



# **RADIOGRAFÍA DE LA CULTURA DE COMPLIANCE SOSTENIBLE EN LAS PYMES ESPAÑOLAS**

ESTADO ACTUAL Y DRIVERS

IE-ELECNOR OBSERVATORY  
ON SUSTAINABLE COMPLIANCE  
CULTURES



# RADIOGRAFÍA DE LA CULTURA DE COMPLIANCE SOSTENIBLE EN LAS PYMES ESPAÑOLAS

ESTADO ACTUAL Y DRIVERS

## **Autores:**

Garot, Marie-José

Garralda Ruíz de Velasco, Joaquín

Miller, Katharina

Tenhiälä, Antti



---

IE-ELECNOR OBSERVATORY ON SUSTAINABLE  
COMPLIANCE CULTURES

Con la colaboración de:

**EVERSHEDS  
SUTHERLAND**

# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>01. PRÓLOGO</b>  | <b>7</b>  |
| <b>02. RESUMEN EJECUTIVO</b>  | <b>10</b> |
| <b>03. INTRODUCCIÓN</b>   | <b>14</b> |
| Cultura   | 15        |
| Cultura de <i>Compliance</i>  | 16        |
| Cultura de Sostenibilidad   | 18        |
| Solapamientos entre las dos culturas  | 18        |
| Una cultura «fuerte»  | 19        |
| <b>04. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN</b>  | <b>20</b> |
| <b>05. LOS RESULTADOS</b>   | <b>24</b> |
| La muestra  | 25        |
| A. Estado actual de las políticas de <i>compliance</i> y sostenibilidad         | 26        |
| B. Los impulsores de la cultura de <i>compliance</i> y sostenibilidad           | 29        |
| C. Nivel de conformidad como evidencia de una cultura «fuerte»                  | 32        |
| <b>06. ¿PUEDE SER LA CULTURA UN BUEN PREDICTOR DE LA COMPETITIVIDAD FUTURA?</b> | <b>34</b> |
| <b>07. CONCLUSIONES</b>   | <b>36</b> |
| <b>08. RECOMENDACIONES</b>  | <b>38</b> |
| <b>09. ANEXOS</b>   | <b>40</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| Anexo n.º 1. Preguntas demográficas  | 41        |
| Anexo n.º 2. Preguntas sobre las políticas de la empresa   | 41        |
| <i>Compliance:</i>   | 41        |
| Sostenibilidad   | 41        |
| Anexo n.º 3. Preguntas psicométricas   | 42        |
| Anexo n.º 4. La seguridad psicológica  | 43        |
| Anexo n.º 5. Los canales de denuncia en España   | 44        |
| Anexo n.º 6. Ficha técnica de la encuesta  | 44        |
| Anexo n.º 7. Irrelevancia de las variables de control para influir en los Valores de <i>Compliance</i>   | 45        |
| Anexo n.º 8. Irrelevancia de las variables de control para influir en los Valores de Sostenibilidad  | 45        |
| Anexo n.º 9. Irrelevancia de las variables de control para influir en los Valores de Igualdad  | 46        |
| Anexo n.º 10. Irrelevancia de las variables de control para determinar la fortaleza de una cultura en sus dimensiones: <i>Compliance</i> , Sostenibilidad e Igualdad | 47        |
| Anexo n.º 11. Preguntas sobre las perspectivas de futuro   | 48        |
| <hr/>  |           |
| <b>10. REFERENCIAS</b>   | <b>49</b> |
| <hr/>  |           |
| <b>11. AUTORES</b>   | <b>51</b> |
| <hr/>  |           |



# PRÓLOGO

**N**os complace presentar este primer estudio del IE-Elecnor Observatory on Sustainable Compliance Cultures titulado *Radiografía de la cultura de compliance sostenible en las pymes españolas*.

