendo en cuenta el contexto y los rasgos propios de la organización. (Iglesias, 2019)

A continuación, veremos de forma esquemática como la norma UNE 19602²⁴ propone la realización del diseño y la evaluación de un sistema de gestión de “*compliance*” tributario que permita generar o mejorar una adecuada cultura organizativa, sensible a la prevención, detección, gestión y mitigación del riesgo tributario (Calvo, 2019).

²⁰ Antes de profundizar en este asunto, hay que precisar que esta norma que nos ocupa en este apartado (UNE 19602) está redactada de manera que es complementaria a la norma UNE 19601 de *compliance* penal, por lo que ambos sistemas de *compliance* pueden ser implementables de manera conjunta (Tello, 2019).

²¹ La propia norma lo define como una relación de confianza entre las dos partes de las dos partes de la relación jurídico-tributaria a partir de algunos criterios como la transparencia, la empatía o la objetividad (UNE 19602, 2019: 6)

²² Es un órgano dependiente de la AEAT para colaborar con las grandes empresas con el fin de reducir el riesgo fiscal.

²³ La UNE 19602 define este riesgo como “el riesgo de que se produzca una contingencia tributaria” (UNE 19602, 2019: 15)

²⁴ Al ser ambos complementarios, este mismo esquema también se puede aplicar a la norma UNE 19601.

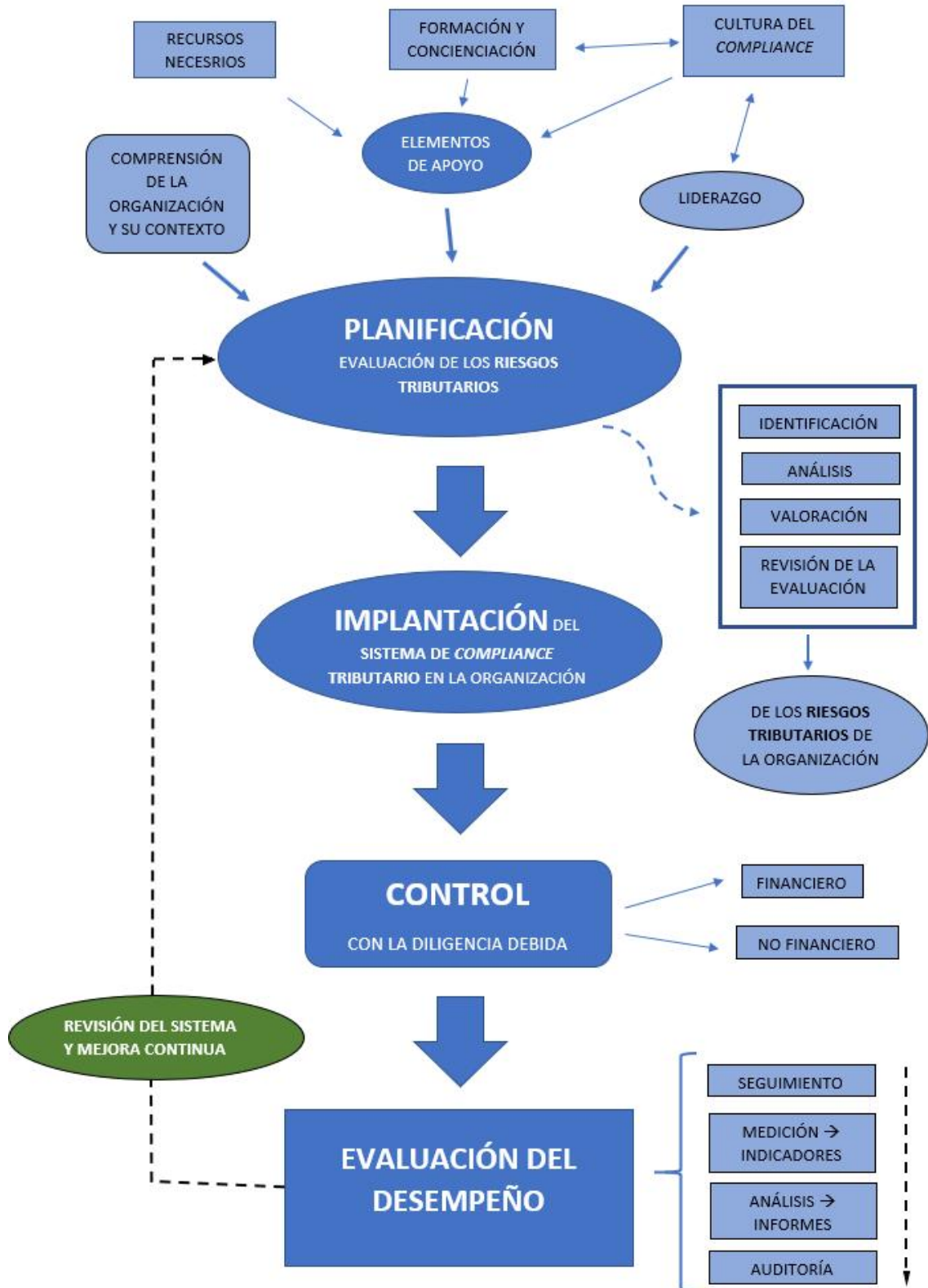


Figura 2.6. Esquema de la UNE 19602 (2019)

Fuente: Elaboración propia a partir de la norma UNE 19602 (AENOR, 2019)

Finalmente, no podemos dejar de mencionar la creciente evolución normativa que en España se viene produciendo en el ámbito de la gestión del *compliance* en estos últimos años. En este sentido, señalar que, en enero del presente año de 2019, AENOR editó la UNE 165019 referida a los requisitos de acreditación de las entidades de certificación de Sistemas de Gestión *Compliance*. Por ende, cualquier organización que quisiera certificar sistemas de gestión del *compliance*, ya se penal o fiscal, ha de cumplir la mencionada norma.

CAPÍTULO 3

MODELO TEÓRICO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL COMPLIANCE

3.1. INTRODUCCIÓN DE DIRECTRICES

Una vez que hemos concluido el análisis y estudio de la parte teórica de nuestro Trabajo Fin de Grado, nos vamos a centrar en la parte práctica de nuestra investigación. Los fundamentos teóricos que hemos visto anteriormente nos van a servir de base para obtener nuestra propuesta. Para ello, nos basamos en dos pilares sustanciales que hemos ido tratando tanto explícita como implícitamente a lo largo de este trabajo. Nos referimos al Modelo de Excelencia EFQM (2013) y el cumplimiento normativo en las empresas, el *compliance*. Mediante estas bases, sus relaciones existentes, y tomando como referente la UNE 19601 (2017), la UNE 19602 (2019) y la UNE 19600 (2015), llegaremos a la propuesta final de un modelo teórico de excelencia en el *compliance*. Con estas normas como referencia, hay que puntualizar que se cumplen (obviamente) con los requisitos que establece el artículo 31 bis del Código Penal²⁵ para que el sistema de *compliance* tenga eficacia en el ámbito penal.

Pretendemos que el modelo sea aplicable a cualquier tipo de organización (sin importar el sector, tamaño, capacidad, titularidad del capital, etc.), por lo que hemos utilizado normativas de carácter general, absteniéndonos de hacer uso de aquellas que son demasiado específicas de una industria, actividad o tamaño empresarial. Aun así, no nos podemos olvidar de la existencia del contexto y características específicas de cada organización, por lo que cada empresa deberá matizar sus aspectos concretos debido a la diversidad que existe actualmente en el tejido empresarial.

El modelo será representado de manera esquemática, siguiendo la estética del Modelo EFQM, para conseguir así un efecto visual y resultar de esta forma más cómodo a la hora de explicar y de ser entendido por aquellos que tengan interés en este tema.

