
DESAFÍOS ÉTICOS DEL COMPLIANCE

BEGOÑA NAVALLAS

CARLOS COTELO

MARÍA DEL MAR CAMACHO-MIÑANO

MARÍA CARMEN TEJADA

La creciente complejidad del marco legal y la globalización de los mercados han llevado a las empresas a implementar sistemas de cumplimiento o *compliance* que aseguren la conformidad con las regulaciones internas y externas (Xi, 2024), en un contexto de gran incertidumbre.

La realidad del *compliance* se ve acentuada por los escándalos financieros, que no son, en absoluto, un fenómeno nuevo y que, a pesar de los esfuerzos de los reguladores, continúan apareciendo y provocando oleadas regulatorias especialmente desde el año 1977 (Weber & Wasieleski, 2013). En consecuencia, las compañías son cada vez más conscientes de la importancia de implementar prácticas internas que permitan mantener su legitimidad y, en definitiva, garantizar su propia supervivencia (Hauser, 2020). En este contexto, la Ley Sarbanes-Oxley (2002) en EEUU supuso un punto de inflexión por cuanto exige a las compañías cotizadas mayor transparencia y mayor control interno, así como una mayor responsabilidad de sus directivos (Walker 2004).

El cumplimiento normativo o *compliance* ha evolucionado sustancialmente al pasar de ser considerado como una función legal meramente reactiva o formal, a convertirse en un elemento clave de su organización, con un efecto fundamental en el gobierno corporativo. Así, el cumplimiento no

sólo exige adecuarse a un marco jurídico, sino también a principios éticos que guíen la actuación de las organizaciones en un entorno complejo y en constante cambio (Treviño & Nelson, 2021). De esta manera, el responsable de cumplimiento normativo, o *Compliance Officer*, es el profesional encargado de asegurar que una entidad cumpla con toda la normativa y su función principal es prevenir riesgos legales, reputacionales y financieros para la organización, de manera que pasa a ser una pieza clave en la estrategia de la compañía, con un papel transversal. Su función no sólo implica garantizar el cumplimiento de la regulación, sino también promover una cultura corporativa basada en la responsabilidad y en la transparencia (Paine, 1994). Numerosos estudios han demostrado que las organizaciones con una fuerte cultura ética tienden a generar mayor confianza en sus grupos de interés, lo cual se traduce en ventajas competitivas sostenibles (Kaptein, 2008), mejores resultados (Donker et al 2008) y un impacto positivo en los empleados y en la cadena de valor (Babri et al 2021).

En resumen, ética y cumplimiento normativo no son dimensiones separadas, sino interdependientes: la primera aporta legitimidad al segundo, y el segundo da estructura práctica a la primera. Juntas, forman un binomio indispensable para la sostenibilidad organizacional y la construcción de confianza en el entorno social y económico contemporáneo.

PRINCIPIOS ÉTICOS EN EL COMPLIANCE EMPRESARIAL

Existe un consenso acerca de la importancia de la ética en todos los ámbitos de la sociedad: Cada individuo se sabe merecedor de dignidad y nadie discute que uno mismo merece respeto y una correcta aplicación de normas éticas que velen y defiendan los derechos, los cuales apuntan a valores intrínsecos del ser humano, más allá de lo meramente legal. De igual modo, nos gusta que nos asesoren personas con valores éticos e íntegros, tanto en la vida personal como en la profesional. Uno querría ser diagnosticado, evaluado o juzgado por un médico, directivo o juez formado en valores éticos, e íntegro para la honesta aplicación de aquellos principios.

Asimismo, la empresa debe ser concebida como una comunidad de personas donde puedan desarrollarse para servir a la sociedad, proporcionando adecuados bienes y servicios. En el trabajo y en su organización, así como en el consumo y en las transacciones comerciales, han de respetarse la primacía de las personas, sin reducirlas a meros instrumentos de producción y respetando sus derechos (Melé Carné, 2016).

Transparencia y responsabilidad corporativa empresarial

La transparencia es un valor ético esencial que consiste en actuar con claridad, honestidad y apertura. Esto implica tres aspectos: en primer lugar, que las empresas éticamente responsables compartan toda la información considerada relevante con sus grupos de interés (*stakeholders*). La comunicación debe ser veraz y coherente, es decir, no se oculta información ni se manipulan datos, por ejemplo, en informes financieros o en campañas de comunicación institucional.

En este sentido, la responsabilidad corporativa (o responsabilidad social corporativa, RSC) parte del principio de que las empresas deben asumir los efectos que sus acciones tienen sobre su entorno, que incluye una triple responsabilidad: hacia emplea-

dos (condiciones laborales dignas para todos), medioambiental (uso sostenible de recursos) y económica y social (contribución al desarrollo local e integridad en los negocios).

