
ESG EN EL COMPLIANCE: LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO

CRISTINA DEL RÍO
FRANCISCO J. LÓPEZ-ARCEIZ

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un escenario donde cumplir con la ley ya no basta. La sociedad demanda organizaciones con propósito, capaces de generar un impacto positivo más allá de su desempeño financiero. En este contexto, los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) emergen como un marco decisivo para redefinir la forma en que entendemos la responsabilidad corporativa.

Los criterios ESG representan un marco integral que mide a las organizaciones desde tres dimensiones clave. (1) E (ambiental); reducción de emisiones, eficiencia energética, gestión de residuos y adaptación al cambio climático. (2) S (social), respeto a los derechos humanos, condiciones laborales justas, diversidad, inclusión y contribución al bienestar de las comunidades. (3) G (gobernanza), estructuras de liderazgo éticas, transparencia en la gestión, lucha contra la corrupción y mecanismos de control eficaces (Eccles, et al., 2014).

Integrar los criterios ESG al *compliance* significa trascender el enfoque normativo clásico y adoptar una visión estratégica que conecta la sostenibilidad con la ética y la gobernanza corporativa. De esta forma, *compliance* deja de ser percibido como un

“costo de cumplimiento” y se convierte en un motor de confianza y legitimidad social. Una empresa que gestiona de manera responsable sus impactos ambientales y sociales no solo evita sanciones, sino que gana el respaldo de inversores, consumidores y empleados.

Durante años, el *compliance* se concibió como una función destinada a garantizar la legalidad de las operaciones. Hoy, sin embargo, la convergencia entre ESG y *compliance* plantea un salto cualitativo: se trata de pasar de la mera prevención de sanciones a la construcción de modelos empresariales sostenibles, éticos y resilientes. Así, La integración ESG-*compliance* ofrece ventajas que van más allá del cumplimiento. Entre ellas estarían: credibilidad y reputación sólida, que protege frente a crisis y refuerza la confianza de los grupos de interés. Mayor acceso a la financiación, los inversores priorizan compañías con métricas de sostenibilidad verificables. Gestión de riesgos más amplia, anticipando vulnerabilidades ambientales, sociales y de gobernanza que podrían afectar la continuidad del negocio. En este sentido, integrar ESG no es un requisito burocrático, sino una ventaja competitiva que diferencia a las organizaciones visionarias de aquellas que se limitan a cumplir lo mínimo.

El camino, sin embargo, no está libre de obstáculos y los retos a los que se enfrenta son la sobrecarga regulatoria, el aumento de normativas sobre sostenibilidad impone a las áreas de *compliance* mayores exigencias de capacitación, recursos y capacidad de adaptación. Ausencia de estándares globales uniformes: la multiplicidad de marcos de reporte (GRI, SASB, TCFD, entre otros) dificulta la comparabilidad y genera dispersión en la práctica empresarial. Riesgo de *greenwashing*: algunas organizaciones presentan como responsables prácticas que en realidad no cumplen con criterios sostenibles, minando la credibilidad del concepto. Superar estos obstáculos exige un compromiso efectivo de la alta dirección y un cambio cultural en la organización, en el que ESG no sea percibido como una carga, sino como una oportunidad de fortalecimiento estratégico.

Así, el propósito de este artículo es analizar el grado de integración de los criterios ESG en los programas de *compliance* corporativo de las empresas españolas, con especial atención a las buenas prácticas que las organizaciones deben adoptar para avanzar en este proceso. Los resultados muestran que las compañías españolas se encuentran en una fase de madurez avanzada en la integración ESG-*compliance* respecto al promedio europeo. En particular, España destaca por la implicación de los consejos de administración, la fortaleza en la supervisión normativa, el liderazgo en transparencia y la amplia adopción de auditorías externas, elementos que reflejan un compromiso real con la sostenibilidad y la integridad corporativa.

En primer lugar, se abordan las condiciones y pilares fundamentales que deben darse en las organizaciones para asegurar una integración efectiva del *compliance* en su estructura de gestión. Posteriormente, se identifican las prácticas clave que favorecen la convergencia entre el cumplimiento normativo y los criterios ESG, ofreciendo una visión general de las iniciativas más relevantes en esta materia. Finalmente, se examina el nivel de implantación de dichas prácticas en las empresas españolas, a partir de los datos más recientes disponibles.