Este Observatorio, constituido por la Fundación Elecnor y la Fundación IE, en colaboración con Eversheds Sutherland como asesor técnico, nació para convertirse en un referente para la difusión y desarrollo en las organizaciones empresariales de una cultura de *compliance* y sostenibilidad, con especial foco en la pequeña y mediana empresa. A través de la difusión de sus trabajos y estudios, el Observatorio aporta herramientas que mejoran la gestión del *compliance* de las organizaciones.

Realizado por un equipo multidisciplinar de IE University compuesto por expertos en derecho, *compliance*, sostenibilidad y análisis de operaciones, este estudio es único por su rigor científico y enfoque original. Se apoya en robustas metodologías psicométricas y estadísticas que identifican los principales «determinantes» de la cultura de *compliance* y sostenibilidad en las pymes españolas –un concepto que resulta especialmente arduo de capturar y medir.

Entre sus resultados más destacados, el estudio sugiere que, en términos generales, la cultura de *compliance* y sostenibilidad en las pymes españolas es aún incipiente. El concepto de «seguridad psicológica», entendida como la libertad y confianza que sienten los empleados para expresar sus opiniones, ideas y críticas, sin sentir miedo a represalias, surge como un determinante claro de la cultura de *compliance* y sostenibilidad en los empleados y su influencia es superior a la mera implementación de políticas. En este contexto, el rol del liderazgo directivo resulta esencial para la creación de un clima de confianza y la implantación de una cultura de *compliance* en la organización.

Este estudio, que inaugura la labor de generación y transferencia de conocimiento del Observatorio, pone en evidencia los enormes retos que las pymes tienen por delante para hacer prevalecer una cultura de *compliance* y sostenibilidad. A la vez, proporciona unas claves de reflexión y de acción que esperamos resulten útiles e inspiradoras para emprender o acelerar este proceso de transformación cultural.

En este recorrido, les seguiremos apoyando con estudios e iniciativas del Observatorio.

¡Buena lectura!

**IE-Elecnor Observatory on Sustainable Compliance Cultures**

A TRAVÉS DE LA DIFUSIÓN  
DE SUS TRABAJOS Y  
ESTUDIOS, EL  
OBSERVATORIO APORTA  
HERRAMIENTAS QUE  
MEJORAN LA GESTIÓN DEL  
*COMPLIANCE* DE LAS  
ORGANIZACIONES



Como principal herramienta de la responsabilidad corporativa de Elecnor, nuestra Fundación asume plenamente y promueve todos los principios y valores de Elecnor, los cuales tienen su máximo exponente en su *Código ético y política de cumplimiento*.

Desde su fundación en 1958, Elecnor y cada uno de sus empleados tienen la vocación y asumen el total compromiso de desarrollar sus actividades con los más altos estándares éticos y de acuerdo con las leyes en vigor en los territorios y países en los que actúa, así como el de hacer cumplir y defender los derechos humanos y el respeto a los derechos laborales y, por último, el de actuar con diligencia y profesionalidad, integridad, calidad, cuidado del medio ambiente, prevención de riesgos laborales, lucha contra la corrupción y responsabilidad social.

El IE-Elecnor Observatory on Sustainable Compliance Cultures responde a este compromiso del grupo de seguir avanzando y ser referencia en el ámbito del *compliance* y, en particular, en contribuir con su experiencia y los recursos de IE al desarrollo del conocimiento sobre la implantación y sostenibilidad en el tiempo de una cultura de *compliance* en las organizaciones.

El *compliance* no solo se centra en el cumplimiento normativo de las organizaciones, sino que va más allá, implementando una cultura organizativa basada en una gestión empresarial ética y en prácticas de gestión responsable, además de asegurar el mencionado cumplimiento de la legalidad.

En definitiva, el *compliance* es, en la actualidad, una herramienta necesaria para el buen funcionamiento de las organizaciones, tanto desde el punto de vista legal como desde un punto de vista ético y responsable.

### **Fernando Azaola Arteché**

*Presidente de la Fundación Elecnor*



En la Fundación IE, trabajamos para potenciar el impacto social de IE University, gracias al apoyo de nuestros donantes y de nuestros socios estratégicos.

