
RESUMEN/ABSTRACT

FRANCISCO BONATTI BONET

LOS MARCOS REGULATORIOS DEL COMPLIANCE: FUTUROS RETOS Y DESAFÍOS EN UN CONTEXTO GLOBAL CAMBIANTE

El artículo pretende ofrecer una reflexión sobre la necesidad de adaptación y resiliencia de los sistemas de *Compliance* en las empresas ante el entorno cambiante que afrontamos. Para ello, partiremos del origen y la evolución de los marcos regulatorios del *Compliance* nacionales e internacionales para comprender cómo legisladores y organismos auto reguladores han conformado un amplio catálogo de marcos de referencia transversales, específicos y sectoriales que nos han llevado en pocas décadas a alcanzar un amplio consenso mundial sobre los componentes esenciales de los sistemas de *Compliance* en las organizaciones. Analizaremos a continuación cómo han impactado sobre estos marcos regulatorios algunos fenómenos recientes, como el tsunami legislativo, la revolución tecnológica y la inteligencia artificial o los retos en materia de sostenibilidad ambiental y respeto a los derechos humanos. Terminaremos reflexionando sobre el futuro de los marcos de referencia en *Compliance* a la luz de las nuevas tendencias desglobalizadoras, las incipientes regulaciones asimétricas, el realineamiento geoestratégico o la nueva administración Trump.

Palabras clave: *Compliance*, marcos regulatorios, programas y sistemas de gestión de *Compliance*, marcos de referencia, estándares nacionales e internacionales.

The purpose of this article is to offer a reflection on the need for adaptation and resilience of corporate compliance systems in the face of the changing environment we face. To do this, we will start from the origins and evolution of national and interna-

tional compliance frameworks to understand how legislators and self-regulatory bodies have shaped a wide range of overarching, specific and sectoral frameworks that have led us, in just a few decades, to a broad global consensus on the essential components of compliance systems in organisations. We will now analyse how some recent phenomena have affected these frameworks, such as the regulatory tsunami, the technological revolution and artificial intelligence, or the challenges of environmental sustainability and respect for human rights. Finally, we will reflect on the future of Compliance frameworks in the light of new deglobalisation trends, the emergence of asymmetric regulation, geostrategic realignment or the new Trump administration.

Keywords: *Compliance, regulatory frameworks, Compliance management systems and Compliance programmes, hard law, soft law.*

FELIPE GARCÍA HERNÁNDEZ

EL HORIZONTE REGULATORIO: DESAFÍOS FUTUROS Y EL IMPERATIVO DE LA INNOVACIÓN EN COMPLIANCE

El panorama del *compliance* global se asemeja cada vez más a un laberinto en constante expansión. La proliferación de normativas nacionales e internacionales, la digitalización acelerada de las operaciones empresariales y la creciente expectativa de transparencia por parte de reguladores y la sociedad, han transformado el cumplimiento normativo de una función reactiva a un pilar estratégico ineludible. Los futuros retos enfrentarán a las empresas en el reto de poder absorber esta ingente marea regulatoria sin sacrificar su competitividad, viendo en el horizonte a la IA, como una de las herramientas necesarias, junto al com-

pliance officer, para gestionar el cumplimiento empresarial.

Palabras clave: *compliance, normativa, compliance officer, seguridad jurídica*

The global compliance landscape increasingly resembles an ever-expanding labyrinth. The proliferation of national and international regulations, the accelerated digitalization of business operations, and the growing expectation of transparency from regulators and society have transformed compliance from a reactive function into an unavoidable strategic pillar. Future challenges will confront companies with the need to absorb this overwhelming regulatory tide without sacrificing competitiveness, with AI on the horizon as one of the necessary tools—alongside the compliance officer—to manage corporate compliance.

Keywords: *compliance, regulation, compliance officer, legal certainty*

VALVANERA CAMPOS SÁENZ DE SANTA MARÍA

DUE DILIGENCE MEDIOAMBIENTAL Y EL NUEVO MARCO EUROPEO DE PROTECCIÓN

La sociedad exige prácticas sostenibles y el cumplimiento de criterios ESG transnacionales. Aunque el medio ambiente es un bien jurídico global, la tutela nacional resulta insuficiente, lo que ha impulsado nuevas Directivas europeas. Destaca la Directiva CS3D, aún en modificación, que establece obligaciones de gestión en la cadena de actividades para garantizar el respeto ambiental y de los derechos humanos, con sanciones y responsabilidad civil. Asimismo, la Directiva sobre protección del medio ambiente mediante el Derecho penal introduce nuevos delitos que obligarán a reformar los Códigos Penales europeos. Este artículo analiza estas tendencias, implicaciones prácticas y desafíos empresariales.