Los valores éticos son la base que permite que, tanto la transparencia como la responsabilidad, sean prácticas genuinas, no sólo cosméticas o derivadas de exigencias regulatorias. Pero ¿de qué forma puede una empresa *vivir* estos valores? En primer lugar, con integridad individual, y en segundo lugar, con un correcto liderazgo transparente y con sentido de equipo.

Integridad y liderazgo ético

¿Qué diferencia a un buen líder de un buen gestor? Un buen gestor puede cultivar una sana cuenta de resultados, cumplir una normativa y hacer avanzar el mercado, pero el liderazgo ético se basa en virtudes y valores. Un líder predica valores con el ejemplo: laboriosidad, honestidad, confianza, integridad, servicio, empatía, etcétera. La ética es una exigencia de la calidad humana y profesional del directivo que huye de la tiranía y crea confianza. Como bien apunta Marcet (2018), los líderes son personas que tienen seguidores por la lógica que transmiten, no porque impongan tenerlos. Esta lógica se basa en su capacidad de aportar visión a la organización, de generar sinergias entre personas y equipos y de dar ejemplo.

La pregunta sobre si una organización puede ser más o menos ética, tiene relación directa con las personas que la forman y su motivación. Pongamos un ejemplo: la ley puede obligar a una empresa a cumplir con la normativa sobre sostenibilidad, ofreciendo premios -incentivos- o castigos -multas-. Sin embargo, cumplir con la ley no tiene por qué ser una decisión ética. ¿Se trata de un cumplimiento o de un cumplimiento? Esto dependerá de la motivación de las personas que toman una decisión. Si incorporamos el valor de la sostenibilidad en las decisiones de la compañía, ¿Lo hacemos por estrategia de mercado, para evitar pagar la multa, para recibir la subvención o porque realmente nos interpela el bien común de la sociedad?

Formación y cultura ética corporativa

El fundamento de los principios éticos en una organización parte de dos premisas. La primera de ellas presupone que el ejercicio de las virtudes humanas no es una actividad basada solamente en normas. Si así fuera, la ética de una organización quedaría reducida a un mero cumplimiento normativo. La segunda premisa, relacionada con la anterior, y el pilar sobre el que construir un sólido fundamento empresarial, es que las decisiones (éticas o no éticas) las toman las personas, no la estructura. La organización puede prever los casos generales, pero no todos, ni siempre.

Si a través de nuestras acciones “nos hacemos” a nosotros mismos, entonces nuestro trabajo profesional –en un contexto empresarial o asimilado– tiene intrínsecamente unida esta dimensión ética. A través de nuestro trabajo no sólo realizamos actividades, sino que nos hacemos a nosotros mismos, y contribuimos al desarrollo de la personalidad de los demás y al desarrollo de las sociedades donde actuamos (Fontrodona & Argandoña, 2011). Por tanto, no puede haber una empresa ética si las personas que la dirigen y que trabajan en ella no lo son. La ética, pues, por su propia definición, tiene su origen en la virtud de las personas, no en la norma en sí misma.

No obstante, las decisiones de los líderes de una organización tienen un marco: las leyes y regulaciones; el propósito o misión de la organización; los objetivos o estrategias; los códigos y normas de la organización; el manual de procedimientos; la medición y evaluación de resultados; los sistemas de incentivos, control, auditorías, etcétera. En este sentido, la empresa con el tiempo tiende a desarrollar una *cultura organizativa* que no es sino un patrón de supuestos básicos –inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo cuando aprende a hacer frente a sus problemas de adaptación externa y de integración interna– que ha funcionado suficientemente bien como para ser validado y, por tanto, enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 2010). Por

eso mismo es normativa, pero *informal*. Y esa “informalidad” es la diferencia crucial con la normativa y lo que la supera.

La norma universal de la ética es, sin duda, que un individuo debe tratar a los demás, a la sociedad, como quisiera que los demás o la sociedad le tratara. En este punto cabe preguntarse: ¿Es posible incorporar la ética en las organizaciones a través de un sistema de gestión por competencias? ¿Podemos adquirir una valoración experta de las competencias morales para diferentes tareas que se realizan en las organizaciones? La ética de las virtudes tiene un interés creciente en la literatura sobre ética empresarial (Ferrero & Sison, 2014).