Nuestra intención es proporcionar, a las organizaciones que implanten nuestro modelo, un sistema de gestión *compliance* basado en la cultura de la excelencia en el cumplimiento normativo, y no solo en las normas imperativas para evitar la responsabilidad penal de persona jurídica (*Hard Law*), sino en todas las normativas generales de carácter voluntario (*Soft Law*) que lleven a la empresa a ser estandarte de dicha cultura empresarial, pues creemos que con su ejecución nos lleva a cumplir con las normas *Hard Law*.

Una vez comentadas las características esenciales del modelo a nivel general, procedemos a representarlo de manera gráfica y esquemática tal y como hemos mencionado con anterioridad.

3.2. COMPLIANCE Y EL MODELO EFQM: ELEMENTOS DE INTEGRACIÓN

A lo largo de los siguientes subapartados nos centraremos en las que creemos son nuestras principales aportaciones con el presente trabajo. Se trata de relacionar las directrices contenidas en el Modelo EFQM de Excelencia 2013, es decir, sus criterios y subcriterios, con los requisitos propuestos por las novedosas normas españolas UNE

²⁵ Analizados en apartados anteriores.

19600 (2015), 19601 (2017) y 19602 (2019)²⁶. De forma complementaria, incluiremos en cada subcriterio del modelo tanto la legislación española genérica como las normas UNE e ISO vigentes más destacables a las que están vinculadas.

Antes de comenzar, queremos destacar que ciertas normas complementarias pueden ser utilizadas en varios subcriterios, pero la hemos indicado en aquel que creemos que tiene mayor vinculación.

3.2.1. Criterio 1: Liderazgo

El liderazgo dentro de una organización debe cumplir un papel esencial en el diseño, implantación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de *compliance*.

1.a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

Este punto va a girar en torno a dos grandes cuestiones: el buen gobierno corporativo y el código ético de conducta.

Sobre la primera cuestión, la UNE 19600 establece como una de sus directrices (“**4.4. Sistema de gestión de *compliance* y principios de buen gobierno**”) que las empresas han de tener en consideración los principios de buen gobierno (AENOR, 2015b: 11):

- Acceso directo de la función de *compliance* al órgano de gobierno.
- Independencia de la función de *compliance*
- Asignación de la función de *compliance* de la autoridad correspondiente y de recursos adecuados.

La segunda cuestión está directamente relacionada con el requisito “**5.1. Liderazgo y compromiso**” de la UNE 19601. En ella se establece que el órgano de gobierno deben establecer y defender como uno de los valores fundamentales de la organización que las actuaciones de sus miembros sean siempre conformes al ordenamiento jurídico, promoviendo una cultura de *compliance* óptima en la empresa (AENOR, 2017: 16).

Para profundizar en este tema vamos a analizar brevemente aspectos relevantes del buen gobierno corporativo y del código de ética.

En primer lugar, las organizaciones deben adaptarse a normativas de **buen gobierno corporativo** que establezcan aspectos clave como la estructura y funcionamiento de su órgano de administración, o la transparencia y conflictos de interés, para así garantizar que su gobernanza sea adecuada y eficaz. Todo ello debe enmarcarse dentro de unos principios y valores éticos (Giménez, 2017).

Este aspecto ha sido históricamente clave y necesario para las empresas cotizadas, donde poseen normativas propias como el **Código de Buen Gobierno**, promulgado por la CNMV. En este sentido, se han introducido novedades en la **Ley de Sociedades de Capital** para la mejora del gobierno corporativo, y no solo en sede de sociedades cotizadas.

Para la implantación de prácticas de buen gobierno en empresas no cotizadas hay que tener en cuenta sus características particulares, puesto que las hay de diferente tamaño, estructura, modelo de negocio, etc. Pero se puede conseguir siguiendo los principios muy similares a los establecidos para el buen gobierno de las sociedades cotizadas sobre aspectos como la junta general o el consejo de administración, a través de criterios como el compromiso y la transparencia (Giménez, 2017).

²⁶ Analizadas con carácter general en apartados anteriores del trabajo.

Otro aspecto fundamental es la elaboración por parte de la empresa de un **Código Ético o de Conducta**. Este debe ser la cúspide de una serie de comportamientos cívicos que la organización debe llevar a cabo y ser el pilar donde se asienta su programa de *compliance*. Debe contener los principios y valores éticos que la empresa debe respetar en todos los ámbitos de su actividad y, así mismo, extenderse en todos los niveles de la empresa. Además, debe ser “personalizado”, es decir, debe ser específico, acorde con las características, sector, tamaño y necesidades de la organización (Regojo, 2017).

El cumplimiento y respeto al Código Ético es un elemento esencial para la evitación de delitos que pueden derivar en la responsabilidad penal de la persona jurídica, y por ende, para la observancia del sistema de *compliance* (Puyol, 2017).

Complementariamente a lo anterior, creemos que para establecer en la empresa una cultura de la excelencia, lo más oportuno es implantar en la misma un sistema de gestión de la calidad basado en la **Norma UNE-ISO 9001 “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”**, puesto que como ya hemos afirmado anteriormente en este trabajo “la concepción de calidad como excelencia es el concepto más completo de la misma”.

La implantación de este sistema de gestión de la calidad y el cumplimiento de sus requisitos aporta a los grupos de interés, como los clientes, una confianza adicional sobre el desempeño de la organización y ayuda a la misma a mejorar en la cultura de la excelencia (Gómez, 2015).

Las empresas pueden también utilizar la normativa **“UNE 16510 (2009): Ética. Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas”** y la **“UNE-ISO 37001 (2017): Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso”**.

1. b. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

La norma UNE-ISO 19600 establece al respecto en su apartado **“5.1. Liderazgo y compromiso”** que la alta dirección debe asegurar que se establezcan y desarrollen políticas de *compliance*, para así poder alcanzar los objetivos marcados en esta materia. Para ello debe asignar recursos necesarios.

También debe asegurar que se integren los requisitos del sistema de gestión de *compliance* en los procesos de negocio de la empresa y dirigir al personal para contribuir a su eficacia, para así asegurar que el sistema de gestión de *compliance* logre sus resultados previstos. Todo ello siempre promoviendo la mejora continua.

En resumen, los líderes deben demostrar de forma activa su compromiso para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de *compliance* eficaz (AENOR, 2015).

Del mismo modo, este subcriterio también se relaciona con el requisito **“5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización”**. En el mismo se exige que los responsables de cada nivel se aseguren de que sus miembros cumplan, observen y apliquen los requisitos del sistema de gestión de *compliance*.

1. c. Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

En este sentido, no hay una obligación expresa contenida en las normas UNE analizadas, más allá de una obligación impuesta a la alta dirección en la UNE 19601, que se encuentra en el ya mencionado requisito **“5.1. Liderazgo y compromiso”**. Se establece que debe cumplir y hacer cumplir la política de *compliance*, tanto interna como externamente (AENOR, 2017: 19).

También podemos destacar una directriz de la UNE 19600 (**5.3.5. Responsabilidades de la dirección**) que señala que la dirección debe supervisar los acuerdos de externalización para asegurar que tiene en consideración la obligaciones de *compliance* (AENOR, 2015: 19).

De forma complementaria, creemos que la implicación con los grupos de interés externo está estrechamente relacionada con las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que la empresa debe llevar a cabo, pero esta cuestión la veremos más adelante.

Por último, queremos destacar de este subapartado la importancia que tiene la transparencia con los grupos de interés relevantes, tanto de información financiera como la no financiera.