Palabras clave: *Responsabilidad penal de las personas jurídicas, ESG, Compliance, medioambiente, Due diligence*

Society increasingly demands sustainable practices and compliance with transnational ESG standards. Although the environment is a global legal asset, national protection often proves insufficient, prompting key European directives. The CS3D Directive, still under revision, sets management obligations across value chains to safeguard the environment and human rights, backed by sanctions and civil liability. Likewise, the Directive on environmental protection through criminal law introduces new offences, requiring amendments to European penal codes. This article examines these emerging trends, their legal and practical implications, and how businesses must adapt their compliance structures to address environmental responsibilities and intra-group liability.

Keywords: *Criminal liability of legal entities, ESG, Compliance, environment, Due diligence*

JOSÉ MAURO GONZÁLEZ MARTÍN Y ÁLVARO SALAS SUÁREZ

EL CUMPLIMIENTO Y LA PREVENCIÓN DE BLANQUEO DE CAPITALES: UNA APROXIMACIÓN A LAS ENTIDADES FINANCIERAS

En el año 2021 la Comisión Europea propuso un marco jurídico único compuesto por la Directiva AMLD6 y un reglamento, así como la creación de la Autoridad en materia de Prevención de Blanqueo de Capitales (AMLA). Desde entonces, las negociaciones interinstitucionales han logrado acuerdos en aspectos como la supervisión, los sujetos obligados y diversas medidas de transparencia que implican retos relevantes en materia de gestión para afrontar un fenómeno que preocupa a toda la sociedad. El presente artículo analiza las claves del paquete normativo y sus implicaciones, destacando la necesidad de armonización legislativa y supervisión centralizada bajo la consolidación de AMLA como entidad supervisora clave en la armonización de las prácticas AML en el seno de la UE.

Palabras Clave: Blanqueo de capitales, armonización legislativa, supervisión centralizada

In 2021, the European Commission proposed a single legal framework composed of the AMLD6 Directive and a regulation, as well as the creation of the Anti-Money Laundering Authority (AMLA). Since then, interinstitutional negotiations have reached agreements on aspects such as supervision, obliged entities, and various transparency measures, which pose significant management challenges in addressing a phenomenon that concerns society as a whole. This article analyzes the key elements of the regulatory package and its implications, highlighting the need for legislative harmonization and centralized supervision under the consolidation of AMLA as a key supervisory entity in the harmonization of AML practices within the EU.

Keywords: Money laundering, legislative harmonization, centralized supervision

LUCÍA SÁNCHEZ-OCAÑA

ESG & COMPLIANCE: EL PAPEL DIRECTO E INDIRECTO DEL COMPLIANCE OFFICER EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE SOSTENIBILIDAD

El *Compliance Officer* desempeña un papel crucial en la estrategia de sostenibilidad corporativa, asegurando que la empresa cumpla con las normativas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Su función implica colaborar con todas las áreas de la organización para identificar riesgos de incumplimiento y promover prácticas sostenibles. Como segunda línea de defensa, supervisa y asesora sobre el cumplimiento de políticas internas y externas, fomentando una cultura de integridad y responsabilidad. Al integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial, el *Compliance Officer* contribuye a la reputación y éxito a largo plazo de la empresa.

Palabras clave: sostenibilidad, regulación, relaciones internas, estrategia

The Compliance Officer plays a crucial role in corporate sustainability strategy, ensuring the company adheres to environmental, social, and governance (ESG) regulations. Their role involves collaborating with all areas of the organization to identify non-compliance risks and promote sustainable practices. As a second line of defense, they monitor and advise on compliance with internal and external policies, fostering a culture of integrity and accountability. By integrating sustainability into the business strategy, the Compliance Officer contributes to the company's long-term reputation and success.

Keywords: sustainability, regulation, internal relations, strategy

ÁLVARO MELÓN IZCO, MAIDER MENDIVE FERNÁNDEZ Y MARÍA D. ALCAIDE RUIZ

EL ROL DE LAS MUJERES CONSEJERAS EN EL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE BUEN GOBIERNO

Este trabajo examina el rol de las consejeras en el cumplimiento de estándares de buen gobierno. En un contexto donde la igualdad de género se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo sostenible y ético de las organizaciones, este trabajo aporta evidencia empírica sobre los beneficios potenciales de una mayor representación femenina en los consejos de administración. Los resultados demuestran que aquellas empresas con una mayor diversidad de género cumplen un mayor número de recomendaciones, sobre todo en determinados ámbitos y, por tanto, ofrecen una mejor imagen en cuanto a transparencia y reputación de cara a los *stakeholders*.