DESAFÍOS ÉTICOS EN EL COMPLIANCE

Dilemas éticos en la toma de decisiones empresariales

El compliance se ha consolidado como una herramienta esencial para las organizaciones, tanto en el ámbito público como privado. Según la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, las decisiones empresariales tienen que alinearse con los intereses no sólo de los accionistas sino también con los de todos los grupos que se ven afectados, y los gestores deben intentar equilibrar los intereses de todos los grupos de interés corporativos: propietarios, inversores, directivos, empleados, clientes, proveedores, gobiernos, etc (Jensen, 2010).

En cuanto a la adopción de decisiones empresariales, la teoría de los grupos de interés plantea que la empresa no existe sólo para maximizar el valor para los accionistas, sino para crear valor para todos los *stakeholders* y la legitimidad y sostenibilidad de una empresa dependen de su capacidad para mantener relaciones sanas y de confianza con sus *stakeholders*. Y en esas relaciones es donde la ética tiene un papel relevante. De hecho, la integración de la ética en las prácticas de gestión y comunicación transparente entre las partes interesadas es clave para esa creación de valor global (Parris et al., 2016).

La concreción ética en las relaciones empresariales entre las partes interesadas suele basarse en códigos éticos. Se trata de herramientas estratégicas para integrar ética, sostenibilidad, transparencia y relaciones entre las partes interesadas. No son meras directrices, sino que son códigos decisivos para fomentar una cultura ética proactiva y procesos de gestión participativos (De los Ríos-Berjillos et al., 2023; Salvioni et al., 2014). De hecho, las empresas que fomentan estándares éticos tienden a tener mejores relaciones con los empleados, los consumidores y la sociedad, lo que es crucial para un entorno empresarial sostenible (Ferrell et al., 2019).

Conflictos de interés y su gestión

Uno de los principales desafíos éticos es la transparencia (Zafra Gómez et al., 2025). La transparencia no sólo implica informar correctamente a las autoridades o *stakeholders*, sino también actuar con honestidad, integridad y responsabilidad frente a situaciones ambiguas o complejas, evitando, por ejemplo, el *greenwashing* o maquillaje de la información sobre sostenibilidad medioambiental o el *bluwashing* o cosmética de la información sobre sostenibilidad social. Ante la cosmética normativa también existe lo contrario, el denominado *greenhushing*, y ocultar los esfuerzos de sostenibilidad para evitar riesgos reputacionales (Dourado et al., 2024).

En muchos casos, las decisiones de cumplimiento pueden verse influenciadas por conflictos de interés, sobre todo, intereses comerciales (Lemmens & Freedman, 2000; Osei et al., 2025), lo que genera una tensión entre lo legalmente permitido y lo éticamente adecuado. La falta de claridad normativa puede ser un factor que promueva la toma de decisiones que, aunque legales, no siempre se ajustan a los principios éticos esperados.

En España, como en muchos otros países, los sistemas de control de *compliance* intentan mitigar estos conflictos de interés mediante códigos de conducta y políticas internas (Akinsola & Kingsley Onu, 2025). Sin embargo, la implementación de estos

mecanismos de manera efectiva puede resultar complicada, especialmente cuando los beneficios económicos o profesionales se superponen a los intereses organizacionales y éticos. En este sentido, la ética del *compliance* requiere una cultura empresarial sólida que promueva la honestidad y la equidad en todos los niveles. No obstante, la cultura del país en el que se desarrollen los negocios también es relevante (Vignoles et al., 2024).

Otra cuestión relevante es el desarrollo de una cultura organizacional de *compliance* ético, que implica no sólo la creación de políticas y controles internos, sino también la formación y sensibilización de los empleados con dichas políticas. Los códigos éticos y las normativas de cumplimiento, por muy exhaustivos que sean, sólo serán efectivos si se internalizan a nivel organizacional. Este proceso de internalización requiere un cambio cultural, en ocasiones, en organizaciones en las que hay una elevada resistencia al cambio. Esos procesos internos deben tender a fomentar la toma de decisiones éticas a todos los niveles, desde los directivos hasta los empleados operativos (Fritz et al., 1999). En este contexto, como se ha expuesto anteriormente, los líderes empresariales juegan un papel fundamental, ya que su ejemplo y compromiso con el *compliance* ético serán los que marquen la diferencia en la implementación de políticas exitosas. La falta de compromiso desde la alta dirección o la ausencia de incentivos para la ética empresarial pueden socavar los esfuerzos por crear una cultura de cumplimiento sólida (Hernández-Cuadra & Fernández-Fernández, 2024).

Las empresas deben equilibrar sus objetivos comerciales con las expectativas sociales y medioambientales y las decisiones éticas en materia de cumplimiento pueden entrar en conflicto con la búsqueda de resultados. Un ejemplo son los dilemas que surgen cuando una empresa decide adoptar prácticas que favorezcan el medioambiente, pero estas decisiones implican mayores costes productivos o un aumento de riesgos para su rentabilidad (Brulhart et al., 2019). Aquí, el desafío ético se centra en cómo integrar la sostenibilidad y la res-

ponsabilidad social sin que estos valores se perciban como una carga o como una desviación innecesaria de los intereses financieros de la empresa.

