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

FELIPE GARCÍA HERNÁNDEZ

En los últimos años, empresas importantes en España, incluso han llegado a abandonar nuestro territorio por entender que hay falta de seguridad jurídica. Ejemplo de esto, ha sido la sonada salida de Ferrovial, (2023), que, entre otros motivos, esgrimió ante la opinión pública que, con el cambio de domicilio social, se ganaba en una mayor estabilidad regulatoria y una búsqueda de un marco legal más estable. Esta cuestión no es baladí, ya que no sólo España está en permanente promulgación de nuevas normas, si no, que, desde Europa, en el futuro, se esperan cambios regulatorios muy relevantes en materia medioambiental, ESG, diligencia debida, protección de datos, inteligencia artificial, entre otras muchas.

En nuestro país, arrancamos tarde con el *compliance*, pero las empresas, han reaccionado de una manera formidable, y a fecha hoy, el *compliance* a nivel general, puede decirse que ha tenido una buena penetración, sobre todo en pymes con cierto tamaño, y como no, en las multinacionales, donde casi todas tienen una *compliance*, digamos, de alto nivel. Sin embargo, el horizonte legislativo, sobre todo auspiciado por

políticas propulsadas por la Unión Europea, dejan a las empresas con un largo listado de tareas por hacer en un futuro inmediato. Europa está impulsando medidas regulatorias muy importantes, que harán traccionar a las empresas en su correcto cumplimiento, lo que, será, una exigencia más de aquellos que quieren cumplir y liderar con el ejemplo, lo que supondrá, una mayor integridad y transparencia en el funcionamiento empresarial, y posibilitará a los más aventajados, poder culminar y suscribir los negocios jurídicos más interesantes, y por qué no decirlo, los más valiosos.

Viendo lo que nos viene, y echando la mirada atrás, vemos como esta ingente regulación, tiene dos efectos, uno, la presión regulatoria para las sociedades, donde sus obligaciones crecen sin cesar, y otra, un avance en cumplimiento relevante, sin duda, los Poderes Públicos de los Estados Miembros de la UE, deberán medir bien las fuerzas de sus sociedades, que, van perdiendo competitividad en los rankings mundiales, para encontrar el punto medio, entre el cumplimiento y la eficiencia. Este, debería ser el objetivo de los ejecutivos de los Estados Miembros, pensar en el correcto desempeño de nuestras sociedades, pero

sin, dejar pasar la oportunidad, de contar en los procedimientos legislativos de recabar la opinión de las empresas, que se ven, parapetadas, a mayores exigencias legales y burocráticas. Europa debe mirar también a otros modelos, e intentar mejorar la eficacia de sus sistemas, y del nivel de cumplimiento que exigen, porque parece lógico que nuestras empresas deban cumplir con las normas, pero el nivel de cumplimiento debe ser ponderado y generar competitividad en un marco internacional de negocios, altamente exigente.

Muchos pensamos que el *compliance* de haberse instaurado en España antes podría haber evitado graves problemas como los que fueron ocasionados, por ejemplo, con la famosa salida a bolsa de Bankia. La propia ficción de que una persona jurídica pueda responder a través de la introducción de esta figura en el artículo 31 bis del Código Penal de España ha supuesto un antes y un después en nuestro panorama.

España siempre ha sido un país perezoso para adaptarse a la normativa europea, pero en materia de *compliance* no se puede decir esto, habida cuenta, que las empresas españolas a día de hoy, y con una vista en el futuro, son en muchos ejemplos, pioneras en la exigencia de cumplimiento y la fijación de objetivos. Por ello, hay que ser optimistas y pensar, que nuestras empresas, van a tomar partido de un futuro, sabedoras de que se les va a exigir, por sus Estados, UE y por un mercado global, unos estándares de cumplimiento superiores a los que tenemos ahora, y solo aquellas que encuentren el correcto equilibrio entre sus fuerzas, saldrán adelante. Tenemos un futuro donde la regulación del cumplimiento será una política principal y tractora, Europa de momento, lo tiene claro, pero habrá que ver, como el Gobierno de Donald Trump, con un retroceso al menos aparente a nivel de exigencias de *compliance*, se adapta a este nuevo marco de negocios global e internacional.