Queremos contribuir a la mejora de la sociedad mediante la participación en iniciativas destinadas a la mejora de la calidad de la educación y el desarrollo del talento, así como a la investigación y la divulgación del estado del arte del conocimiento.

Es por ello que apoyamos proyectos de investigación, centros de excelencia y observatorios como el IE-Elecnor Observatory on Sustainable Compliance Cultures, que dan soluciones novedosas a los retos y desafíos de la sociedad y del mundo empresarial actual.

En una era caracterizada por importantes retos sociales, políticos y medioambientales, con un incremento de la sensibilidad social hacia la responsabilidad y la ética en los negocios, y un entorno legislativo cada vez más complejo, fomentar una cultura de *compliance* y sostenibilidad es uno de los mayores retos de las empresas. Es también un imperativo moral para el bien de la sociedad.

Queda mucho por hacer para que una cultura corporativa ética y sostenible se convierta en la norma. A través de iniciativas como la creación del Observatorio y, tomando como apoyo la excelencia académica de IE University, la experiencia de Elecnor y de su Fundación y el *expertise* de Eversheds Sutherland, queremos aportar nuestro grano de arena y poner al alcance de todos un conocimiento puntero y práctico en esta área.

**Gonzalo Garland Hilbck**

*Vicepresidente Ejecutivo de la Fundación IE*



# 02.

## RESUMEN EJECUTIVO

## LAS RELACIONES DE LA EMPRESA CON SU ENTORNO SOCIAL HAN DEJADO DE SER ESTRICTAMENTE COMERCIALES O CONTRACTUALES

El influyente libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, del profesor R. Edward Freeman, publicado en 1984, inició una tendencia que en los últimos años ha tenido un importante desarrollo, como lo demuestra el compromiso que adquirieron en agosto de 2019 las principales empresas de Estados Unidos con el propósito de tener en cuenta a sus legítimos grupos de interés y no solo el interés de los accionistas. Esta es una de las múltiples evidencias de que las relaciones de la empresa con su entorno social han dejado de ser estrictamente comerciales o contractuales y han pasado a desempeñar un papel más integrado en la sociedad y su desarrollo. Tanto la sociedad como el regulador esperan que la empresa sea más «prosocial», que produzca un impacto positivo en esa misma sociedad —o disminuya su impacto negativo— y que coopere con las autoridades para prevenir comportamientos contrarios a las normas legales.

Las grandes empresas han respondido a esta tendencia asignando recursos y responsabilidades a los departamentos de *Compliance* y *Sostenibilidad* (C&S). Si bien, al principio, este movimiento se ha producido en gran medida ante el temor a las repercusiones económicas derivadas de eventuales sanciones o de un impacto reputacional negativo, en la actualidad responde cada vez más a un convencimiento profundo sobre su responsabilidad de actuar conforme a los más altos estándares éticos.

Las pymes, que suelen tener una menor capacidad para asignar recursos a aspectos ajenos a su día a día, no sienten en general esa presión ni perciben incentivos claros para dedicar sus escasos recursos a estas tareas. Sin embargo, esta tendencia hacia un papel más prosocial también les va a afectar en un plazo

breve, a tenor de la velocidad con la que el regulador está obligando a las empresas a ser más transparentes y de las cada vez mayores exigencias en materia de *compliance* y sostenibilidad por parte de los terceros con los que se relacionan (clientes, financiadores, socios, Administraciones públicas). Por ello, se deben comprender los mecanismos que facilitan el avance en el proceso de construcción de una cultura basada en valores de C&S.

Este proceso de integración social, si bien se inicia de una manera formal, implantando ciertas políticas y controles, tiene su colofón en el momento en que las personas que trabajan en la empresa perciben los comportamientos alineados con el *compliance* y la sostenibilidad como los más adecuados y convenientes para el interés a largo plazo de la empresa, es decir, cuando aceptan la legitimidad de los valores que orientan esos comportamientos.