Otro desafío ético del *compliance* es el riesgo de impacto de la corrupción y los sobornos corporativos, tales como:

- los costes económicos y sociales, generando pérdidas económicas significativas, que afectan negativamente el desarrollo de proyectos y la confianza en las instituciones (Peltier-Rivest, 2018);
- el deterioro ético, ya que la corrupción puede alterar la cultura organizacional y normalizar comportamientos poco éticos en todos los niveles jerárquicos, debilitando de este modo la responsabilidad individual y colectiva (Debeljak et al., 2008); y
- los riesgos legales y reputacionales, ya que determinadas sanciones legales, pérdida de contratos y daño a la reputación puede amenazar incluso la propia existencia del negocio (Sidhu, 2009).

Las soluciones para evitar estos impactos negativos en pro del enfoque ético del *compliance* son complejas. Algunas instituciones priman la autorregulación, si bien se ha demostrado ser insuficiente para prevenir la corrupción de manera efectiva, especialmente en entornos globales complejos (Weismann, 2009). Existen también ciertas dificultades en la implementación ya que, aunque existen marcos internacionales (como la OCDE y la ONU), la implementación práctica se enfrenta obstáculos culturales, incentivos contradictorios y falta de recursos, especialmente en empresas pequeñas. Por otra parte, la necesidad de programas robustos requiere de un enfoque integral que combine gobernanza ética, controles internos, formación continua y sistemas de incentivos alineados con la integridad, no sólo con la productividad. Sólo desde un enfoque holístico se pueden mitigar los impactos negativos de la corrupción y los sobornos en los negocios, fortaleciendo la cultura, transparencia e integridad organizacional, pilares éticos del *compliance*.

Denuncias internas y protección de informantes

Una de las maneras para evitar las presiones internas es la existencia de un protocolo eficiente y preciso de denuncias internas para dar a conocer aquellos incumplimientos normativos desde dentro de la organización. Estos canales o protocolos de denuncias internas (*whistleblowing*) permiten a empleados y terceros reportar conductas indebidas de forma confidencial. Este canal reduce el riesgo de represalias directas, facilitando además la detección de incumplimientos (Hopt, 2021).

Los canales de denuncias internas deben ser sistemas de comunicación confidenciales y anónimos, donde los empleados reporten cualquier irregularidad de la empresa sin temor a represalia. Estos canales pueden ser plataformas webs, líneas telefónicas gratuitas, buzón físico en las instalaciones de la empresa, un correo electrónico preciso, monitoreado por el Compliance Officer, entre otros. En cualquier caso, ese canal debe ser accesible a todos los interesados, transparente y de fácil acceso. Todas las empresas deberían fomentar la cultura de la denuncia ya que, de este modo, podría ser más efectivo el cumplimiento normativo en toda su extensión. Y adicionalmente, esa denuncia debería ser efectiva, investigando a fondo cada caso y tomando medidas correctivas cuando sea necesario.

Sin embargo, la mera existencia de este protocolo no garantiza su eficacia, ya que su efectividad depende de la cultura organizacional, del compromiso de la alta dirección y de verdadera protección a los denunciantes (Hemphill & Cullari, 2009). Los factores que mejoran la efectividad de estos protocolos son la integración en una estrategia de cultura ética y transparencia con controles internos robustos, la formación continua y la comunicación clara para proteger a los denunciantes (Ameyaw et al., 2024; Akinsola, 2025).

En resumen, el cumplimiento normativo en España enfrenta una serie de desafíos éticos que no solo están relacionados con el cumplimiento de la ley, sino con la creación de un marco de trabajo en el que las decisiones empresariales se alineen con los

principios éticos esperados por la sociedad. La transparencia, la gestión de los conflictos de interés, la responsabilidad social y la cultura organizacional son solo algunos de los aspectos clave que deben abordarse para garantizar que las prácticas de *compliance* no solo sean legales, sino también éticas. Este enfoque no solo favorece el éxito a largo plazo de las organizaciones, sino que también contribuye a la construcción de un entorno empresarial más justo, equitativo y responsable en pro del bien común.