Europa debe liderar la lucha contra la corrupción, pero sabiendo que en el camino nuestras sociedades pueden perder competitividad, por eso parece necesario que, en un futuro no muy lejano, deberán existir órganos o grupos de trabajo que midan

bien el nivel de cumplimiento relacionado con la competitividad y recursos empleados por nuestras empresas, Europa debe proteger a sus ciudadanos, y también a sus empresas, sin ponerles trabas o corta pizzas que lastren su funcionamiento.

Ahora mismo los departamentos de cumplimiento normativo cada vez son más transversales y abarcan cada día más competencias, empezando, con áreas, como la inteligencia artificial o la ciberseguridad, pasando por el *compliance* fiscal, de competencia, laboral, etc.

Con los cambios regulatorios, se apuesta con que los Departamentos de Compliance, absorban más y más competencias. Ahora mismo el *compliance officer* está en el centro de cualquier movimiento de la sociedad y así debe ser, es una figura que puede dotar de objetividad, imparcialidad y aportar valor a la sociedad en las tomas de las decisiones más relevantes, sobre todo en la medición del riesgo en cuanto a operaciones societarias o comerciales. Porque un departamento de *compliance* no es un gasto, es una inversión crucial que dota a la empresa de un mayor valor, permitiendo que las organizaciones puedan realizar negocios de una forma más segura y poder además establecer otras relaciones comerciales de mayor calidad a nivel nacional e internacional, el futuro con la regulación que viene, debe dotar a las organizaciones de la convicción de que subirse a la ola legislativa que nos viene, es crucial para poder seguir siendo competitivos en un mercado muy exigente. Tenemos un ejemplo claro de esto, hace poco tiempo, en una jornada organizada por La Liga, se destacó la importancia de contar con un Departamento de Compliance potente que permitió suscribir un contrato multimillonario por los derechos audiovisuales, lo que nos permite, ver que la regulación, siendo exigente, permite, si las organizaciones se adaptan, alcanzar nuevas metas empresariales, y objetivos, que, sin el *compliance*, serían de imposible asunción. Este es un simple ejemplo, pero hay muchas sociedades que también han podido abordar negocios y suscribirlos a plena satisfacción por haber hecho una inversión potente en materia de cumplimiento normativo.

Por ello y mirando al futuro, un departamento de cumplimiento, así como los directivos o propietarios, deben entender la normativa de *compliance* como una oportunidad no solo para conocer en profundidad cómo funciona su negocio, sino para dotarlo de seguridad jurídica y que pueda progresar de forma ordenada.

Un buen sistema de *compliance*, es aquel que no genera problemas y mide bien sus riesgos, y si existen problemas, sabe cómo solventarlos y eliminar de su programa aquellos controles que no funcionan, o cambiar a los trabajadores, directivos o procedimientos que no operan conforme se tenía esperado. Un propietario o un cuerpo directivo debe contemplar siempre la evolución legislativa en cumplimiento como una auténtica oportunidad, no solo para significarse en el mercado, haciendo de estas mejoras una verdadera ventaja competitiva, si no que esta regulación debe sustentar una verdadera cultura de cumplimiento normativo, de abajo arriba, desde el trabajador recién incorporado, hasta el CEO, pasando por mandos intermedios y por miembros del consejo de administración.

SOBRE LAS EXIGENCIAS DE LOS PROPIOS DEPARTAMENTOS DE COMPLIANCE, EVOLUCIÓN Y FUTURO

Y es que no todo, en este futuro pasa por el control de los reguladores y Estados, si no que los propios departamentos de *compliance* van elevando los listones en los procesos de diligencia debida para seleccionar a sus directivos, socios de negocio y proveedores, lo que, sin duda, hace que el futuro de la regulación pase por qué, estos departamentos, sigan elevando los deberes de cumplimiento y alineación a la nueva regulación del cumplimiento.

Significará que, aquellas empresas más cualificadas y de mejor organización, empujarán al resto de organizaciones a un nivel de cumplimiento análogo al suyo, y el que no lo haga, es muy posible que se quede sin poder relacionarse con estas entida-

des. El *compliance*, no sólo es una exigencia de los poderes públicos, si no que, las reglas de mercado van imponiendo nuevos estándares de cumplimiento y acreditación de este a las organizaciones que se relacionan entre sí, un efecto intra partes que crece y se extiende como una mancha de aceite, y que provoca que la regulación que viene se vaya imponiendo por necesidades ya no de cumplimiento formal, si no de exigencias propias de los departamentos de contratación y *compliance*.