**El propósito de este estudio es conocer la penetración de estos valores en la pyme** mediante el análisis de los factores dinámicos —los llamados *drivers*— que pueden explicar el desarrollo de una cultura de C&S en la pyme española. Este estudio va más allá de otros informes que hasta ahora solo han medido la existencia de instrumentos de C&S, no los determinantes de una cultura en estos ámbitos.

Lo que es más destacable de los **resultados obtenidos** es que, contrariamente a lo que se pueda pensar, **ni las circunstancias de la empresa ni las de las personas encuestadas tienen una influencia estadísticamente significativa en la alineación de la empresa con los valores de C&S**. Es decir, que ni la dimensión ni la antigüedad ni el sector en el que opera la empresa, ni tampoco la edad, el género o el departamento en el que trabajan las personas encuestadas, tienen una influencia significativa en el desarrollo de los valores del *compliance* y de la sostenibilidad de dicha empresa.

Los datos obtenidos indican que el nivel de implantación de las políticas de C&S es elevado en la mayor parte de las pymes encuestadas. Sin embargo, estos buenos resultados no significan que exista de verdad una cultura asentada del *compliance* y la sostenibilidad. El estudio también demuestra que las políticas específicas en materia de C&S (es decir, disponer de un código de conducta, establecer un canal de denuncias, etc.) tienen una influencia relativa en los valores que determinan una cultura del *compliance* y la sostenibilidad. Claramente, disponer de políticas de

## LAS POLÍTICAS QUE NO SE CONSIDERAN LEGÍTIMAS NI COHERENTES CON LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN SON PAPEL MOJADO

C&S no es suficiente para tener una cultura en estos ámbitos. Esta conclusión es coherente con la idea generalmente aceptada de que las políticas que no se consideran legítimas ni coherentes con los valores que la organización ha ido desarrollando a través de sus éxitos y fracasos son papel mojado.

Una de las hipótesis básicas del estudio ha sido la existencia de cierto solapamiento entre los valores del *compliance* y de la sostenibilidad en una misma empresa. Por ello, se ha analizado la influencia de las políticas formales —de uno y otro ámbito— tanto en el nivel de aceptación de los valores de su ámbito como de la influencia indirecta que impulsa también los valores del otro ámbito. Por ejemplo, se puede considerar que lo adecuado es mostrarse riguroso con los controles de consumo de agua, conducta que proviene de una cultura de la sostenibilidad, y este mismo sentir refuerza el valor de *compliance*, que propicia el acatamiento de los controles, tal como exige la normativa de defensa del medioambiente. En este sentido, se observa que **las políticas formales del *compliance* sí influyen en la aceptación de los valores del *compliance*; mientras que, en el caso de las políticas de sostenibilidad, su influencia sobre los valores de la sostenibilidad es relativamente menor que en el caso anterior.** Comparando ambos espacios, vemos que las políticas de *compliance* son un factor que, estadísticamente, explica de una manera más significativa los valores del *compliance* que lo que lo hace la influencia de las políticas de sostenibilidad sobre los valores de la sostenibilidad.

**En su influencia cruzada** —cómo influyen las políticas de un ámbito en los valores del otro—, **se comprueba que el resultado no es simétrico. Se ha demostrado que las políticas de *compliance* tienen una escasa influencia en la percepción de los valores de la sostenibilidad, mientras que, en sentido contrario, las políticas de sostenibilidad sí influyen de una manera relevante en la aceptación de los valores del *compliance*.** Un ejemplo podría ser una pyme del sector de la gestión de residuos, que, lógicamente, tendrá muy asumidos los valores de la sostenibilidad. Al ser una actividad directamente relacionada con el medioambiente, en un sector muy regulado, es muy probable que las políticas de sostenibilidad sí influyan positivamente en la aceptación de los valores del *compliance*. Sin embargo, una pyme que esté en un sector muy regulado y supervisado en términos de seguridad es probable que acepte los valores del *compliance*, pero si

el impacto medioambiental de su actividad productiva directa es nulo, las políticas de *compliance* no tendrán una influencia relevante en los valores de la sostenibilidad. Otro ejemplo podrían ser las políticas de *compliance* referidas a las prácticas contrarias a la competencia en una pyme que no se presenta a licitaciones públicas o privadas y en un contexto regional acotado. Es probable que dichas políticas no tengan influencia en los valores de la sostenibilidad.