COMPLIANCE: DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO A LA INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA

Uno de los desafíos actuales de la función de *compliance* consiste en superar el modelo centrado en el cumplimiento legal y formal. El objetivo es avanzar hacia un enfoque que potencie el aprendizaje organizativo y la interiorización de valores éticos. En este marco, la formación y la sensibilización de quienes integran las organizaciones resultan fundamentales, constituyen la base para adquirir una cultura corporativa alineada con el *compliance*. Así, el *compliance* debe concebirse como un marco integral que vaya más allá de la simple definición de normas. Su solidez se apoya en la existencia de políticas claras, una unidad responsable, la formación continua, canales de comunicación efectivos y un compromiso real del órgano de gobierno.

El punto de partida, como establecen Cavanaugh y Ladrón de Guevara (2024), está en que la alta dirección formalice una política general de *compliance*, complementada con códigos éticos y políticas específicas sobre riesgos como corrupción, conflictos de interés o delitos penales. Estas herramientas deben acompañarse de mecanismos de detección y gestión de riesgos y reforzarse mediante auditorías externas independientes que garanticen la objetividad de la evaluación.

Atendiendo a estos autores, resulta esencial que la organización cuente con una unidad de *compliance* y con una persona claramente identificada como su responsable. Esta figura debe disponer de competencias definidas, recursos adecuados y un vínculo de rendición de cuentas hacia el consejo. Para garantizar la eficacia de su función, su nombramiento y evaluación deberían recaer en el órgano de gobierno, y sus actividades documentarse a través de reportes periódicos, como el informe anual.

La formación continua en materia ética y legal constituye un elemento indispensable para consolidar la cultura de *compliance*. Dado que las obligaciones son cambiantes y complejas, es necesario un esfuerzo constante para que empleados y colaboradores

puedan interiorizarlas y aplicarlas en su labor diaria. La publicación de datos transparentes sobre estas acciones (contenidos, alcance y porcentaje de personal capacitado) refuerza la legitimidad de la empresa.

Los canales éticos son mecanismos imprescindibles para resolver dudas en torno a la conducta profesional y para denunciar posibles irregularidades. Con la aprobación de la Ley 2/2023, su implementación es obligatoria, pero su eficacia depende de la facilidad de acceso para los grupos de interés y de la transparencia en la rendición de cuentas: número de denuncias recibidas, naturaleza de estas y medidas adoptadas.

En el logro de esta integración necesaria adquiere especial relevancia el consejo de administración, el órgano sobre el que recae la responsabilidad estratégica de la organización. El consejo de administración constituye el principal mecanismo de control interno y estratégico de la empresa, responsable de supervisar la gestión directiva, evaluar riesgos y garantizar decisiones alineadas con los intereses corporativos y de los grupos de interés (Smith y Johnson, 2021). Para fortalecer esta función, las organizaciones recurren a los Códigos de Buen Gobierno, bajo los que promueven la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad (Ahmad et al., 2024).

Así, quienes forman parte del consejo de administración deben contar con capacitación específica en *compliance*, dado que su función consiste en definir políticas y guiar la dirección general de la compañía. En línea con la norma ISO 37301, el consejo debe demostrar un compromiso activo y sostenido con la integridad corporativa, lo que se traduce en asegurar recursos adecuados, respaldar a los responsables de *compliance* y recibir información oportuna sobre eventuales incumplimientos y las medidas adoptadas para afrontarlos. De esta forma, el consejo de administración desempeña un papel decisivo en la creación de una cultura de integridad. Su compromiso se refleja en la rendición de cuentas de las actividades, la participación de los responsables de *compliance* en sus sesiones y la definición de objetivos futuros. No basta con validar informes: el valor añadido radica en promover conclusiones y

decisiones que fortalezcan la ética y la sostenibilidad corporativa.

En conjunto, estas dimensiones permiten que el *compliance* trascienda la lógica del cumplimiento formal y se configure como un motor de aprendizaje, ética organizativa y sostenibilidad a largo plazo, siguiendo criterios ESG.

ESG Y COMPLIANCE: CLAVES PARA UNA INTEGRACIÓN EFECTIVA

En la búsqueda de un modelo empresarial más responsable y sostenible, la convergencia entre *Compliance* y los criterios medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) se ha consolidado como un elemento esencial. La integración efectiva de ambos enfoques no solo asegura el cumplimiento normativo, sino que también fomenta prácticas éticas, transparentes y sostenibles. Analizar la intersección entre *Compliance* y ESG permite reconocer una relación sinérgica que refuerza la integridad corporativa y favorece la creación de valor a largo plazo. La integración de criterios ESG en el *compliance* no se limita a la adopción de medidas puntuales, sino que exige una visión estratégica de largo plazo. En este sentido, las organizaciones que ya lideran la transición hacia un modelo sostenible comparten ciertos enfoques comunes que marcan la diferencia. A continuación, atendiendo a *World Compliance Association* (2024), se detalla cuáles son los pilares fundamentales:

- **El rol del consejo de administración:** En el logro de la integración el consejo de administración se vuelve especialmente decisivo. No basta con que el área de *compliance* gestione los temas ESG, es necesario que la alta dirección asuma un compromiso directo, a través de comités especializados o la incorporación de consejeros con experiencia en sostenibilidad. Solo así puede garantizarse que los criterios ESG formen parte de las decisiones estratégicas de la compañía. La creación de comités de sostenibilidad, actualmente los organismos de gobierno corporativo responsables de la definición e implementación

de estrategias de sostenibilidad (Eberhardt-Toth, 2017), refuerzan significativamente esta función de supervisión. Los comités de sostenibilidad son

- **La transparencia en la comunicación:** En el marco de la Unión Europea la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) exige a las empresas informar de manera estandarizada y transparente sobre su impacto ambiental y social, reemplazando a la anterior Directiva de Información No Financiera (NFRD). Su objetivo es mejorar la calidad y comparabilidad de la información de sostenibilidad para dirigir la inversión hacia una economía más sostenible y gestionar los riesgos financieros relacionados con el clima y la sostenibilidad. Para garantizar que los informes sean precisos y transparentes, las empresas deben apoyarse en normas específicas que proporcionen directrices claras sobre el contenido, la estructura, la definición de objetivos, los indicadores de desempeño y los métodos de evaluación del impacto.

Publicar informes alineados con marcos internacionales reconocidos como GRI, SASB o TCFD, permite ofrecer información a los grupos de interés reforzando la confianza en la compañía y evitando el riesgo de *greenwashing*. Esta transparencia, además, incrementa la credibilidad de la organización frente a reguladores, inversores y la sociedad en general.

- **Evaluación integral de riesgos ESG:** La integración de evaluaciones de riesgo ESG en los programas de *compliance* tradicionales facilita la identificación de áreas críticas y la elaboración de planes de acción adaptados. Este proceso requiere considerar de manera sistemática los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza a lo largo de toda la cadena de valor (UN Global Compact, 2022). Al incorporar los principios ESG, las empresas amplían su capacidad para gestionar riesgos y aprovechar oportunidades vinculadas a factores ambientales, sociales y de gobernanza. Implementar estrategias preventivas frente a desafíos como el cambio climático, la diversidad laboral o la ética empresarial no solo fortalece

la sostenibilidad, sino que también posiciona a las organizaciones de manera competitiva en un entorno cada vez más consciente y exigente. La incorporación de criterios ESG, aunque aporta ventajas estratégicas, también puede generar riesgos adicionales debido al mayor control regulatorio, las demandas de los grupos de interés y la necesidad de transparencia (Karwowski y Raulinajtys-Grzybek, 2021; Cheasty, 2024).