LA LEGISLACIÓN QUE VIENE, UN LABERINTO QUE GESTIONAR PARA NO PERDER COMPETITIVIDAD

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.

Las empresas de hoy operan en un entorno hiperregulado. Desde la protección de datos hasta la lucha contra el blanqueo de capitales, la financiación del terrorismo, las sanciones internacionales, la sostenibilidad (ESG), la ciberseguridad y la ética empresarial, la lista de normativas es abrumadora. Cada nueva ley o reglamento añade capas de complejidad que exigen recursos significativos en términos de personal, tecnología y procesos.

El principal desafío radica en cómo las empresas pueden cumplir con esta densa red de obligaciones sin que ello suponga una carga excesiva que lastre su agilidad y su capacidad para innovar y competir en el mercado. La paradoja es evidente: la regulación busca crear un entorno justo y seguro, pero su volumen y complejidad pueden, paradójicamente, desincentivar la inversión y el crecimiento, especialmente para las pequeñas y medianas empresas que carecen de los vastos recursos de las grandes corporaciones, además, el poder de la cultura norteamericana puede tam-

bién alterar este ritmo del crecimiento el compliance, pudiendo rebajar los estándares de compliance, si finalmente EEUU da prioridad a cerrar negocios sin importar la forma de hacerlos. Hablamos de la FCPA, como instrumento de persecución extraterritorial que tiene EEUU del soborno internacional, hace unos días, vieron la luz nuevas directrices, que suavizan los estándares impuestos por esta importante norma, que parece que va a priorizar los casos de soborno internacional más importantes, poniendo el foco, no en las empresas, si no en los mandos que intervienen en estos actos delictivos, dejando el foco, en asuntos, de corrupción grave, enfoque con intereses nacionales, crimen organizado, donde para habrá más dificultadores o barreras para abrir nuevas investigaciones, claramente, un retroceso respecto a las políticas que se estaban ejecutando hasta que se decretó la pausa en la FCPA en febrero de este año 2025.

Para absorber esta regulación de manera eficiente, las empresas deben adoptar un enfoque proactivo y estratégico en la cultura del *compliance* integrada, mapeo de riesgos y priorización, con una integración paulatina de la tecnología para ayudar a los departamentos de *compliance*.

LA IA COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA GESTIONAR LA PARCELA DE COMPLIANCE

La IA va a llevar a los departamentos de *compliance*, soluciones que ahorrarán tiempo y mejorará la toma de decisiones, serán más rápidas y precisas, conllevando inexorablemente:

- **Colaboración y Compartición de Conocimiento:** En un mundo interconectado, las empresas no deben operar en silos. La colaboración con asociaciones industriales, firmas de abogados especializadas y consultores de *compliance* puede proporcionar valiosos conocimientos y mejores prácticas para navegar el complejo panorama regulatorio.
- **Flexibilidad y Agilidad:** El entorno regulatorio es dinámico. Las empresas de-

ben ser lo suficientemente ágiles para adaptarse rápidamente a los cambios en las normativas. Esto implica tener sistemas y procesos flexibles que puedan ser actualizados con facilidad y un equipo de *compliance* con capacidad de respuesta.

Transformando el Futuro del Compliance

El verdadero punto de inflexión para el *compliance* reside en la inteligencia artificial. La IA no es una panacea, pero su capacidad para procesar grandes volúmenes de datos, identificar patrones, automatizar tareas repetitivas y ofrecer análisis predictivos la convierte en una herramienta revolucionaria para abordar los desafíos regulatorios a escala global.

Actualmente, y más aún en el futuro, la IA mejorará los problemas regulatorios del *compliance* de diversas maneras:

- **Monitoreo Regulatorio Predictivo y Automatizado:** La IA puede rastrear y analizar miles de documentos regulatorios de múltiples jurisdicciones en tiempo real. Algoritmos de procesamiento de lenguaje natural pueden identificar cambios en las leyes, nuevas regulaciones y directrices, alertando automáticamente a los equipos de *compliance* sobre actualizaciones relevantes. Esto va más allá del simple seguimiento; la IA puede predecir tendencias regulatorias basadas en patrones de legislación pasada y declaraciones de organismos reguladores.
- **Evaluación de Riesgos Mejorada:** La IA puede analizar datos internos y externos (transacciones, comunicaciones, noticias, redes sociales) para identificar anomalías y patrones sospechosos que podrían indicar un riesgo de incumplimiento. Por ejemplo, en la lucha contra el blanqueo de capitales (AML), los algoritmos de IA pueden detectar transacciones atípicas o patrones de comportamiento que un analista humano podría pasar por alto, mejorando la detección

de actividades ilícitas y reduciendo los falsos positivos.