En este sentido queremos destacar que la empresa podría implementar las medidas establecidas en la **Ley 19/2013 de transparencia**, acceso a la información pública y buen gobierno. De esta norma, aunque esté dirigida a organismos del sector público y a entidades del sector privado “que perciban una determinada cantidad de ayudas o subvenciones públicas” (BOE N° 295, 2013), se puede extraer la obligación de publicar la información más relevante en la página web de la empresa, tanto de carácter institucional (como su organigrama) jurídico (como las distintas normas que le afectan) económicos (presupuestos, sueldo de administradores...) o estadísticos con respecto al sector (Nicandro & Revuelta, 2018)

1. d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

El *compliance* debe ser sinónimo de excelencia en el cumplimiento normativo. Por ello este subcriterio guarda relación con el requisito “**7.1. Cultura de compliance**” de la norma UNE 19601, donde se desarrollan los elementos de la misma.

Se establece que para el desarrollo de una cultura de *compliance* en la empresa se exige que la alta dirección tenga un compromiso visible, consistente y sostenido en el tiempo con un estándar común y publicado de comportamiento, y que la misma debe implantarse en cada una de las áreas de la organización (AENOR, 2017: 23).

También sería de utilidad para la empresa implantar la **UNE-CEN TS 16880 (2015): excelencia en el servicio**.

1. e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

Un buen líder debe gestionar la organización de manera flexible, de modo que, como venimos hablando durante todo el trabajo, es imprescindible que analice y gestione los distintos **riesgos** asociados a la actividad empresarial que realice, para así poder anticiparse a ellos y convertirlos en oportunidades.

Por tanto, este subcriterio guarda relación con dos obligaciones establecidas para la alta dirección en el requisito ya mencionado “**5.1. Liderazgo y compromiso**” de la UNE 19601: el órgano de gobierno debe adoptar, implementar, mantener y mejorar de manera continua un sistema de gestión de *compliance* idóneo para prevenir y detectar delitos, y así reducir de forma significativa el riesgo de su comisión (AENOR, 2017: 16). También le obliga a examinar la eficacia del sistema cuando se detecten incumplimientos graves o se produzcan cambios en la organización, en su estructura o en la actividad que realiza (AENOR, 2017: 17).

De forma complementaria, hemos creído oportuno acompañar a este subcriterio con dos normativas que guardan relación con la gestión de riesgos.

Para este cometido, la alta dirección podría instaurar un **sistema de gestión de riesgos** a través de la instauración de dos normas²⁷: **COSO III y UNE-ISO 31000**.

La Norma UNE 31000 en este sentido establece que la alta dirección debe asegurarse que la gestión del riesgo se encuentra instaurada en todas las actividades que lleve a cabo la empresa. Además, han de demostrar el liderazgo estableciendo para ello una línea de acción para la gestión del riesgo y asignando los recursos que sean necesarios (AENOR, 2018).

Por su parte el modelo COSO III establece como uno de los riesgos clave, que la empresa debe de gestionar, el riesgo estratégico que se genera por la actividad de la alta dirección a la hora de por ejemplo potenciar productos existentes para darles una ventaja competitiva, o mudarse a nuevos mercados (COSO III, 2013: 3)

3.2.2. Criterio 2: Estrategia

Este criterio de estrategia, como veremos a continuación, va a estar ligado con los apartados relativos a la planificación y a la comprensión del contexto de la organización de las normas UNE 19601 y 19602.

2. a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Este subcriterio guarda relación con los requisitos “**4.1. Comprensión de la organización y su contexto**”, “**4.2. Entendimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas**” y “**4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de *compliance* penal**” de las normas UNE 19601 y 19602.

La compañía debe definir los factores externos e internos que son esenciales para su propósito y para alcanzar los objetivos de *compliance*. Entre los factores destacan el tamaño y la estructura de la organización, su ubicación, naturaleza de sus operaciones, miembros y socios, obligaciones y compromisos legales, etc (AENOR, 2017: 15)

También se establece que la organización debe determinar las partes interesadas, es decir, los grupos de interés, que son relevantes para el sistema de gestión de *compliance* y los requisitos que se deben tener en cuenta a la hora de relacionarse con ellas (AENOR, 2019: 17)

Para determinar el alcance objetivo y subjetivo (estrategia) del sistema de gestión de *compliance*, la organización tiene que considerar lo expuesto anteriormente, y además los resultados de los riesgos de *compliance* (AENOR, 2017: 15).

Complementariamente a lo anterior, vamos a analizar sucintamente normas relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa, puesto que esta es una materia que encaja perfectamente con este subcriterio.

En este sentido, la empresa podría aplicar la norma **UNE 165010 (2009) “Ética. Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas”** y la **ISO 26000 (2010) “Guía sobre Responsabilidad Social”**. Ambas normas establecen unas guías voluntarias o recomendaciones con criterios que se centran en concienciar a las organizaciones en la responsabilidad social, es decir, en que deben operar de una manera socialmente responsable con los distintos grupos de interés (tanto internos como externos). Para ello ofrecen una serie de programas e iniciativas individuales en esta materia.

²⁷ Analizadas en el apartado 2.4.

2. b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

Este subcriterio guarda relación con los requisitos “**6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades**” y “**6.3. Objetivos de compliance y planificación para lograrlos**” de las normas UNE 19601 y 19602.

En el primero se establece que para planificar el sistema de gestión de *compliance*, la organización debe determinar los riesgos y oportunidades. Para ello debe identificar las actividades donde pueden materializarse los riesgos, determinar la relación con los grupos de interés²⁸, definir las políticas de buen gobierno y comprender el contexto de la organización²⁹ (AENOR, 2017: 20)

Con respecto al segundo de los requisitos, la norma establece que la organización debe establecer objetivos de *compliance* para las funciones y niveles pertinentes. Estos deben: ser coherentes con la política establecida de compliance y con el resultado de la identificación de los riesgos; ser medibles; comunicarse; y ser objeto de seguimiento y mejora (AENOR, 2017: 22).

A la hora de planificar estos objetivos la organización debe determinar qué se va a hacer, quién va a ser el responsable, los recursos que se van a destinar y la forma de evaluar los resultados (AENOR, 2019).

Por último, vamos a analizar brevemente dos casos especiales que se pueden dar en las empresas, son fusiones y grupos de empresas.

En el **Anexo D de la UNE 19601** se establecen recomendaciones sobre la implantación de un sistema de gestión de *compliance* en las empresas filiales de un grupo de empresas, y sobre la implantación de medidas adicionales en el modelo en el caso de que existan nuevos riesgos provocados por sociedades no controladas pero con las que la organización mantiene algún tipo de vinculación (AENOR, 2017: 48). Este tema también se aborda en los mismos términos en el requisito “**8.5. Implementación de controles en las filiales y en socios de negocio**” de la UNE 19601.

Por su parte, en el **Anexo F de la UNE 19602** se apuntan algunas recomendaciones a tener en cuenta en el caso de fusiones. En ellas se especifica que la responsabilidad penal de la persona jurídica no se extingue pese a su fusión y por ello las compañías deben llevarla cabo con la diligencia debida que se expresa en la norma³⁰ (AENOR, 2017: 51)

2. c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

Este subcriterio lo vamos a relacionar con los requisitos “**5.2. Política de compliance**”, “**6.2. Evaluación de los riesgos**”, “**9.3. Revisión por el órgano de compliance**”, “**9.4. Revisión por la alta dirección**” y “**9.5. Revisión por el órgano de gobierno**” de la UNE 19601 y UNE 19602.