Para hacer más preciso el análisis, se ha tenido en cuenta **la doble dimensión, medioambiental y social, de la sostenibilidad**. En el ámbito medioambiental, se han considerado los parámetros que se indican en la normativa sobre información no financiera (2018). **En cuanto a la dimensión social, se ha elegido el aspecto concerniente a la igualdad de género** por su actual relevancia social y por su consideración destacada en la normativa de la publicación anual del *Estado de información no financiera*, obligatoria para las empresas de más de 250 empleados, de informar sobre este aspecto.

En el desarrollo de la investigación se ha introducido el concepto de **seguridad psicológica** —que tiene una trayectoria de investigación académica que lo avala— por estar directamente relacionado con las **situaciones en las que la persona que actúa se enfrenta a un dilema entre dos opciones complejas que necesitan una clarificación**.

En este caso, la seguridad psicológica significa que la persona pueda expresar sus opiniones, ideas y críticas abiertamente y sin temor a represalias, solamente con el afán de mejorar y llegar a acuerdos dentro de la empresa. Este aspecto está conectado con la cultura de la empresa, al ser esta la que influye decisivamente en la decisión entre la valoración del individuo y la opinión del grupo. Es decir, si una persona no está de acuerdo en la manera en que se tratan los temas relacionados con el *compliance* y la sostenibilidad y así se lo expone a sus superiores y compañeros, sin temor a represalias dentro de la empresa, se puede deducir que existe una cultura de C&S notable.

**Los resultados del estudio indican que la seguridad psicológica tiene una influencia determinante —notablemente mayor que la mera implantación de unas políticas— en los valores de la empresa, tanto del *compliance* como del medioambiente y de la igualdad de género.**

Finalmente, **el nivel de acuerdo existente entre dos**

**personas de una misma organización (como una evidencia de que la cultura es aceptada por ambos)** sobre la importancia de los valores de C&S tiene unos resultados estadísticamente no muy significativos, excepto en el caso de la seguridad psicológica, que sí que los tiene en cuanto a la percepción interna de los valores de la igualdad. **De este resultado se deduce que al no existir un nivel de acuerdo aceptable entre las dos personas que trabajan en la misma empresa, se puede afirmar que, en general, todavía es débil la cultura de C&S de la pyme.**

A partir de esta conclusión, se pone de relieve la **importancia del liderazgo directivo en una organización**, como principal referente y moldeador de su cultura, para que la pyme avance en un proceso que la conducirá a una posición de **un riesgo menor de incumplimiento legal y un mayor aprovechamiento de las oportunidades innovadoras** que la sostenibilidad abre a todas las empresas, independientemente de su dimensión.

En este sentido, el estudio finaliza con una serie de recomendaciones para avanzar más rápido en este proceso de integración responsable en la sociedad.





# 03.

## INTRODUCCIÓN

## LA CULTURA DE UNA EMPRESA EXPLICA MEJOR CIERTOS COMPORTAMIENTOS EN LAS ORGANIZACIONES QUE CUALQUIER EXPLICACIÓN BASADA EN EL CARÁCTER DEL INDIVIDUO

# CULTURA

La cultura de una empresa es un concepto de gran interés para la investigación porque explica mejor ciertos comportamientos en las organizaciones que cualquier explicación basada en el carácter del individuo que está directamente involucrado en la acción. De ahí su importancia en términos de intencionalidad y responsabilidad de la persona jurídica a efectos legales.