TENDENCIAS Y FUTURO DEL COMPLIANCE ÉTICO

El concepto de *compliance* ha ido evolucionando y ya no se limita al cumplimiento normativo en pro de cumplir estrictamente con la legalidad para evitar sanciones por su incumplimiento, sino que se transforma en un instrumento estratégico para generar confianza con objetivos de sostenibilidad fortaleciendo así, la integridad corporativa. Debemos pedir a las organizaciones que sepan adaptarse a marcos regulatorios cambiantes promoviendo una cultura comprometida con el bien común bajo un prisma ético en todos los aspectos. En segundo lugar, tratamos el impacto de la inteligencia artificial en el concepto de *compliance* ético, ya que su uso puede plantearnos dilemas éticos importantes. En tercer lugar, hay que señalar las nuevas regulaciones que obligan a las empresas a moverse en términos éticos con objetivos de transparencia. Por último, reseñamos cómo es necesario promover la formación y la cultura corporativa orientada hacia el bien común consolidando, de esta forma, un modelo de *compliance* ético que se oriente al interés general con un correcto liderazgo transparente y con sentido de equipo.

La evolución del *compliance* hacia la sostenibilidad

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas¹, el Pacto Mun-

dial o las directrices de la OCDE están marcando la pauta de una nueva forma de gobernanza en la que un eje fundamental es el desarrollo sostenible (OECD, 2020). En este punto, la Directiva sobre diligencia debida en sostenibilidad corporativa (conocida como CS3D de las siglas en inglés *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*), impulsada por la Comisión Europea, representa un punto de inflexión (Comisión Europea, 2022). Así, respecto a los impactos adversos en derechos humanos se destaca que las empresas deben abordar los riesgos relacionados la cadena de valor, en cuestiones tales como el trabajo infantil, las condiciones laborales seguras y dignas o que no existan prácticas discriminatorias.

En cuanto a los impactos adversos en el medio ambiente se destaca que se mitiguen los efectos negativos de contaminación del agua, del suelo y del aire, que no se degraden hábitats naturales o pérdidas de especies, que se gestionen adecuadamente los residuos peligrosos, y que las empresas adopten planes para limitar el calentamiento global alineados al acuerdo de París.

Por último, la Directiva establece los impactos adversos que alcanzan a toda la cadena de valor, indicando que se incluyan todas las operaciones propias de la empresa, así como a sus filiales y socios comerciales, cualquier persona o agente relacionado con la organización, mitigando los impactos negativos señalados en todas las etapas de la cadena de valor de la entidad.

De esta forma, debemos observar el *compliance* con una visión ética amplia, no limitándose al cumplimiento mínimo exigido por la ley, sino que debe actuar como catalizador de una cultura corporativa orientada al bien común y al desarrollo sostenible (Crifo & Forget, 2015).

Inteligencia artificial y su impacto en la ética corporativa

En el ámbito corporativo, el desarrollo de la inteligencia artificial (IA) supone una verdadera revolución mundial, siendo una de

¹ En el 2015 se estableció la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible por los estados miembros de la ONU, con dimensiones económicas, de desarrollo social y de medio ambiente.

las transformaciones con mayor impacto económico, social y cultural más importantes del siglo XXI. La automatización de procesos, el análisis predictivo y la toma de decisiones basadas en algoritmos está revolucionando la forma en que las empresas operan, y bajo esta premisa debemos enfocar nuestro estudio sobre el *compliance*. Ahora bien, esta revolución tecnológica viene acompañada de importantes dilemas éticos, que también deben ser abordados desde la perspectiva del *compliance*.

Uno de los principales desafíos éticos es el de la transparencia ya mencionada. Muchos algoritmos, especialmente los basados en aprendizaje profundo, funcionan como “cajas negras”, lo que dificulta entender cómo llegan a determinadas conclusiones o recomendaciones (Ai, 2019; Binns, 2018). y que requieren de algoritmos transparentes auditables (Floridi et al., 2018). Por otro lado, la IA puede argumentar sus decisiones basándose en datos discriminatorios o con sesgos importantes (Floridi et al., 2018; Barocas et al., 2023).

Además, cuando se usa la IA para tomar decisiones automatizadas, ¿Quién es el responsable? Las organizaciones deben definir claramente los marcos de responsabilidad basados en estas decisiones. Unido a este reto, también hay que destacar el referente a la privacidad y uso de datos personales. Las organizaciones deben manejar los datos con cuidado, respetando el consentimiento informado evitando el uso indebido de los datos (Noaín, 2017).

Cabe mencionar además que el uso de la IA plantea riesgos de pérdida de contacto humano, especialmente cuando se trata de servicios relacionados con atención al cliente, la salud o la justicia, entre otros. Se debe equilibrar la eficiencia tecnológica con el contacto humano y la sensibilidad (Catch, 2018), en línea con el Reglamento Europeo sobre IA, que establece un marco legal pionero para su uso y desarrollo, obligando a las empresas a realizar evaluaciones de impacto ético y garantizar la supervisión hu-

mana en los sistemas de alto riesgo (European Commission, 2021).