En primer lugar, la UNE 19601 establece que la organización debe impulsar una política de *compliance* que, entre otras cosas, cumpla con la legislación vigente, sea coherente con los fines de la empresa, minimice la exposición de la organización de la empresa a los riesgos, incluya un compromiso para cumplir el sistema de gestión de compliance y mejorarlo de manera continua. Además, esta política debe estar disponible para las partes interesadas como información documentada y traducida a los idiomas que sean necesarios (AENOR, 2017: 19-20)

²⁸ Requisito 4.2. de la norma UNE 19601

²⁹ Requisito 4.1. de la norma UNE 19601

³⁰ Requisito 8.2. de la norma UNE 19601

Por su parte, la UNE 19602 defiende que la organización debe desarrollar un proceso de evaluación que engloba la identificación, el análisis y valoración de los riesgos, para que así la empresa pueda anticiparse a ellos (AENOR, 2019: 23).

Por último, hay que destacar que los tres últimos requisitos se resumen en la directriz “**9.3. Revisión por la dirección**” que marca la UNE 19600. En ella se señalan las consideraciones oportunas para que la organización pueda realizar la revisión del sistema de compliance, pero esta cuestión la analizaremos en el apartado referido a los criterios “Resultados”.

2. d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

Este subcriterio guarda relación con el requisito “**7.5. Comunicación**” de la UNE 19601 y 19602.

En ambas normas se afirma que la empresa debe determinar la necesidad de realizar comunicaciones, tanto internas como externas, que tengan relevancia para la eficacia de sistema de gestión de *compliance*. Esta comunicación debe hacerse accesible a todos los miembros y socios de la organización, a través de los canales que posea la compañía (AENOR, 2019: 28). En este sentido, será fundamental para la empresa establecer una buena comunicación de su política de *compliance*.

3.2.3. Criterio 3: Personas

En criterio “Personas” se va a ver reflejada la estrategia que los líderes han llevado a cabo con respecto a los recursos invertidos, competencias y formación impartida, etc.

3. a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

En este criterio nos remitimos a lo que se va a señalar posteriormente en el subcriterio 3.c. sobre el requisito “**7.3. Competencia**”.

De manera complementaria vamos a profundizar un poco en una rama del *compliance* que va a ser próximamente desarrollada en una nueva normativa de la UNE. Se trata del **compliance laboral**.

Esta figura se puede definir como la función que comprende un conjunto de procedimiento y sistemas de control internos, elaborados de una forma sistemática y objetiva, para la prevención, identificación y gestión de los riesgos por incumplimiento de la normativa socio-laboral de una determinada organización (Rojas, Moraleja, & Gutiérrez, 2017: 14).

Las normativas a las que se refiere este el párrafo anterior puede ser de origen interno externo. En cuanto a las segundas, destacamos las Normas Técnicas de Auditoría Laboral aprobadas por el Centro Europeo Laboral-CEAL (Norma 3.9.1.). En ellas se señalan las materias o áreas que conllevan la incorporación de obligaciones laborales y que son susceptibles de implicar riesgos por incumplimiento (Rojas, 2017: 47).

En cuanto a las normas internas, hemos de destacar por encima de todas el Real Decreto 2/2015, por el que se aprueba la **Ley del Estatuto de los Trabajadores**. Como ejemplo vamos a citar unos límites que marca el mismo y por el que se pueden incurrir en riesgos específicos. En el artículo 20 se establece que la vigilancia empresarial se realice con la consideración debida de la dignidad del trabajador, para respetar su derecho a la intimidad (BOE N° 255, 2015: 23). Hay que destacar el cumplimiento de otras normas internas como la LO 3/2018 de **Protección de Datos Personales**, de la que hablaremos posteriormente, la Ley 38/1995 de **Prevención de Riesgos Laborales**, el Real Decreto Legislativo 8/2015 por el que se aprueba la **Ley**

General de la Seguridad Social (para las cotizaciones) o las normas negociadas entre organizaciones empresariales y sindicatos (**Convenios laborales**).

Sin embargo, hay que llamar la atención³¹ que en la lista de delitos que establece el CP por el que las empresas pueden ser responsables penales, no aparezcan los delitos contra los derechos de ellos trabajadores, y solo se tendrían en cuenta los relativos a la Seguridad Social (art. 310 bis CP).

Como suplemento a todo lo anterior, la organización podría cumplir con las normas **UNE/s referidas a las personas con discapacidad y a la seguridad**. Así mismo podría implantar la norma **“SA 8000. Responsabilidad social 8000.”**

3. b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

Este subcriterio mantiene una estrecha relación con el requisito **“7.4. Formación y concienciación en *compliance*”** de la UNE 19601 y 19602.

La empresa debe fomentar que sus miembros tengan una conciencia y una formación adecuada, eficaz y proporcionada respecto de la política de *compliance*, las circunstancias que pueden dar lugar al riesgo de *compliance*, como detectarlos y prevenirlos, su contribución a la eficacia del sistema de gestión de *compliance*, y cómo y a quién deben reportar sus dudas en esta materia. Todo ello se debe llevar a cabo a través de información documentada, campañas de sensibilización y ciclos formativos, y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del riesgo (AENOR, 2019: 27-28)

De forma complementaria la empresa puede utilizar la norma **“UNE-ISO 10018 (2015). Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas”** y las normas **UNE/s e ISO/s referidas a la gestión de recursos humanos**.

3. c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

Este subcriterio está relacionado con el anterior (el 3.b.), y se encuentra vinculado con el requisito **“7.3. Competencia”**, tanto de la UNE 19601 como de la 19602.

En él se expresa que la organización debe asegurarse de que las personas han adquirido las competencias necesarias a través de la diligencia debida común a todos los miembros de la organización. Se trata de que cumplan con las políticas de *compliance* de la empresa y con el sistema de gestión. Así mismo, debe adoptar medidas disciplinarias proporcionales contra los miembros que no estén alineados con dichas políticas (AENOR, 2017: 24-25)

3. d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

En cuanto a este subcriterio, establecemos su relación con dos requisitos de la UNE 19601 (al igual que la 19602). Estos son el **“7.5. Comunicación”** y con el **“8.7. Comunicación de incumplimientos e irregularidades”**.

Con respecto al primero ya hemos hablado el “subcriterio 2.d.”, por lo que nos remitimos a aquel para su comprensión.

En cuanto al segundo, la norma establece que la empresa debe facilitar procedimientos idóneos para facilitar canales de comunicación que permitan a sus miembros comunicar de buena fe, y sobre indicios razonables, circunstancias que puedan suponer la materialización de un riesgo de *compliance*, así como incumplimientos o debilidades del sistema de gestión de *compliance*. Estos canales

³¹ Como ya se señaló en el apartado 2.2.3.

conocidos como “canales de denuncia” deben garantizar la confidencialidad y el anonimato de quien realiza la denuncia y no se puede permitir ningún tipo de represalia contra esos miembros. La obligación de informar sobre estas cuestiones debe establecerse de forma clara en la política de (AENOR, 2017: 31).

La **Circular de la Fiscalía (2016)** señala que el canal de denuncias es un elemento esencial en el sistema de *compliance* y que tendrá mayor eficacia cuanto mayor sea su nivel de externalización, ya que su gestión por parte de una empresa externa puede garantizar mayores niveles de confidencialidad e independencia (Fiscalía General del Estado, 2016: 48).

3. e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Este subcriterio no guarda relación específica con ningún requisito en general, pero se menciona un apartado del “**9.5. Revisión por la alta dirección**” de la UNE 19601³². Se establece que la alta dirección deberá tomar decisiones sobre el reconocimiento de comportamientos ejemplares relacionados con la política y sistema de gestión de *compliance*.

3.2.4. Criterio 4: Alianzas y Recursos

La administración de los recursos con respecto a los distintos grupos de interés con los que se pueden establecer alianzas es esencial para la supervivencia de cualquier organización.