Palabras clave: directoras, diversidad de género, gobierno corporativo, *soft law* y cumplimiento

This study examines the role of female directors in the compliance with governance soft law. In a context where gender equality has become a fundamental pillar for the sustainable and ethical development of organizations, this work provides empirical

evidence on the potential benefits of greater female representation on boards of directors. The results show that companies with higher gender diversity comply with a greater number of recommendations, particularly in certain areas, thereby presenting a better image in terms of transparency and reputation towards stakeholders.

Keywords: female directors, gender diversity, corporate governance, soft law and compliance

BEGOÑA NAVALLAS, CARLOS COTELO, MARÍA MAR CAMACHO-MIÑANO Y MARÍA CARMEN TEJADA

DESAFÍOS ÉTICOS DEL COMPLIANCE

El objetivo de este trabajo es analizar el papel de la ética en el *compliance* empresarial. Los principales principios éticos empresariales son la transparencia, integridad y formación. El *compliance* en los negocios se enfrenta a grandes desafíos éticos derivados de la revolución tecnológica, los cambios económicos, y la creciente regulación. La implementación de programas de cumplimiento debe equilibrar la prevención de riesgos legales con la ética organizativa, evitando prácticas como el *greenwashing*, *greenhushing*, *bluewashing* o de “cumplimiento cosmético”. Entre los principales retos destacan la independencia de los encargados de velar por el cumplimiento, la protección de potenciales denunciadores o la resistencia cultural al cambio. La digitalización y el uso de inteligencia artificial plantean dilemas adicionales sobre privacidad y transparencia. Un enfoque ético sólido podría mitigar riesgos legales y fortalecer la reputación corporativa.

Palabras claves: *compliance*, ética, transparencia, integridad, cultura organizativa, códigos de ética, informes de sostenibilidad

The aim of this study is to analyse the role of ethics in business Compliance. The main ethical business principles are transparency, integrity and training. The business Compliance sector is facing a number of challenges that may be seen as ethical in nature. These arise from the technologi-

cal revolution, economic changes and increasing regulation. In the implementation of Compliance programs, a balance must be sought between the prevention of legal risk and the promotion of organisational ethics. This should be done in a way that avoids practices such as greenwashing, greenhushing, bluewashing or “cosmetic Compliance”. Key challenges include ensuring the independence of Compliance officers, protecting potential whistleblowers, and overcoming cultural resistance to change. Digitalization and the use of artificial intelligence raise additional dilemmas regarding privacy and transparency. A strong ethical approach mitigates legal risks and strengthens corporate reputation.

Keywords: *compliance, ethics, transparency, integrity, organizational culture, ethic codes, sustainability reports*

OLGA FRAGA GÓMEZ

EXPERIENCIAS DE COMPLIANCE EN LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS ORGANIZACIONES: BUENAS PRÁCTICAS Y FACTORES DE ÉXITO

Han pasado 15 años desde que se introdujo en nuestro ordenamiento jurídico la responsabilidad penal de las empresas. Durante este periodo hemos sido testigos de los múltiples cambios sociales, geopolíticos y normativos que han ido configurando el actual tejido empresarial de nuestro país. La globalización y la tecnología también han impulsado la mejora de las organizaciones y es por lo que, actualmente, la mayor parte de las compañías españolas cuentan con sistemas de cumplimiento normativo. En este artículo se pretende introducir al lector al concepto de *Compliance* y exponer, desde un prisma eminentemente práctico, distintas experiencias y ejemplos de sistemas de gestión de riesgos de cumplimiento que sirva como guía y lecciones aprendidas a nuestro entorno empresarial.

Palabras clave: *compliance*, empresa, negocios, ética, regulación

It has been 15 years since the criminal liability of companies was introduced into our legal system. During this period, we have witnessed the multiple social, geopolitical and regulatory changes that have shaped the current companies in our country. Globalization and technology have also driven the improvement of organizations and that is why, currently, most Spanish companies have regulatory compliance systems in place. This article aims to present, from a practical perspective, different experiences and examples of compliance risk management systems that serve as a guide and lessons learned for our companies.