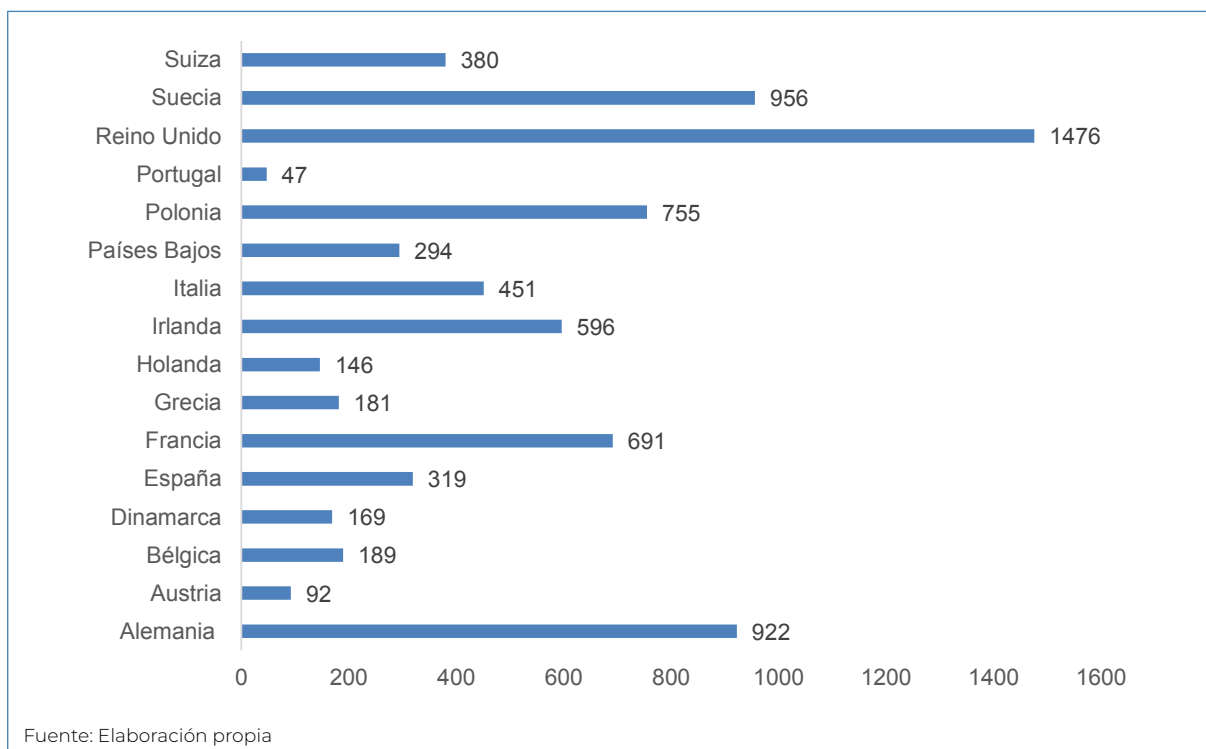
La gestión del riesgo ESG dentro del *compliance* amplía la capacidad empresarial para anticipar desafíos vinculados al cambio climático, la diversidad, la ética o los derechos humanos. La integración de esta perspectiva favorece la prevención, la resiliencia y la creación de valor sostenible

Junto a estos aspectos resulta clave la definición de políticas corporativas claras en materia de sostenibilidad, ética y derechos humanos. Estas políticas deben contar con el respaldo explícito del consejo de administración, lo que asegura su legitimidad, y al mismo tiempo deben ser difundidas y comprendidas en toda la organización, de modo que orienten el comportamiento diario de la misma.

CONVERGENCIA ESG-COMPLIANCE EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

La incorporación de los criterios ESG en los programas de *compliance* se ha consolidado como un reflejo del nivel de madurez ética y sostenible de las organizaciones. Siguiendo las buenas prácticas en este ámbito, se analiza la relación entre las prácticas ESG y el *compliance*, considerando como pilares fundamentales: (1) el papel del consejo de administración, (2) la transparencia en la comunicación y (3) la gestión de riesgos. Para evaluar el grado de integración de estas prácticas, se examinó un total de 7.370 empresas de 15 países europeos, comparando el desempeño de las compañías españolas con el de sus homólogas europeas. Los datos e indicadores analizados corresponden al año 2024 extraídos de la base de datos LSEG Workspace (*London Stock Exchange Group*). En la figura 1 se muestra la distribución de las empresas por países.

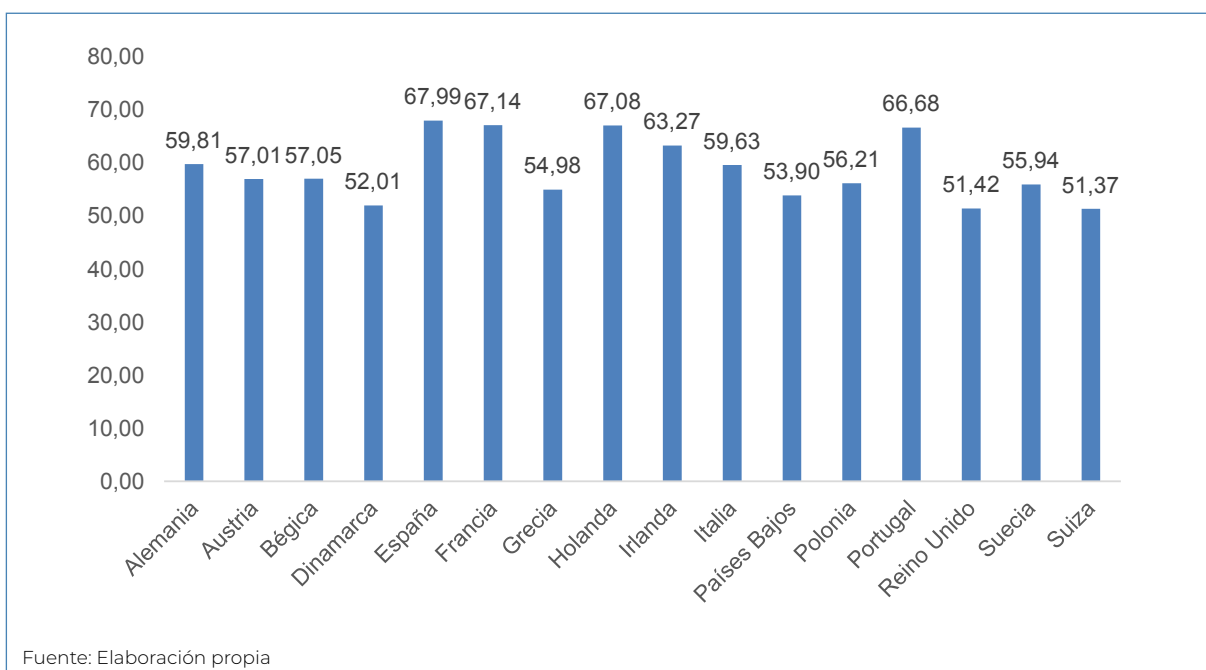
FIGURA 1
DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR PAÍSES