Nuevas regulaciones y su impacto

Las empresas operan en entornos dinámicos en todo momento y en consecuencia, el entorno regulatorio se encuentra también en constante cambio, lo que obliga a las empresas a revisar y reforzar sus sistemas de *compliance*.

A nivel europeo, destacan normativas como la Directiva Whistleblower (UE 2019/1937), que obliga a las empresas a habilitar un canal de denuncias, protegiendo a quienes denuncien infracciones del derecho comunitario²; el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que ha transformado la manera en que se gestionan los datos personales; y la mencionada Directiva CS3D. En países como Francia, la Ley Sapin II ha reforzado los mecanismos de prevención de la corrupción, y en Alemania, la Ley de Debida Diligencia en la Cadena de Suministro impone obligaciones similares a las de la CS3D.

Las nuevas regulaciones tienen doble repercusión, ya que las empresas tienen que invertir en sistemas de cumplimiento cada vez más sofisticados, con mayor integración interna y con mayor visión de riesgo (Weber & Wasieleski, 2013) y por otro, se consolida una cultura empresarial más ética, donde el cumplimiento no se perciba como una carga, sino como un elemento diferenciador que fortalece la reputación corporativa y el bienestar social en todos los niveles.

Formación y cultura corporativa hacia el bien común

Una cultura ética sólida constituirá el pilar fundamental sobre el que debe sostenerse un sistema de *compliance* eficaz. Una organización que promueve valores como la integridad, la transparencia y la respon-

2 En un estudio en el sector bancario de Pakistán, Tariq & Waseem (2025) concluyen que el desarrollo de una sólida cultura ética y un liderazgo ético hace que se fomente el *whistleblowing* y destacan la importancia del coraje moral y la virtud organizacional para promover las denuncias internas en las organizaciones.

sabilidad crea un entorno en el que los comportamientos éticos no sólo son esperados, sino que son parte intrínseca de la identidad corporativa (Treviño & Nelson, 2021). En este proceso, la formación en las organizaciones juega un papel fundamental. No basta con proporcionar información sobre normativas o códigos de conducta. Se requiere de una formación que desarrolle el juicio moral, la sensibilidad ética y la capacidad para actuar correctamente ante distintos escenarios que puedan plantearse. Esta formación debe adaptarse a cada nivel organizativo y contextualizarse en las realidades específicas de la empresa.

En este ámbito de formación y bajo el escenario que hemos descrito, la figura del *Compliance Officer* se convierte en facilitador de una cultura ética fomentando el bien común como horizonte. Su función ya no se limita a auditar y controlar, sino que incluye la promoción del diálogo ético, la mediación en conflictos de valores y la creación de entornos seguros donde los empleados puedan expresar preocupaciones y denunciar irregularidades sin temor a represalias (OECD, 2020). El liderazgo ético, entendido como aquel que promueve la toma de decisiones moralmente correctas y actúa como modelo de conducta de piedra angular de fomento de la integridad organizacional, la confianza social fomentando el progreso social sostenible y una cultura ética sólida (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Este cambio está en sintonía con las empresas que conciben la rentabilidad de manera compatible con el impacto social positivo (Mayer, 2018).

CONCLUSIONES

El concepto de *compliance* ha evolucionado, pasando de un enfoque centrado exclusivamente en el cumplimiento normativo hacia una visión estratégica donde la ética debe concebirse como un pilar fundamental sobre el que apoyar esa visión.

Los desafíos éticos en el *compliance* se centran principalmente en la toma de decisiones, los conflictos de interés y las presiones, tanto de resultados como de posibles comportamientos delictivos. La concreción

ética en las relaciones empresariales entre las partes interesadas debe basarse en códigos éticos bien definidos y concretados. De este modo, se evitarían prácticas deshonradas como son el *greenwashing*, *greenhusing*, *bluewashing* o maquillaje en el cumplimiento normativo. En resumen, la transparencia, la gestión de los conflictos de interés, la responsabilidad social y la cultura organizacional son aspectos clave que deben abordarse para garantizar que las prácticas de *compliance* no sólo sean legales, sino también éticas.

Con el cambio de paradigma, no se trata sólo de evitar sanciones sino de establecer una cultura corporativa íntegra responsable generando confianza a los distintos agentes económicos relacionados con la organización. La Directiva CS3D, junto a otras normativas como la de *whistleblowing* o la protección de datos, son ejemplo de esta transformación, ampliando el alcance del *compliance* a toda la cadena de valor y posicionando al *Compliance officer* como un actor estratégico con una visión global. Así el *compliance* ya no puede concebirse como una función limitada a la prevención de riesgos legales, sino como un motor de cambio cultural que promueve comportamientos responsables, decisiones justas y estructuras organizativas más inclusivas y transparentes.