Keywords: *compliance, company, business, ethics, regulation*

CARMELO REVERTE MAYA

INTELIGENCIA ARTIFICIAL, COMPLIANCE E INFORMACIÓN ESG

La interrelación entre la IA, la función de Compliance y la sostenibilidad se ha convertido en un tema crítico en el mundo empresarial, gubernamental y académico. Estos tres campos, aunque distintos en su enfoque, convergen en un espacio donde las organizaciones buscan equilibrar la innovación tecnológica, el cumplimiento normativo y la responsabilidad ambiental y social. El objetivo del presente artículo es analizar cómo la IA puede ser una herramienta transformadora para facilitar las obligaciones emanadas de las Directivas sobre Informes de Sostenibilidad Empresarial (CSRD) y sobre Diligencia Debida en materia de Sostenibilidad Empresarial (CSDDD), así como examinar los retos y oportunidades que surgen de esta integración.

Palabras clave: inteligencia artificial, sostenibilidad, cumplimiento normativo, diligencia debida

The interrelationship between AI, compliance and sustainability has become a critical issue in business, government and academia. These three fields, while distinct in their approach, converge in a space where

organisations seek to balance technological innovation, regulatory compliance and environmental and social responsibility. The aim of this article is to analyse how AI can be a transformative tool to facilitate obligations under the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), and to examine the challenges and opportunities that arise from this integration.

Keywords: *artificial intelligence, sustainability, compliance, due diligence*

ALBERT SALVADOR LAFUENTE

EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO: DESAFÍOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN EL CONTEXTO EUROPEO E INTERNACIONAL

La creciente adopción de sistemas de Inteligencia Artificial (IA) en el ámbito del cumplimiento normativo ofrece oportunidades para automatizar controles y mejorar la detección proactiva de riesgos, pero también plantea importantes desafíos éticos y operativos. Este artículo analiza, desde una perspectiva europea e internacional, el marco regulatorio emergente en torno a la IA – incluyendo el Reglamento de IA de la UE y las directrices de organismos como la OCDE y la UNESCO – así como las mejores prácticas corporativas para implementar la IA de forma responsable en los sistemas de *compliance*. Se abordan los principales retos (sesgos, opacidad, privacidad, responsabilidad, entre otros) y se proponen recomendaciones alineadas con los principios de buen gobierno corporativo para asegurar que la adopción de la IA en *compliance* refuerce una gestión ética, transparente y eficaz del riesgo normativo en las organizaciones.

Palabras clave: inteligencia artificial, cumplimiento normativo, ética, buen gobierno corporativo, regulación, buenas prácticas

The growing use of Artificial Intelligence (AI) in regulatory compliance offers opportunities to automate controls and en-

hance proactive risk detection, but it also raises significant ethical and operational challenges. This article examines – from a European and international perspective – the emerging regulatory framework governing AI (including the EU AI Act and guidelines from bodies such as the OECD and UNESCO) as well as corporate best practices for responsible implementation of AI in compliance systems. It discusses key challenges (bias, opacity, privacy, accountability, among others) and proposes recommendations aligned with good corporate governance principles to ensure that adopting AI in compliance strengthens ethical, transparent, and effective risk management in organizations.

Keywords: artificial intelligence, regulatory compliance, ethics, corporate governance, regulation, best practices

MONSERRAT CARRASCO MORALES

VIII CONGRESO NACIONAL DE INDUSTRIA: “LO BIEN HECHO NOS DEFINE”

Bajo el lema “Lo bien hecho nos define”, el Palacio Euskalduna de Bilbao acogió el 4 y 5 de febrero de 2026 la VIII edición del Congreso Nacional de Industria. El eje vertebrador de esta edición ha sido la Calidad Industrial, poniendo en valor el papel del sector industrial como motor económico, social y cultural de España. El Congreso ha contado con 1.775 asistentes y 3.055 visualizaciones en línea. S.M. el Rey entregó la primera edición de los Premios Nacionales de Industria “Bien hecho en España” y el Presidente del Gobierno clausuró el Congreso. Avilés albergará la novena edición en el primer trimestre de 2027.

Palabras clave: Industria, autonomía estratégica, calidad industrial, inteligencia artificial, premios nacionales de industria

Under the slogan ‘Well done defines us’, the Euskalduna Conference Centre in Bilbao hosted the 8th edition of the National Industry Congress on 4 and 5 February 2026. The central theme of this edition was Industrial Quality, highlighting the role of

the industrial sector as an economic, social and cultural driver in Spain. The Congress was attended by 1,775 people and had 3,055 views via streaming. His Majesty the King presented the first edition of the ‘Well Done in Spain’ National Industry Awards and the Prime Minister closed the Congress. Avilés will host the ninth edition in the first quarter of 2027.