4. a. Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

El subcriterio que vamos a analizar ahora guarda relación con tres requisitos de la UNE 19601 (y por ende de la 19602). Estos son “**7.5. Recursos**”, “**8.6. Condiciones contractuales**” y el **Anexo E “Cláusulas contractuales”**.

Sobre el primero de los requisitos hablaremos en el siguiente subcriterio.

En cuanto al segundo, en la norma exige a la organización requerir cláusulas específicamente orientadas a reducir el riesgo de *compliance* en sus relaciones contractuales con socios de negocio, para evitar una posible derivación de responsabilidades penal por obligaciones con terceros (AENOR, 2019: 23).

En el Anexo anteriormente señalado de la misma norma se amplía este requisito. Se señala que esta cláusula se podrá utilizar en la contratación de agentes o proveedores cuando se tenga sobre ellos una influencia suficiente. Entre ellas se puede destacar la de exigir que cuenten con un sistema de gestión de *compliance* o que presenten el certificado de encontrarse al corriente de sus obligaciones tributarias. Si la empresa no puede llevarlo a cabo, lo deberá tener en cuenta como un factor en la evaluación del riesgo que supone dicha contratación (AENOR, 2019: 48).

Complementariamente a lo anterior, la empresa podría aplicar las **normas UNE/s e ISO/s relacionadas con la gestión de proveedores y partners**.

4. b. Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

Este subcriterio guarda relación con los requisitos “**7.2. Recursos**” y “**8.1. Controles financieros**” de la norma UNE 19601 (y 19602).

³² Requisito mencionado en el subcriterio 2.c y del que hablaremos en el criterio “Resultados”.

En el primer apartado de la norma se establece que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para la implantación y mejora continua del sistema de gestión de compliance. Entre ellos se destaca sin duda los recursos financieros, pero también los tecnológicos y humanos (AENOR, 2017: 24).

El segundo señala que la organización debe disponer de controles en los procesos de gestión de recursos financieros que contribuyan a prevenir, detectar o gestionar los riesgos penales de forma temprana (AENOR, 2017: 29).

Sin duda, este subcriterio también está estrechamente vinculado con la norma **UNE 19602** que venimos analizando durante todo el trabajo, por lo que el cumplimiento de sus requisitos aseguraría de sobra esta cuestión.

De forma complementaria, la empresa podría adoptar el **Código de buenas prácticas tributarias**, promulgado por la AEAT en el año 2010. Se trata de una serie de recomendaciones tendentes a mejorar el sistema tributario a través de la cooperación entre las empresas y la AEAT (sobre esta cuestión ya se ha hablado en el punto 2.6. de este trabajo) (AEAT, 2010: 2). También podría cumplir con las normas **UNE/s relacionadas con la gestión de activos**.

4. c. Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

En relación con este subcriterio se encuentra igualmente el requisito “**7.2. Recursos**”, expuesto anteriormente.

Complementariamente a lo anterior, la organización puede instaurar un sistema de gestión medioambiental. Este se puede llevar a cabo a través de la norma **UNE-EN ISO 14001 “Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso”** o del **Reglamento Europeo (EMAS)**. Se trata de eliminar de la empresa todos los riesgos que tengan que ver con actividades que puedan ser perjudiciales con nuestro entorno. Del mismo modo, la empresa podría cumplir con las normas **UNE/s e ISO/s referidas a los recursos**.

4. d. Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

De nuevo volvemos a relacionar un subcriterio con el requisito “**7.2. Recursos**” de la UNE 19601, pero en esta ocasión destacamos que la empresa debe proporcionar los recursos tecnológicos necesarios para la implantación y mejora continua del sistema de gestión de *compliance*.

De forma complementaria a lo anterior, aquí también afectaría el cumplimiento de la **Ley de Protección de Datos** para la prevención de delitos digitales³³

4. e. Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

Este subcriterio lo vamos a relacionar con el requisito “**7.6 Información documentada**” de las normas UNE 19601 y 19602.

La norma define la información documentada como “información que una organización tiene que mantener y controlar”. La misma puede estar en cualquier formato y medio, y puede provenir de cualquier fuente (AENOR, 2017: 11)

En el apartado anteriormente señalado de la norma, establece que el sistema de gestión de *compliance* debe incluir toda la información documentada que exige esta UNE, que se encuentra recogido en el **Anexo C “Información documentada mínima necesaria en un sistema de gestión de *compliance*”**, así como la que la

³³ Esta cuestión ya se ha abordado en el subcriterio 3.a. (*compliance* laboral).

información documentada que la organización ha determinado como necesaria para la eficacia de su sistema (AENOR, 2017: 27).

De entre la información documentada mínima que se exige en el Anexo C, podemos destacar (AENOR, 2017: 46):

- El alcance del sistema de gestión de *compliance*.
- La política de *compliance*.
- La identificación, el análisis y la evaluación de riesgos de *compliance*.
- Los objetivos del *compliance*.
- Procedimientos para la diligencia debida.

Complementariamente a esta cuestión, podemos destacar en este aspecto la norma **UNE-EN ISO/IEC 27001 “Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información”**

3.2.5. Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios

Con este criterio se da la circunstancia de que ya hemos relacionado todos los anteriores con los requisitos de las normas de referencia³⁴, por lo que, llegados a este punto, mencionaremos de forma sucinta alguna nueva relación que pueda existir entre los subcriterios y estos, así como alguna normativa de posible implantación.

5. a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

Este subcriterio se puede relacionar con el requisito **“5.1. Liderazgo y compromiso”** y **“6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades”** de la norma UNE 19601.

En el primero exige a la alta dirección garantizar que las exigencias derivadas del sistema de gestión de *compliance* se incorporan a los procesos a los procesos operativos de la empresa (AENOR, 2017: 18).

El segundo recalca la idea de que la para la elaboración de la estrategia de la organización, esta debe integrar e implementar dentro de sus propios procesos de negocio los procesos y demás acciones propias del sistema de gestión de *compliance* (AENOR, 2017: 21).

Puesto que nuestro modelo del sistema de *compliance* está basado en la excelencia, incluye sin duda la aportación de valor para los grupos de interés.

5. b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

Al igual que hemos expresado anteriormente, la implantación de nuestro modelo en una organización ya debe ser sinónimo de proporcionar un valor óptimo al cliente. Por ello, este subcriterio lo vamos a relacionar con tres directrices de la norma UNE 19600: **“4.6. Identificación, análisis y evaluación de los riesgos de *compliance*”**, **“8.3 Procesos externalizados”** y **“10.1. No conformidades y acciones correctivas”**.

En la primera se establece que la organización debe identificar los riesgos de *compliance* relacionando sus obligaciones de *compliance* con sus actividades, productos y servicios, con el objetivo de identificar situaciones de incumplimiento de *compliance* (AENOR, 2015: 13). En la segunda se señala que si la empresa ha externalizado algún servicio, como pueden ser el suministro de bienes y servicios y la distribución de productos, esta debe tener en consideración los riesgos de *compliance* relacionados con estas actividades, y deberá establecer controles (AENOR, 2015: 28).

³⁴ Los que faltan guardan relación con los criterios “Resultados” como veremos.

La tercera directriz establece que de la información obtenida del análisis de los incumplimientos normativos puede derivar la decisión de la empresa de mejorar y/o rediseñar sus productos y servicios (AENOR, 2015: 35)

5. c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

Este subcriterio es una extensión del anterior, pero con referencia al mercado, por lo que nos remitimos a su lectura. Aunque de forma complementaria se puede relacionar con el *marketing*, por lo que la empresa podría implantar la norma **UNE-ISO 20252 “Investigación de mercado, social y opinión. Vocabulario y requisitos del servicio.”**

5. d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

Al igual que ocurre con el apartado anterior, nos remitimos al **subcriterio 5.b.**

5. e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

En cuanto a las relaciones con los clientes, al tratarse estos de un grupo de interés externo, lo podemos relacionar con el **subcriterio 2.a.** por lo que nos remitimos a él.