Debido a esta capacidad de explicación, son muchos los investigadores de las organizaciones que, desde distintas disciplinas, tratan este concepto, como se pone de relieve en el artículo de Simona Giorgi, Christi Lockwood y Mary Ann Glynn (2015). El artículo revisa treinta años de investigación académica e identifica cinco líneas de conceptualización de la cultura. Para los objetivos de este estudio, elegimos la línea de «cultura como valores», cuyo autor más reconocido, Edgar Schein (1985, 1990), define la cultura así:

*[Es] la estructura de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprendizaje para enfrentarse a los problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para que se los considere válidos y, por tanto, para enseñárselos a los nuevos miembros como la forma apropiada de percibir, pensar y sentir con relación a dichos problemas.*

Destacamos aquí las cualidades de ser un proceso de aprendizaje y de ser de gran utilidad ante problemas de adaptación externa e integración interna por ser aspectos claves para el propósito de este estudio.

Estos «supuestos básicos», que a menudo el individuo no es consciente que comparte, son los que dan fundamento a que los valores corporativos—explicitados en las comunicaciones formales de la empresa—influyan o no en los comportamientos de los miembros de la organización. Si existe contradicción entre los supuestos básicos y los valores corporativos, estos últimos dejarán de condicionar los comportamientos, siendo los supuestos básicos los que los determinen en gran medida.

Por supuesto, si la empresa es una pyme, que no ha puesto por escrito sus valores, la percepción por parte de sus empleados de lo que es «importante» y de lo que «se debe hacer» es el resultado de los valores implícitos

## UNO DE LOS FACTORES QUE EVIDENCIAN LA RÁPIDA ACEPTACIÓN DE LA CULTURA POR UN NUEVO MIEMBRO DE LA EMPRESA ES LA UTILIDAD QUE TIENE PARA ÉL CONOCERLA

en su organización, que se han ido desarrollando a partir de sus éxitos y fracasos —como plantea Schein—, así como de las prioridades expresadas por la dirección, especialmente si es la fundadora de la empresa.

En una persona, sus valores —sus «presupuestos básicos» o presunciones y creencias respecto a cuestiones como si es mejor el pasado que lo que está por venir, si el individuo en sus relaciones tiende a ser egoísta o solidario y si la pertenencia al grupo está o no por encima de los intereses del individuo— actúan como una guía de comportamientos, orientando sobre lo que «debe ser», es decir, sobre lo que se acepta como socialmente correcto.

En el caso de la empresa, si los supuestos básicos que tienen sus miembros —por cuestiones culturales de su país de origen o del grupo al que pertenecen, por citar dos causas— están alineados con los nuevos valores que la dirección quiere hacer efectivos, el proceso de cambio será rápido. Si no es así, la dirección encontrará muchas dificultades y barreras, que no se expresarán públicamente, pero que harán que los empleados «arrastren los pies» y no se alcancen los objetivos deseados con los cambios.

Una cultura que haya «funcionado lo suficientemente bien» es difícil de cambiar, por ello, al ser los temas de C&S relativamente nuevos para la mayoría de las pymes, entender su cultura y los vectores que producen su transformación es la clave para hacer unas recomendaciones eficaces.

Uno de los factores que evidencian la rápida aceptación de la cultura por un nuevo miembro de la empresa es la utilidad que tiene para él conocerla, ya que esto le permite reducir la incertidumbre y la ansiedad de cómo

comportarse ante situaciones nuevas para ser aceptado por el grupo.

Lógicamente, para cambiar de cultura se empieza por indicar claramente, a través de códigos, normas, indicadores, controles y medidas de recompensa y castigo, los comportamientos deseados. Sin embargo, implantar una serie de políticas no es suficiente para lograr que los valores deseados sean aceptados por los empleados, como ha quedado demostrado en este estudio.