Según los datos de 2024 (ver figura 2) España se sitúa como el país con mejor desempeño medio ESG (67,99 puntos), supe-

rando a Francia (67,14) y muy por encima de la media europea (58,23). Esto refleja un esfuerzo de las empresas españolas por in-

FIGURA 2
PUNTUACION ESG



corporar la sostenibilidad, prácticas ESG, en las estrategias corporativas.

Para evaluar el papel que desempeña el consejo de administración en la integración de los criterios ESG dentro del *compliance* corporativo, se analizan las siguientes prácticas:

1. Responsable de *compliance* en el consejo. Evalúa si la empresa cuenta con un responsable de cumplimiento normativo integrado en el consejo de administración. La presencia de esta figura garantiza que el órgano de gobierno reciba información regular y directa sobre las cuestiones de *compliance*, favoreciendo una supervisión más eficaz y estratégica.

2. Procedimiento para la gestión de incumplimientos. Determina si la empresa dispone de un procedimiento formal para abordar los incumplimientos. Estos se entienden como infracciones o vulneraciones

de las normas, políticas o estándares éticos establecidos por la organización para regular la conducta y las interacciones de sus miembros. La existencia de estos mecanismos refleja madurez operativa y compromiso con la integridad corporativa.

3. Comité de sostenibilidad. Analiza si la empresa cuenta con un comité de sostenibilidad y si el responsable de esta área forma parte del consejo de administración. La creación de este tipo de comités refuerza la alineación entre la estrategia de sostenibilidad y las decisiones del máximo órgano de gobierno, asegurando una visión integrada entre ESG y *compliance*.

La tabla 1 presenta el porcentaje de cumplimiento de las empresas de cada país. Los datos de 2024 muestran que España presenta un nivel avanzado en la formalización de estructuras de *compliance* dentro de la alta dirección. En concreto, el 62,7 % de las empresas españolas cuentan con

TABLA 1
PRÁCTICAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

País	PT.1	PT.2	PT.3
Alemania	22,34%	1,06%	67,09%
Austria	24,24%	0,00%	50,00%
Bélgica	40,00%	86,67%	54,17%
Dinamarca	16,95%	5,08%	87,50%
España	62,71%	74,58%	66,67%
Francia	27,74%	19,71%	87,95%
Grecia	44,44%	72,22%	50,00%
Holanda	52,94%	23,53%	64,71%
Irlanda	34,69%	57,14%	43,75%
Italia	30,69%	97,03%	65,63%
Países Bajos	38,46%	6,41%	60,00%
Polonia	35,29%	0,00%	33,33%
Portugal	50,00%	90,00%	71,43%
Reino Unido	28,57%	89,97%	64,73%
Suecia	17,35%	2,72%	55,17%
Suiza	24,64%	34,06%	55,22%
Europa	32,56%	39,04%	60,71%

Fuente: Elaboración propia

un responsable de *compliance* en el consejo (PC.1), un porcentaje muy superior a la media europea (32,6 %) y al de economías tradicionalmente líderes en sostenibilidad, como Alemania (22,3 %) o Francia (27,7 %).

Asimismo, en la existencia de procedimientos formales para abordar incumplimientos (PC.2), España vuelve a situarse entre los países con mayor madurez operativa (74,6 % frente al 39,0 % europeo), lo que refleja la consolidación de una cultura de cumplimiento robusta.