La incorporación de la sostenibilidad en el *compliance*, la gobernanza ética de la inteligencia artificial, la adaptación a marcos regulatorios cada vez más exigentes y la inversión en formación y cultura ética constituyen pilares esenciales para afrontar los desafíos emergentes. Este nuevo paradigma requiere profesionales con una visión estratégica, capacidades interdisciplinares y liderazgo ético, capaces de articular la integridad como valor central en la actividad empresarial.

La formación ética y la promoción de una cultura corporativa orientada al bien común son elementos clave para consolidar un modelo de *compliance* ético y sostenible. Las organizaciones deben implantar sistemas donde la ética, la transparencia y la sostenibilidad se integren en todos los ámbitos de la organización de manera global. La corrupción y los sobornos corporati-

vos desafían la efectividad del *compliance*, exigiendo estrategias integrales que incluyan formación, controles internos, incentivos éticos y colaboración entre entidades. Por ello, una recomendación efectiva es la formación integral de los líderes empresariales, para que sepan transmitir valores éticos al resto de los trabajadores de las empresas.

REFERENCIAS

- Ai, H. (2019). High-level expert group on artificial intelligence. Ethics guidelines for trustworthy AI, 6.
- Akinsola, K. (2025). The role of corporate governance in strengthening Compliance frameworks. Available at SSRN 5126938. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5126938
- Akinsola, O. K., & Kingsley Onu, D.Y.O. (2025) *How Corporate Directors Manage Legal Compliance and Risk Management: The Legal Responsibilities of Corporate Boards*. Working paper: <https://www.researchgate.net/profile/Beauden-John/publication/388658860>
- Ameyaw, M., Idemudia, C., & Iyelolu, T. (2024). Financial Compliance as a pillar of corporate integrity: A thorough analysis of fraud prevention. *Finance & Accounting Research Journal*. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i7.1271>.
- Babri, M., Davidson, B., & Helin, S. (2021). An updated inquiry into the study of corporate codes of ethics: 2005–2016. *Journal of Business Ethics*, 168, 71-108.
- Barocas, S., Hardt, M., & Narayanan, A. (2023). *Fairness and machine learning: Limitations and opportunities*. MIT press.
- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. *Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability and Transparency*, 149–159.
- Brulhart, F., Gherra, S., & Quelin, B. V. (2019). Do stakeholder orientation and environmental proactivity impact firm profitability?. *Journal of Business Ethics*, 158, 25-46.
- Cath, C. (2018). Governing artificial intelligence: Ethical, legal and technical opportunities and challenges. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 376(2133), 20180080.
- Comisión Europea. (2022). *Proposal for a Directive on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937*.
- Crifo, P., & Forget, V. D. (2015). The economics of corporate social responsibility: A firm-level perspective survey. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 112–130.
- De los Ríos-Berjillos, A., Millán-Lara, S., Sepúlveda del Río, I., & Ruiz-Lozano, M. (2023). Fostering a culture of business ethics: A roadmap for responsible management through codes of ethics based on the experience of Spanish companies. *Social Responsibility Journal*, 19(9), 1689-1706.
- Debeljak, J., Krkač, K., & Kreikebaum, H. (2008). Corruption as a moral issue. *Social Responsibility Journal*, 4(1/2), 82-88.
- Donker, H., Poff, D., & Zahir, S. (2008). Corporate values, codes of ethics, and firm performance: A look at the Canadian context. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 527–537.
- Dourado, P., Rodríguez, C. L., & Gómez, C. G. (2024). Responsabilidad social de las marcas de moda de autor en España: Análisis de los websites basado en la sostenibilidad y la transparencia. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 14(28), 67-86.
- European Commission. (2021). *Proposal for a regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*.
- Ferrell, O. C., Harrison, D. E., Ferrell, L., & Hair, J. F. (2019). Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 95, 491-501.
- Ferrero, I., & Sison, A. J. G. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980–2011). *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 375-400.
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., ... & Schafer, B. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689-707.
- Fontrodona, J., & Argandoña, A. (2011). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review*, (30), 12-21.
- Fritz, J., Arnett, R., & Conkel, M. (1999). Organizational ethical standards and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 20, 289-299.
- Hauser, C. (2020): From preaching to behavioral change: fostering ethics and Compliance learning in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 162, 835–855.
- Hemphill, T. & Cullari, F. (2009). Corporate governance practices: A proposed policy incentive regime to facilitate internal investigations and self-reporting of criminal activities. *Journal of Business Ethics*, 87, 333-351.
- Hernández-Cuadra, E., & Fernández-Fernández, J. (2024). Ethics and Compliance programs for a new business narrative: A Kohlberg-based moral valuing model for diagnosing commitment at the top. *Business and Society Review*. <https://doi.org/10.1111/basr.12345>.
- Hopt, K. (2021). Internal Investigations, Whistleblowing and External Monitoring. *European Company and Financial Law Review*, 18, 863-898.
- Jensen, M.C. (2010). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 32-42.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.

- Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415–431.
- Lemmens, T., & Freedman, B. (2000). Ethics review for sale? Conflict of interest and commercial research review boards. *The Milbank Quarterly*, 78(4), 547–584.
- Marcet, X. (2018). *Esquivar la mediocridad: Notas sobre management: complejidad, estrategia e innovación*. Plataforma.
- Mayer, C. (2018). *Prosperity: Better business makes the greater good*. Oxford University Press.
- Melé Carné, D. (2016). Ética empresarial: enseñanzas claves de la Iglesia Católica. ICADE. *Revista De La Facultad De Derecho*, (64), 69–89.
- Noaín Sánchez, A. (2017). La protección de la intimidad y vida privada en Internet: los flujos de información y la integridad contextual en las redes sociales.(2004-2014).
- OECD. (2020). *Corporate governance, ethics and business integrity: A stocktaking of corporate practices*. OECD Publishing.
- Osei, A., Zhu, N., & Agyemang, A. O. (2025). Advancing Business Ethical Standards: Unpacking the Synergistic Influence of Governance Structures and CSR Engagement on Corporate Integrity in BRICS Countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.<https://doi.org/10.1002/csr.3140>, 1-24.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117.
- Parris, D. L., Dapko, J. L., Arnold, R. W., & Arnold, D. (2016). Exploring transparency: a new framework for responsible business management. *Management Decision*, 54(1), 222-247.
- Peltier-Rivest, D. (2018). A model for preventing corruption. *Journal of Financial Crime*, 25(2), 545-561.
- Salvioni, D. M.; Astori, R. & Cassano, R. (2014). Corporate Sustainability and Ethical Codes Effectiveness. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(9), 969-982.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sidhu, K. (2009). Anti-corruption Compliance standards in the aftermath of the Siemens scandal. *German Law Journal*, 10(8), 1343-1354.
- Tariq, S., & Waseem, S. N. (2025). *Unraveling the impact of ethical culture on whistleblowing: A multilevel analysis of antecedents, moderators and consequences in the banking sector of Pakistan*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/389978045>
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), 5-37.
- Vignoles, V., Kirchner-Häusler, A., Uskul, A., Cross, S., Rodríguez-Bailón, R., Bossom, I., Castillo, V., Gezici-Yalçın, M., Harb, C., Ishii, K., Karamaouna, P., Kafetsios, K., Kateri, E., Matamoros-Lima, J., Miniesy, R., Na, J., Özkan, Z., Pagliaro, S., Psaltis, C., Rabie, D., Teresi, M., Uchida, Y., & Wohl, M. (2024). Are Mediterranean societies “cultures of honor?": prevalence and implications of a cultural logic of honor across three world regions. *Personality and Social Psychology Bulletin*. <https://doi.org/10.1177/01461672241295500>.
- Walker, R. S. (2004). The effect of recent US legislation and rulemaking on corporate Compliance and ethics programmes. *International Journal of Disclosure and Governance*, 1(2), 138–145.
- Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2013). Corporate ethics and Compliance programs: A report, analysis and critique. *Journal of Business Ethics*, 112, 609-626.
- Weismann, M. F. (2009). The Foreign Corrupt Practices Act: The failure of the self-regulatory model of corporate governance in the global business environment. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 615-661.
- Xi, W. (2024). Regulatory changes and Compliance challenges. In *Strategic Financial Management: A Managerial Approach* (pp. 119-134). Emerald Publishing Limited.
- Zafra Gómez, E., Márquez-Arenas, L., Navarro Ruiz, M. A., Povedano-Fernández, P., & Zafra Gómez, J. L. (2025). Comparative approach to municipal transparency: which index best assesses Compliance in Spain?. *Sustainability*, 17, 1842.

SOBRE LOS AUTORES

Begoña Navallas es profesora en la Universidad Autónoma de Madrid

Carlos Cotelo es profesor en CUNEF Universidad. Licenciado en Filosofía y Letras y Doctor en Periodismo

María del Mar Camacho-Miñano es Profesora Catedrática en la Universidad Complutense de Madrid

María Carmen Tejada actualmente es profesora CUNEF Universidad