De forma complementaria, la empresa podría implantar para mejorar la relación con sus clientes las normas **UNE/s e ISO/s referidas a la satisfacción del cliente.**

3.2.6. Criterios de Resultados

Aunque no es objeto de nuestro presente trabajo, en este apartado vamos a recoger algunas ideas generales referidas a los distintos criterios que se engloban en los “Resultados”. Estos son el de Resultados en los clientes, personas, sociedad, y resultados clave.

En este sentido, hemos decidido relacionar estos criterios con el requisito “**9. Evaluación del desempeño**” de la norma UNE 19601. El mismo se divide en cinco puntos (AENOR, 2017: 31-39):

- “**9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación**”. La organización deberá determinar: a qué es necesario hacer el seguimiento, la medición y el análisis (agentes facilitadores); designar a alguien para ello (*compliance officer*); y los métodos con los que los va a llevar a cabo.

En cuanto a estos métodos, dependerá de los factores que rodean a la organización y de la evaluación de los riesgos de *compliance*. En este sentido son esenciales tanto la realización de informes de *compliance* como el **desarrollo de indicadores** que midan si se han logrado los objetivos de *compliance*.

El desarrollo de indicadores propios para este modelo de excelencia en el *compliance* es una de las líneas futuras de investigación que veremos después.

- “**9.2. Auditoría interna**”. La organización debe llevar a cabo auditorías para ver si el sistema de gestión de *compliance* se ajusta con los requisitos de las normas certificadoras. Se debe realizar de forma imparcial y objetiva.
- “**9.3. Revisión por el órgano de compliance**”, “**9.4. Revisión por la alta dirección**” y “**9.5. Revisión por el órgano de gobierno**”. Son requisitos que obligan a los que gestionan el poder en la organización a llevar a cabo

acciones encaminadas a la medición y la supervisión del sistema de gestión de *compliance*.

3.2.7. Aprendizaje, Creatividad e Innovación

Para terminar con parte del trabajo, queremos destacar que en el apartado del Modelo EFQM referente al “Motor” del mismo, es decir, el **Aprendizaje, la Creatividad y la Innovación**, por el que los resultados obtenidos deben ser tenidos en cuenta para volver a diseñar y poner en marcha nuevas políticas, planes y actuaciones (criterios “Agentes Facilitadores”). Mantienen una estrecha relación con el requisito “**10. Mejora**” y, por ende, con el “**10.1 No conformidades y acciones correctivas**” y el de “**10.2. Mejora continua**”.

En ellos se establece que cuando se detecte una no conformidad³⁵, la organización debe (AENOR, 2019: 41-42):

- Reaccionar de forma rápida, transparente y diligente.
- Adoptar las medidas oportunas para corregir la situación y gestionar las consecuencias que haya podido ocasionar.
- Valorar las acciones correctivas e implementar las que sean necesarias, con el fin de eliminar las causas que han ocasionado la no conformidad.
- Realizar un seguimiento de estas acciones para comprobar su eficacia.
- Realizar los cambios que sean preciosos en la política y sistema de gestión de *compliance*.

En general, la organización de mejorar de forma continua su sistema de gestión de *compliance*, a través del análisis y la evaluación de la información recogida al respecto.

3.2.8. Gráfica y esquema de la propuesta del modelo

A continuación, se muestran dos figuras para concluir con nuestro modelo:

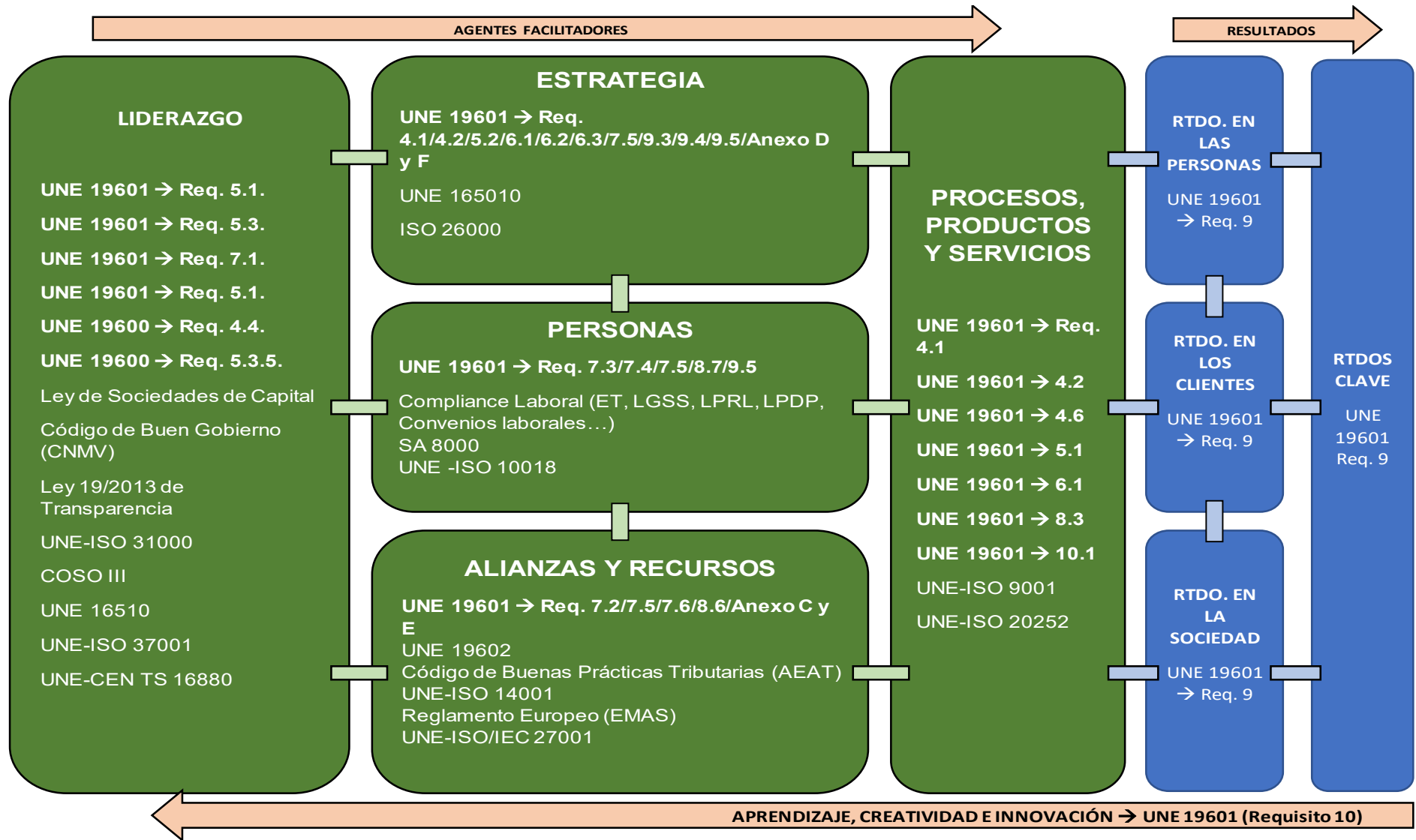
- La primera es una tabla donde a modo de resumen se puede observar la relación que guardan los subcriterios del modelo EFQM tanto con la norma UNE 19601, 19602 y 19600 (y la propia relación de entre sus requisitos, que en la mayoría de casos son idénticos).
- La segunda es a representación gráfica de la propuesta de nuestro modelo. Como comentamos anteriormente, hemos seguido la estructura del modelo EFQM (2013) para que sea más fácil su comprensión.