En cuanto a la existencia de un comité de sostenibilidad o la inclusión de un responsable de sostenibilidad en el consejo (PC.3), España alcanza el 66,7 %, superando la media europea (60,7 %), aunque por debajo de países como Dinamarca (87,5 %) o Francia (87,9 %). Estos resultados sugieren que, si bien el liderazgo español en la estructura de *compliance* es claro, aún existe margen para fortalecer la coordinación entre los responsables de sostenibilidad y los órganos de gobierno.

En síntesis, la posición de España evidencia una integración avanzada del *compliance* en la gobernanza corporativa, donde la supervisión del consejo y la institucionalización de protocolos sólidos son signos de madurez ética y estratégica.

La transparencia en la divulgación de la información relacionada con cuestiones ESG se ha evaluado a través de las tres siguientes prácticas:

- 1. Información no financiera:** Examina si la empresa pública datos sobre sostenibilidad, ya sea en un informe específico o como parte del informe anual.
- 2. Informe GRI.** Analiza si la compañía elabora sus reportes de sostenibilidad conforme a las directrices establecidas por el *Global Reporting Initiative* (GRI).
- 3. Adhesión al Pacto Global.** Verifica si la empresa está adherida al Pacto Global de las Naciones Unidas, iniciativa que promueve principios universales en

TABLA 2
PRÁCTICAS DE DIVULGACIÓN: TRANSPARENCIA

País	PT.1	PT.2	PT.3
Alemania	87,97%	96,73%	43,15%
Austria	100,00%	100,00%	71,43%
Bélgica	90,38%	100,00%	30,77%
Dinamarca	96,61%	94,44%	71,19%
España	97,30%	100,00%	62,16%
Francia	97,01%	100,00%	51,50%
Grecia	85,19%	100,00%	29,63%
Holanda	98,51%	96,00%	50,75%
Irlanda	89,80%	100,00%	32,65%
Italia	96,67%	100,00%	46,67%
Países Bajos	97,44%	100,00%	60,26%
Polonia	100,00%	96,55%	35,29%
Portugal	92,86%	100,00%	57,14%
Reino Unido	83,16%	100,00%	22,11%
Suecia	80,27%	100,00%	46,26%
Suiza	82,02%	100,00%	34,27%
Europa	91,86%	98,92%	45,54%

Fuente: Elaboración propia

TABLA 3
PRÁCTICAS DE DIVULGACIÓN: CUMPLIMIENTO

País	PT.1	PT.2	PT.3
Alemania	49,17	67,02	34,37
Austria	50,10	58,49	47,00
Bélgica	49,09	65,52	25,99
Dinamarca	50,50	82,28	46,38
España	50,09	52,28	43,43
Francia	50,77	76,27	39,24
Grecia	49,73	60,34	25,54
Holanda	53,00	60,27	40,21
Irlanda	50,25	69,71	27,16
Italia	49,98	53,10	36,49
Países Bajos	50,19	61,22	42,95
Polonia	51,28	56,94	29,41
Portugal	49,52	53,33	40,00
Reino Unido	48,76	86,28	19,87
Suecia	49,37	76,77	36,07
Suiza	50,35	67,23	28,84
Europa	50,14	66,32	34,63

Fuente: Elaboración propia

materia de derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción.

En materia de transparencia (tabla 2), las empresas españolas sobresalen por su alineación con los estándares internacionales (GRI, Pacto Global, CSRD). El 100 % reporta bajo GRI y más del 62 % están adheridas al Pacto Global de la ONU. La transparencia se consolida como el punto fuerte de las empresas españolas. La plena adopción de marcos internacionales evidencia una cultura de rendición de cuentas sólida. No obstante, persiste el reto de aumentar la calidad y la comparabilidad de los informes –aspecto en el que países como Reino Unido o Dinamarca logran puntuaciones más altas en calidad narrativa y verificabilidad externa–.

A continuación, en la tabla 3 se presenta la valoración de las prácticas arriba indicada, lo que sería una aproximación del cumplimiento de las mismas. Cada columna reco-

ge: puntuación sobre la calidad del informe de sostenibilidad (P_PT1), puntuación sobre el cumplimiento de las directrices del GRI (P_PT2) y puntuación a la adhesión al Pacto Global de la de la ONU¹.

La Tabla 3, que evalúa la calidad de los informes y el grado de cumplimiento de los marcos de referencia, confirma la solidez española. Con una puntuación media de 50,09 en calidad del informe y 52,28 en cumplimiento del GRI, España se mantiene cercana al promedio europeo, aunque aún por detrás de líderes en calidad narrativa como Reino Unido (86,28) o Dinamarca (82,28).