- **Automatización de Procesos de Compliance:** Muchas tareas de compliance son repetitivas y basadas en reglas, lo que las hace ideales para la automatización robótica de procesos (RPA) combinada con IA. Esto incluye la recopilación de datos para informes regulatorios, la verificación de la identidad de los clientes (KYC), la gestión de licencias y permisos, y la revisión de contratos para asegurar el cumplimiento de cláusulas específicas. Al liberar a los profesionales de compliance de estas tareas manuales, pueden centrarse en actividades de mayor valor añadido, como el análisis estratégico y la gestión de riesgos complejos.
- **Análisis de Comportamiento y Cultura Organizacional:** La IA puede analizar comunicaciones internas (emails, chats), patrones de acceso a sistemas y datos de desempeño para identificar posibles puntos débiles en la cultura de compliance o áreas donde se necesite más capacitación. Esto se hace de forma anonimizada y agregada para respetar la privacidad, pero permite a las empresas identificar focos de riesgo antes de que se conviertan en incidentes.
- **Capacitación y Concienciación Personalizada:** Las plataformas impulsadas por IA pueden ofrecer módulos de capacitación de compliance personalizados para cada empleado, basándose en su rol, responsabilidades y los riesgos específicos a los que están expuestos. Esto mejora la retención del conocimiento y asegura que la formación sea relevante y efectiva.
- **Optimización de Respuestas a Incidentes:** En caso de un incidente de compliance, la IA puede ayudar a recopilar y analizar rápidamente la información relevante, identificar las obligaciones regulatorias aplicables y sugerir los pasos de respuesta más apropiados, acelerando la gestión de crisis y minimizando el impacto.

La implementación de la IA en compliance no está exenta de desafíos. Requiere inversiones significativas en tecnología y talento, así como una cuidadosa consideración de los sesgos algorítmicos, la privacidad de los datos y la necesidad de una supervisión humana continua. La transparencia y la explicabilidad de los modelos de IA serán cruciales para que los reguladores y las propias empresas confíen en sus resultados, pero sin duda, quien invierta en IA, tendrá en su mesa, una apuesta que seguramente sea ganadora, y hará, que sus departamentos de compliance funcionen mejor, eso sí, siempre que estén liderados por buenos profesionales del compliance.

LA EVOLUCIÓN DE LAS NORMATIVAS: UN FOCO EN EUROPA

En los próximos años, varias áreas normativas experimentarán una evolución significativa, con un énfasis particular en Europa, que a menudo lidera el camino en la creación de marcos regulatorios robustos.

- **Inteligencia Artificial y Ética.** Su objetivo es establecer un marco regulatorio que aborde los riesgos asociados con la IA, especialmente los sistemas de "alto riesgo". Esto incluye requisitos de transparencia, supervisión humana, calidad de los datos, ciberseguridad y evaluación de la conformidad. Las empresas que desarrollen o desplieguen sistemas de IA, ya sea para sus propias operaciones de compliance o para sus productos y servicios, deberán cumplir con estas estrictas directrices.
- **Sostenibilidad y ESG (Environmental, Social, and Governance):** La regulación en torno a los factores ESG está explotando. Directivas como la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) de la UE amplían significativamente el alcance y los requisitos de divulgación de información no financiera para un gran número de empresas. Se espera un aumento de la regulación sobre la debida diligencia en la cadena de suministro (como la Directiva sobre Diligencia Debida de las Empresas en materia de Sostenibilidad de la UE - CS3D, aún en discusión), la taxonomía verde y la lucha contra el *greenwashing*. Las

empresas deberán integrar los criterios ESG en sus modelos de negocio y reportar su desempeño de manera transparente, lo que requerirá nuevos procesos de recopilación y verificación de datos.