³⁵ “Incumplimiento de un requisito” (UNE-ISO 19601, 2017: 11).

criterio Modelo EFQM 2013	Subcriterio Modelo EQFM 2013	Requisito en la norma UNE 19601	Requisito en la norma UNE 19602	Directriz en la norma UNE 19600
1. Liderazgo	1.a.	5.1.	5.1.	5.1.
		-	-	4.4.
	1.b.	5.1.	5.1.	5.1.
		5.3.	5.3.	5.3.
	1.c.	5.1.	5.1.	5.1.
		-	-	5.3.5.
1.d.	7.1.	7.1.	-	
1.e.	5.1.	5.1.	5.1.	
2. Estrategia	2.a.	4.1.	4.1.	4.1.
		4.2.	4.2.	4.2.
		4.3	4.3	4.3
	2.b.	6.1	6.1.	6.1.
		6.3.	6.3.	6.2.
	2.c.	5.2.	5.2.	5.2.
		6.2.	6.2.	6.2.
		9.3.	9.3.	9.3.
		9.4.	9.4.	9.3.
		9.5.	9.5.	9.3.
	2.d.	7.5.	7.5.	7.4.
	3. Personas	3.a.	7.3.	7.3.
3.b.		7.4.	7.4.	7.2.
3.c.		7.3.	7.3.	7.2.
3.d.		7.5.	7.5.	7.4.
		8.7.	8.7.	-
3.e.	9.5.	9.5.	9.3.	
4. Alianzas y Recursos	4.a.	7.5.	7.5.	7.4.
		8.6.	8.6.	-
		Anexo E	Anexo D	-
	4.b.	7.2.	7.2.	7.1.
		8.3.	8.3.	-
	4.c.	7.2.	7.2.	7.1.
	4.d.	7.2.	7.2.	7.1.
	4.e.	7.6.	7.6.	7.5.
Anexo C		Anexo B	-	
5. Procesos, Productos y Servicios	5.a.	5.1.	5.1.	5.1.
		6.1.	6.1.	6.1.
	5.b.	-	-	4.6.
		-	-	8.3.
		-	-	10.1.
	5.c.	= 5.b.	= 5.b.	= 5.b.
5.d.	= 5.b.	= 5.b.	= 5.b.	
5.e.	= 2.a.	= 2.a.	= 2.a.	
Resultados		9	9	9
Aprendizaje, Creatividad e innovación		10	10	10

Figura 3.1. Relación del modelo EFQM con UNE

Fuente: Elaboración propia a partir de la norma UNE 19601, 19602 y 19600 (AENOR, 2019)



CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

4.1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Creemos que en líneas generales hemos logrado los objetivos que se habían planteado al principio de la ejecución de este Trabajo de Fin de Grado.

Debido a las limitaciones que veremos a continuación, no hemos podido analizar en profundidad los criterios de Resultados del modelo EFQM (2013), centrándonos en los Agentes Facilitadores. Por lo que esta cuestión sería de interés para una línea de investigación futura, tal y como apuntaremos posteriormente.

4.2. CONCLUSIONES

El mundo en el que vivimos hoy en día está marcado por acontecimientos relacionados entre otros muchos factores que también influyen, con las malas prácticas que han llevado a cabo las empresas o la corrupción a todos los niveles de la sociedad, que han provocado recientemente una de las peores crisis económicas que hemos conocido.

A partir de entonces, los gobiernos e instituciones a nivel global tomaron conciencia de que el cumplimiento normativo, es decir, el *compliance* para las empresas y organizaciones debía aplicarse a todos los niveles, y para con este cometido llevan ya varios años realizando cambios legislativos y lanzando multitud de normativas de carácter voluntario.

Por ello creemos que la materia sobre la que hemos realizado este trabajo es un reto futuro para aquellas organizaciones que pretendan obtener un éxito duradero y sostenible.

Para intentar ayudar con este cometido hemos realizado un modelo de excelencia en el cumplimiento normativo, para el cual tomamos como base dos elementos que consideramos esenciales. El primero es el modelo de excelencia EFQM (2013), pero debido a las limitaciones expuestas posteriormente, solo hemos podido utilizar los criterios “Agentes Facilitadores”, dejando a un lado los criterios “Resultados”, aunque como se establece a continuación, puede ser un gran argumento para una posible línea de investigación futura.

En segundo son las distintas normativas utilizadas en base al cumplimiento normativo, y que hemos ido relacionando con los distintos subcriterios del modelo EFQM, destacando en primer lugar aquellas normativas que están destinadas a la implantación de un sistema de *compliance*, como son la UNE 19600, la UNE 19601 y la UNE 19602; y de manera complementaria, con legislaciones vigentes aplicables de forma general y con normativas, tanto nacionales como internacionales, de referencia en cuanto a la excelencia empresarial.

Por ello queremos que el cumplimiento no lo sea solo con respecto a las normas imperativas que la empresa debe cumplir para no incurrir en responsabilidad (*Hard Law*), sino en normativas cuya implantación tiene carácter voluntario para la organización (*Soft Law*), y que son la guía para alcanzar las cotas más altas de la excelencia empresarial.

Por último, concluimos defendiendo nuestro modelo de excelencia en el cumplimiento normativo (*compliance*), puede ser válido para conseguir en nuestras organizaciones, no solo una posible atenuación, o incluso eximente, de la responsabilidad penal de la persona jurídica, sino que se erijan como referentes a nivel de ética empresarial, que permita la compañía sea hacer gala de una verdadera cultura de prevención de riesgos y cumplimiento normativo.

4.3. LIMITACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Durante la realización de nuestro trabajo, nos hemos encontrado con una serie de limitaciones que vamos a resaltar. En concreto nos referimos a:

La primera limitación ha sido espacio material que se establece como máximo para este tipo de trabajos, que es de 15.000 palabras. Por ello hemos tenido que hacer una labor de síntesis importante, puesto que el trabajo ocupaba más espacio, por lo que no hemos podido finalmente profundizar en algunos temas que nos hubiese gustado.

La segunda limitación ha sido el tiempo, puesto que nos hubiese gustado haber podido contar con más, puesto que es una materia compleja y que requiere mucha dedicación para su comprensión.

La tercera ha sido que nos hemos basado en ciertos autores, normas o referentes, que bajo nuestro punto de vista son los más adecuados. No obstante, existen otros no empleados que quizás hubiesen sido buenas fuentes de apoyo. La mayoría de ellas no han podido ser utilizadas por estar en otro idioma y sin traducción fiable.

4.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Queremos destacar que de esta materia existen muchas líneas para una posible investigación futura, puesto que es un tema con mucho potencial, del que creemos que todavía queda mucho por escribir.

En particular podemos señalar que podrían ser, por un lado, la aportación de nos indicadores que midan de forma eficiente el desempeño con el que se han llevado nuestro modelo de *compliance*, para así poder llevar a cabo una mejora continua del mismo, y por otro, la inclusión de más normativas de aplicación voluntaria de ámbito internacional dentro de los criterios estudiados de nuestro modelo.