En conclusión, las empresas españolas han alcanzado una plena adopción formal de los estándares internacionales de reporte, consolidando la transparencia como una de sus principales fortalezas. El siguiente paso deberá centrarse en mejorar la calidad narrativa, la verificación independiente

¹ Las puntuaciones están comprendidas entre 0 y 100.

y la comparabilidad de los informes, aspectos donde los países nórdicos y anglosajones presentan mejores prácticas.

Por último, en relación con otro de los pilares fundamentales de la integración ESG-compliance, se analizan tres prácticas vinculadas a la evaluación y gestión de riesgos, entendidas como un elemento clave para garantizar la sostenibilidad y la integridad corporativa.

1. Responsable de gestión de riesgos.

Evalúa si la empresa cuenta con un directivo sénior o un equipo especializado encargado de la gestión de riesgos, independiente de la función de auditoría. La existencia de esta figura o grupo refuerza la capacidad de la organización para anticipar, evaluar y mitigar riesgos de diversa naturaleza.

2. Supervisión del consejo. Determina si el código de conducta de la empresa –instrumento esencial para definir y promover comportamientos éticos– es

supervisado directamente por el consejo de administración. Se considera que existe una supervisión efectiva cuando el consejo revisa de manera específica la aplicación y eficacia del código de conducta, del código ético o de documentos equivalentes.

3. Auditoría externa de sostenibilidad.

Analiza si la empresa somete sus informes de sostenibilidad a una verificación externa independiente, realizada por auditores especializados. Esta práctica refuerza la credibilidad, transparencia y fiabilidad de la información reportada, fortaleciendo la confianza de los grupos de interés.

Según la Tabla 4, España se sitúa entre los países con mayor desarrollo en este ámbito. El 58,1 % de las empresas cuentan con un directivo sénior responsable de la gestión de riesgos (PR.1), frente al 46,3 % europeo. Además, la supervisión directa del consejo sobre el código de conducta alcanza también el 58,1 % (más del doble de la media

TABLA 4
PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

País	PT.1	PT.2	PT.3
Alemania	40,66%	8,30%	77,58%
Austria	42,86%	8,57%	96,30%
Bélgica	42,31%	30,77%	91,18%
Dinamarca	33,90%	6,78%	100,00%
España	58,11%	58,11%	98,57%
Francia	38,92%	19,76%	100,00%
Grecia	70,37%	33,33%	68,42%
Holanda	61,19%	46,27%	86,00%
Irlanda	55,10%	26,53%	78,13%
Italia	41,67%	33,33%	97,30%
Países Bajos	50,00%	29,49%	70,91%
Polonia	44,12%	5,88%	40,91%
Portugal	64,29%	28,57%	100,00%
Reino Unido	46,43%	19,39%	93,17%
Suecia	27,89%	11,90%	93,60%
Suiza	34,83%	20,22%	65,71%
Europa	46,30%	21,94%	83,95%

Fuente: Elaboración propia

européa, 21,9 %), lo que demuestra un fuerte compromiso ético desde la alta dirección. El tercer indicador (PR.3), relativo a la auditoría externa de los informes de sostenibilidad, alcanza en España un 98,6 %, prácticamente pleno, situándola entre los países más avanzados junto a Francia y Portugal.

De estos datos se puede extraer que el liderazgo español en gestión de riesgos ESG es claro (véase tabla 4). La supervisión directa del Consejo y la verificación externa de los informes demuestran un compromiso tangible con la integridad.

A modo de conclusión se puede decir que la integración entre ESG y *compliance* se ha consolidado en España como una práctica madura y estructurada. El liderazgo del consejo de administración, la alta transparencia informativa y la evaluación rigurosa de riesgos sitúan al país entre los referentes europeos en sostenibilidad corporativa.

CONCLUSIONES

La integración entre ESG y *compliance* no constituye ya una opción voluntaria, sino una tendencia estructural que marcará el futuro de la responsabilidad corporativa. Todo indica que, en los próximos años, las evaluaciones de cumplimiento normativo incluirán de manera sistemática indicadores de sostenibilidad como requisito básico, al mismo nivel que el respeto a la normativa legal vigente.

El futuro de este modelo estará también mediado por la tecnología. Herramientas de inteligencia artificial ya permiten detectar con mayor precisión riesgos ambientales, sociales o de gobernanza, mientras que soluciones basadas en *blockchain* facilitan la trazabilidad de las cadenas de suministro, reforzando la transparencia y la credibilidad de los reportes ESG. Estos avances no solo harán más eficientes las auditorías, sino que transformarán el modo en que las organizaciones demuestran su compromiso.