- **Ciberseguridad y Resiliencia Digital (NIS2 y DORA):** La Directiva NIS2 (*Network and Information Security 2*) de la UE amplía el alcance de las entidades obligadas a implementar medidas de ciberseguridad robustas y a notificar incidentes. Paralelamente, la Ley de Resiliencia Operativa Digital (DORA) se centra específicamente en el sector financiero, imponiendo requisitos estrictos sobre la gestión de riesgos de las TIC, la notificación de incidentes y las pruebas de resiliencia. Estas normativas obligarán a las empresas a fortalecer sus defensas cibernéticas y a desarrollar planes de continuidad de negocio más sofisticados.
- **Protección de Datos (GDPR y su Evolución):** Aunque el GDPR ya es una de las normativas de privacidad más estrictas del mundo, su interpretación y aplicación seguirán evolucionando. Habrá un enfoque creciente en la aplicación de las multas y en la privacidad por diseño y por defecto. Además, se espera que surjan nuevas normativas sectoriales que complementen al GDPR, así como la armonización de las leyes de privacidad a nivel global, lo que planteará desafíos y oportunidades para las empresas multinacionales.
- **Anti-Blanqueo de Capitales (AML) y Lucha contra la Financiación del Terrorismo (CFT):** La UE y otros organismos internacionales seguirán fortaleciendo sus marcos AML/CFT. Se esperan normativas que aborden el uso de criptoactivos en actividades ilícitas, la transparencia de la propiedad real y la aplicación de enfoques basados en el riesgo. La cooperación internacional en esta área también se intensificará, lo que exigirá a las empresas una mayor diligencia en sus transacciones transfronterizas.

CONCLUSIÓN: UN FUTURO DE COMPLIANCE DINÁMICO E IMPULSADO POR LA TECNOLOGÍA

El futuro del compliance es intrínsecamente dinámico y complejo. La absorción de la ingente regulación nacional e internacional, sin comprometer la competitividad, requerirá un enfoque holístico, culturalmente arraigado y tecnológicamente avanzado. Las empresas que abracen la innovación y vean el compliance no como una carga, sino como una ventaja estratégica, serán las que prosperen en este entorno.

La inteligencia artificial no es solo una herramienta, es una fuerza transformadora que redefine las capacidades del compliance. Desde el monitoreo regulatorio predictivo hasta la automatización de procesos y la mejora de la detección de riesgos, la IA ofrece un camino hacia una mayor eficiencia, precisión y proactividad. Sin embargo, su implementación debe ser cuidadosa, ética y con una supervisión humana constante para asegurar que la tecnología sirva a los objetivos del *compliance* y no genere nuevos riesgos.

La evolución de normativas en áreas como la IA, la sostenibilidad, la ciberseguridad y la protección de datos, especialmente en Europa, marcará la agenda de *compliance* en los próximos años.

En última instancia, el éxito en el futuro del *compliance* dependerá de que nuestros directivos tomen conciencia de que, actuar bajo la legalidad y la integridad es siempre más rentable que no hacerlo, y lo más importante, la regulación y poderes públicos, deben preservar a nuestras empresas, legislando con criterio y vigilando de que éstas, no pierdan competitividad en un mercado cada vez más complejo y exigente.

REFERENCIAS

- Reglamento (UE) 2016/679 (GDPR): Disponible en EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Propuesta de Ley de Inteligencia Artificial (AI Act): Siga su evolución en el Consejo de la UE y el Parlamento Europeo. Información general disponible en la Co-

misión Europea: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/artificial-intelligence-act>

Directiva (UE) 2022/2464 (CSRD): Disponible en EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>

Propuesta de Directiva sobre Diligencia Debida de las Empresas en materia de Sostenibilidad (CS3D): Información disponible en la Comisión Europea: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-europe/corporate-sustainability-due-diligence_en

Directiva (UE) 2022/2555 (NIS2): Disponible en EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2555>

Reglamento (UE) 2022/2554 (DORA): Disponible en EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32022R2554>

FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) y Directrices del DOJ:

FCPA Resource Guide (A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act): Publicado conjuntamente por el Departamento de Justicia de EE. UU. y la Securities and Exchange Commission (SEC).

Sitio web del Departamento de Justicia de EE. UU.: <https://www.justice.gov/> (Especialmente las secciones de la División Criminal y la Sección de Fraude para comunicados de prensa y recursos relacionados con la FCPA).

SOBRE EL AUTOR

Felipe García Hernández es Abogado, Socio Director de Circulo Legal y Miembro de la Junta Directiva de la *World Compliance Association*.