Bibliografía

- Abella, R. (2006). *Estrategia financiera. Estrategia financiera*, ISSN 1130-8753, Nº 225, 2006, págs. 20-25. Wolters Kluwer España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1394302>
- AEAT. (2010). Código de buenas prácticas tributarias. Agencia Estatal de Administración Tributaria.
- AENOR. (2015). UNE-ISO 19600. Sistemas de gestión de compliance.
- AENOR. (2017). UNE-ISO 19601. Sistemas de gestión de compliance penal. Requisitos con orientación para su uso.
- AENOR. (2018). UNE-ISO 31000. Gestión del riesgo. Directrices.
- AENOR. (2019). UNE-ISO 19602. Sistemas de gestión de compliance tributario. Requisitos con orientación para su uso.
- AENOR (2009). *UNE 16510. Ética. Sistema de gestión de la Responsabilidad Social de las Empresas.*
- AENOR (2017). *UNE-ISO 37001. Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso.*
- AENOR (2015). *UNE-CEN TS 16880. Excelencia en el servicio.*
- AENOR (2015). *UNE-ISO 10018. Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas.*
- AENOR (2015). *UNE-EN ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.*
- AENOR (2017). *UNE-EN ISO/IEC 27001. Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información. Requisitos.*
- AENOR (2012). *UNE-ISO 20252. Investigación de mercado, social y opinión. Vocabulario y requisitos del servicio.*
- Aguilera, R. (2018). *Compliance Penal: Régimen jurídico y fundamentación analítica de la responsabilidad penal de la persona jurídica y el compliance program.* Córdoba. Recuperado de <https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/ucopress@uco.es>
- Alguacil, J. (2017). Compliance en empresas que operan en múltiples jurisdicciones. *LegalToday*.
- Bajo, J. C. (2017a). *Auditoría de sistemas de gestión : compliance : 31 bips, ISO 19600 e ISO 37001.* Cizur Menor (Navarra): Aranzadi.
- Bajo, J. C. (2017b). *Sistemas de gestión compliance : guía práctica para el compliance officers.* Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Blog Riesgo & Estrategia. (2010). ¿Qué es la Gestión Integral de Riesgo Empresarial? Recuperado 29 de marzo de 2019, de https://riesgoyestrategia.wordpress.com/gestion_integral_riesgo/?que-es-la-gestion-integral-de-riesgo-empresarial/
- BOE Nº 161. (2010). BOE nº 161 de 02/07/2010. Real Decreto Legislativo por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- BOE Nº 255. (2015). Real Decreto Legislativo 1 / 1995 , de 24 de marzo , por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores . Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2015/10/24/pdfs/BOE-A-2015-11430.pdf>
- BOE Nº 295. Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno (2013). España.
- BOE Nº 77. (2015). BOE nº 77 de 31/03/2015. Ley Órgánica por la que se modifica la Ley Órgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.
- Calvo, J. (2019). La evolución de los programas de cumplimiento tributario: de la norma UNE

- 19601 a la norma UNE 19602. *Revista Quincena Fiscal*. Recuperado de [https://proview--thomsonreuters--com.us.debiblio.com/title.html?\(...\)pg=&p](https://proview--thomsonreuters--com.us.debiblio.com/title.html?(...)pg=&p)
- Casanovas, A. (2017). DOSSIER COMPLIANCE Y NORMA UNE 19601. *Thomson Reuters*.
- Cilla, A. (2004). El Modelo EFQM de Excelencia. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XXXVII.
- CNMV. (2015). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Recuperado de https://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf
- COSO III. (2013). Thought Leadership in ERM - Demystifying Sustainability Risk. Integrating the triple bottom line into an enterprise risk management program.
- Criado, F. (2004). *Gestión de la calidad: fundamentos, desarrollos y aplicaciones prácticas*. (A. Calvo de Mora Schmidt, Ed.) (Ed. amplia). Sevilla: Edición digital @tres.
- EFQM. (2013). Modelo EFQM 2013.
- Fernández, M. (2015). La UNE 19601 ayudará a prevenir delitos en las organizaciones. *AENOR Revista de la normalización y la evaluación de la conformidad*, 14-17.
- Fiscalía General del Estado. (2011). Circular 1/2011 de la Fiscalía Genral del Estado realtiva a la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por la LO 5/2010.
- Fiscalía General del Estado. (2016). Circular 1/2016, Sobre La Responsabilidad Penal De Las Personas Jurídicas Conforme a La Reforma Del Código Penal Efectuada Por Ley Orgánica 1/2015, 7(responsabilidad civil), 65.
- Giménez, I. (2017). *Manual práctico de compliance* (Primera ed). ©2017: Civitas-Thomson Reuters.
- Gómez, J. A. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. Recuperado de http://sirse.info/wp-content/uploads/2015/11/PUB_DOC_Tabla_AEN_11328_1.pdf
- Iglesias, J. V. (2019). Compliance tributario: la importancia de planificar, implantar y hacer seguimiento de las medidas de prevención en la empresa. Recuperado 24 de mayo de 2019, de <https://elderecho.com/compliance-tributario-la-importancia-planificar-implantar-seguimiento-las-medidas-prevencion-la-empresa>
- ISO (2010). *ISO 26000. Guía sobre Responsabilidad Social*.
- Lema, A. (2018). Sobre la obligatoriedad de los programas de compliance. Recuperado 19 de mayo de 2019, de <http://www.worldcomplianceassociation.com/1321/articulo-sobre-la-obligatoriedad-de-los-programas-de-compliance.html>
- Moscoso del Prado, J. (2017). *Compliance: guía práctica de identificación, análisis y evaluación de riesgos* (Primera ed). ©2017: Thomson Reuters Aranzadi.
- Nicandro, C., & Revuelta, A. (2018). ¿Siguen las empresas ajenas a la ley de transparencia? Recuperado 1 de julio de 2019, de <http://integridad.org.es/siguen-las-empresas-ajenas-la-ley-transparencia/>
- Pérez, M., & Rayón, M. C. (2018). Los programas de cumplimiento legal: origen, regulación, contenido y eficacia en el proceso. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*. Recuperado de [https://search.proquest.com/abicomplete/do\(...\)14744](https://search.proquest.com/abicomplete/do(...)14744)
- Puyol, J. (2017). *Guía para la implantación del Compliance en la empresa*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Regojo, J. P. (2017). Compliance y los códigos éticos y de conducta empresarial: claves para su eficacia. Recuperado 29 de junio de 2019, de <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/penal/penal/compliance-y-los-codigos-eticos-y-de-conducta-empresarial-claves-para-su-eficacia>
- Rojas, R., Moraleja, E., & Gutiérrez, R. (2017). *Compliance Laboral*. (R. Moraleja Moraleja & R. Gutiérrez Arranza, Eds.). Madrid: Francis Lefebvre.
- SAI (2008). *SA 8000. Responsabilidad social 8000*.

Saiz, L. (2018). Cómo persiguen otros países la corrupción empresarial. Recuperado 19 de mayo de 2019, de <http://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2018/09/13/5b9a9ed3e5fdea951f8b456d.html>

UE (2009). *Reglamento EMAS: Eco-Management and Audit Scheme*

Tello, J. M. (2019). La certificación de la UNE 19602, un nuevo modelo de cultura tributaria. Recuperado 23 de mayo de 2019, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/03/13/legal/1552497087_117058.html

Toña, Á. (2018). *Implicaciones éticas de la gestión de riesgos. Más allá de la protección del valor de la empresa.* Recuperado de <https://search.proquest.com/abicomplete/docview/2173475821/fulltextPDF/6C756EB606B1483FPQ/2?accountid=14744>

Acrónimos

Acrónimo	Significado
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación
ASCOM	Asociación Española de Compliance
AEAT	Agencia Estatal de Administración Tributaria
CGPC	Consejo General de Profesionales Compliance
CNMC	Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway</i>
CP	Código Penal
CTN	Comité Técnico de Normalización
CUMPLEN	Asociación de profesionales de Cumplimiento Normativo
EE. UU.	Estados Unidos
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
FGE	Fiscalía General del Estado
GCT	Gestión Total de la Calidad
IMA	Instituto de Contadores de Gestión
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LO	Ley Orgánica
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RAE	Real Academia Española de la Lengua
REDER	Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.
STS	Sentencia del Tribunal Supremo
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UE	Unión Europea
UNE	Una Norma Española