Keywords: Industry, strategic autonomy, industrial quality, artificial intelligence, national industry awards

JUAN MIGUEL IBÁÑEZ DE ALDECOA QUINTANA

ELECTRÓNICA IMPRESA. PRINTED ELECTRONICS

La electrónica impresa, o electrónica flexible, es una tecnología emergente que permite fabricar circuitos sobre sustratos flexibles como papel, plástico o textiles mediante técnicas de impresión como *inkjet*, serigrafía o huecograbado. Busca complementar la electrónica de silicio en aplicaciones como pantallas flexibles y tejidos inteligentes. Sus ventajas incluyen menor complejidad en conexiones, reducción de costos y producción continua con sistemas *roll-to-roll*. Aunque no sustituirá al silicio, es competitiva en aplicaciones de baja integración. La electrónica híbrida flexible combina componentes tradicionales con circuitos impresos, dando lugar a dispositivos ligeros, flexibles y funcionales, con impacto en medicina, sensores y dispositivos portátiles.

Palabras clave: Electrónica impresa, sustratos flexibles, impresión *roll-to-roll*, electrónica híbrida, aplicaciones de baja integración

Printed electronics, or flexible electronics, is an emerging technology that enables the fabrication of circuits on flexible substrates such as paper, plastic, or textiles using printing techniques like inkjet, screen printing, or gravure. It aims to complement silicon-based electronics in applications like flexible displays and smart textiles. Its advantages include reduced connection

complexity, lower costs, and continuous production using roll-to-roll systems. While it won't replace silicon microelectronics, it is competitive in low-integration applications. Flexible hybrid electronics combine traditional rigid components with printed circuits, resulting in lightweight, flexible, and functional devices, with impact in fields such as medicine, sensors, and wearable technology.

Keywords: *printed electronics, flexible substrates, roll-to-roll printing, hybrid electronics, low-integration applications*

**CARLOS-ALBERTO SEGURA-VILLARREAL Y
HENRY ALBERTO BINNS-HERNÁNDEZ**

EL MÉTODO DIRECTO DE NEGOCIACIÓN EN EL DESARROLLO DE OPERACIONES ESTRATÉGICAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE COMPAÑÍAS

Este estudio busca identificar el papel del método directo de negociación en el desarrollo de operaciones estratégicas para la internacionalización de compañías. El enfoque es cualitativo, de alcance exploratorio, y naturaleza conceptual. A través de una revisión sistemática de literatura, para explicar el fenómeno, toma como base teórica la Teoría Institucional, la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional, la Teoría de las Capacidades Dinámicas, la Teoría de la Internacionalización, la visión de negociación y la visión basada en recursos y capacidades. Como principal hallazgo está el que la negociación busca integrar de manera armoniosa y eficaz a los individuos y sus intereses a partir de propuestas fundamentadas objetivamente, las cuales buscan llegar a acuerdos ganar-ganar entre las partes, potencializando aún más los beneficios de ambos hacia la internaciona-

lización. Su aporte teórico es fundamental, ya que por primera vez busca resaltar la importancia de la negociación dentro de distintas teorías y visiones teóricas. Desde un punto de vista práctico, es de gran valor, ya que introduce nuevas estrategias con aplicaciones reales.

Palabras clave: Empresas multinacionales, ciclos económicos internacionales, negociaciones, capital humano y habilidades, cultura corporativa

This study seeks to identify the role of the direct negotiation method in the development of strategic operations for the internationalization of companies. The approach is qualitative, exploratory, and conceptual. Through a systematic literature review, it explains the phenomenon using Institutional Theory, Organizational Knowledge Creation Theory, Dynamic Capabilities Theory, Internationalization Theory, the negotiation approach, and the resource- and capability-based approach as its theoretical basis. Its main finding is that negotiation seeks to harmoniously and effectively integrate individuals and their interests based on objectively grounded proposals, which seek to reach win-win agreements between the parties, further enhancing the benefits for both parties in the direction of internationalization. Its theoretical contribution is fundamental, as it seeks for the first time to highlight the importance of negotiation within different theories and theoretical perspectives. From a practical perspective, it is of great value, as it introduces new strategies with real-world applications.

Keywords: *Multinational enterprises, international business cycles, negotiations, human capital and skills, corporate culture*