En definitiva, las empresas que integren de manera auténtica estas buenas prácticas y aprovechen las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías estarán mejor preparadas para afrontar riesgos emergentes,

consolidar su legitimidad social y liderar la transición hacia un modelo empresarial más ético, transparente y resiliente. La convergencia entre ESG y *compliance* marca, sin duda, el inicio de una nueva etapa en la responsabilidad corporativa del siglo XXI.

Estamos frente a una transformación profunda: el *compliance* ya no puede limitarse a "cumplir con la ley". La integración de ESG marca el inicio de un modelo empresarial donde la ética, la sostenibilidad y la gobernanza se convierten en ejes estratégicos.

Las compañías que asuman este desafío no solo evitarán riesgos, sino que se consolidarán como referentes de un nuevo paradigma: uno en el que las organizaciones son reconocidas por lo que aportan al planeta y a la sociedad, además de por su éxito financiero.

El panorama español muestra un avance significativo hacia la convergencia entre sostenibilidad y cumplimiento normativo.

Las empresas no solo han incorporado los principios ESG a sus estructuras de *compliance*, sino que los están utilizando como palanca de reputación, confianza e inversión responsable.

Sin embargo, la consolidación de este modelo exige ampliar la integración en la mediana empresa, fortalecer la medición del impacto real de las políticas ESG, y evolucionar hacia una evaluación dinámica del riesgo sostenible, apoyada en tecnologías de IA y *data analytics*.

En definitiva, España avanza con paso firme hacia un modelo de *compliance* sostenible, donde la ética, la transparencia y la sostenibilidad se convierten en pilares estratégicos de competitividad. Ahora bien, estas prácticas, aunque fundamentales, representan apenas el punto de partida de una evolución inevitable hacia un *compliance* sostenible.

REFERENCIAS

- Ahmad, S., Ullah, S., Akbar, S., Kodwani, D. y Brahma, S. (2024). El impacto del cumplimiento, los comités de la junta directiva y los directores ejecutivos internos en la supervivencia de las empresas du-

- rante la crisis. *Revista Internacional de Análisis Financiero*, 91, 102979.
- Cavanna, M. y Ladrón de Guevara, A.L. (2024). Transparencia y buen gobierno de las prácticas de compliance de las empresas del IBEX 35. Haz fundación. <https://www.hazfundacion.org/informes/transparencia-buen-gobierno-compliance-em-presas-ibex35-2024>
- Chairani, C., & Siregar, S. V. (2021). The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: the role of environmental, social and governance performance. *Meditari Accountancy Research*, 29(3), 647-670. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2019-0549>
- Cheasty, G (2024). Integrating ESG Risk into a Risk Management Framework. Available online: <https://www2.deloitte.com/ie/en/pages/financial-services/articles/esg-risk-managem>
- CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464>
- Eberhardt-Toth, E. (2017). Who should be on a board corporate social responsibility committee? *Journal of Cleaner Production*, 140, 1926-1935. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.127>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60, 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>
- ISO 37301: 2021. Compliance management systems. <https://extranet5.unavarra.es/vpn/#/client/MTE2Mzk0NABjAG15c3Fs>
- Karwowski y Raulinajtys-Grzybek, 2021;
- Ley 2/2023, BOE la Ley 2/2023, de 20 de febrero reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. BOE-A-2023-4513. <https://www.boe.es/eli/es/l/2023/02/20/2/con>
- NFRD (Non-Financial Reporting Directive). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>
- Smith, J., y Johnson, P. (2021). Board independence and firm performance: A meta-analytic review. *Corporate Governance: An International Review*, 29(5), 361-375. <https://doi.org/10.3390/su9061006>
- UN Global Compact. 2022. Integración de ESG en el Compliance: Hacia una Nueva Era de Responsabilidad Corporativa
- World Compliance Association. (2024). <https://www.worldcomplianceassociation.com/3358/articulo-integracion-de-esg-en-el-compliance-hacia-una-nueva-era-de-responsabilidad-corporativa.html>

SOBRE LOS AUTORES

Cristina del Río profesora del Departamento de Gestión de Empresa e investigadora de INARBE de la Universidad Pública de Navarra.

Francisco J. López-Arceiz profesor del Departamento de Gestión de Empresa e investigador de INARBE de la Universidad Pública de Navarra.