Los valores que podemos asociar a una cultura de *compliance* pueden definirse con varios términos, como, por ejemplo, responsabilidad en la rendición de cuentas (*accountability*), equidad (*fairness*) e integridad. En la línea de este informe podríamos utilizar la integridad, el valor de *compliance* que se suele considerar básico, para visualizar mejor las implicaciones en la cultura. Utilizando la definición de integridad de la publicación de Joaquín Garralda (2012) —«A una persona a la que se le reconozca un comportamiento íntegro se le atribuirán, en cualquier circunstancia, unas respuestas previsibles, coherentes con sus opiniones y convicciones (que expresa claramente) y, por tanto, susceptibles de generar confianza»—, se pueden destacar dos aspectos: la importancia de la integridad para generar confianza, que es una de las claves de la reputación y, por tanto, de la cultura de *compliance*; y la idea de expresar claramente la información que manifieste las intenciones de la persona. Este segundo aspecto está relacionado con la **seguridad psicológica**, que ya hemos mencionado y que tiene relevancia en los resultados del estudio.

## CULTURA DEL COMPLIANCE

En España, la interpretación legal de una cultura del *compliance* la podemos encontrar en la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado, donde se menciona en dieciséis ocasiones la palabra *cultura* y, si bien no se define específicamente, sí se la considera una pieza esencial para «proporcionar contenido valorativo» en los análisis de la responsabilidad del «debido control» de la empresa.

Previamente a la Circular, y como origen de la necesidad de su redacción, existían posibles interpretaciones tanto



EL ESPÍRITU DE LA LEY ERA  
 TRASLADAR A LA EMPRESA  
 PARTE DE LA  
 RESPONSABILIDAD DEL  
 CONTROL DE LOS  
 POSIBLES DELITOS  
 MEDIANTE EL «DEBIDO  
 SISTEMA DE PREVENCIÓN»

en la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, de reforma del Código Penal, como en la siguiente Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, de reforma del Código Penal que la complementaba. En estas leyes se contemplaban las condiciones para delimitar una responsabilidad penal en los comportamientos de las personas jurídicas, ya fueran mostrados por los representantes del gobierno de la empresa o por sus empleados. El espíritu de la ley era trasladar a la empresa parte de la responsabilidad del control de los posibles delitos mediante el «debido sistema de prevención».

La Ley Orgánica de Reforma del Código Penal de 2010 considera que, para demostrar el debido control, la empresa debe llevar a cabo «la implantación de protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquellos», sin entrar en más detalles para explicar en qué se concreta «el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica».

La Ley Orgánica de Reforma del Código Penal de 2015, en la que se matiza el célebre artículo 31 bis que tantas dudas y preguntas había provocado, se refiere sin gran precisión a la condición de que se haya «adoptado y ejecutado eficazmente un modelo de organización y gestión que resulte adecuado para prevenir delitos de la naturaleza del que fue cometido o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión». El riesgo de que los «programas de *compliance*» o *corporate compliance*

*programs* acabaran en un compromiso superficial de rellenar el cuestionario de los elementos que se indican en la Ley —código de conducta, formación, canal de denuncia, etc.— sin más efecto de previsión de incumplimientos obligó a la Fiscalía a redactar la Circular anteriormente citada, en la que se indica expresamente la necesidad de «promover una verdadera cultura ética empresarial» como referencia para «valorar la idoneidad del programa de *compliance* adoptado por la corporación». Son destacables en la citada Circular dos aspectos que tienen relación con este estudio. El primero es que se insiste explícitamente en que cualquier programa eficaz depende del «inequívoco compromiso y apoyo de la alta dirección de la compañía»; el segundo es que se hace mención de la problemática de las pymes «relajándoles los requisitos formales si demuestran su cultura de *compliance* normativo».

## CULTURA DE LA SOSTENIBILIDAD

La Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en la que se transpone la directiva sobre la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad, ya en su preámbulo cita al concepto de sostenibilidad al razonar sobre el objetivo de la ley:

*Tiene como objetivo identificar riesgos para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general, y para ello incrementa la divulgación de información no financiera, como pueden ser los factores sociales y medioambientales.*

Si bien no hace ninguna referencia a la palabra *cultura*, sí utiliza el término *sostenibilidad*, aunque no lo define específicamente en su articulado. Por ello utilizamos la definición clásica planteada en el *Informe Bruntland* de 1987, publicado por Naciones Unidas, que ha sido generalmente aceptada por Administraciones centrales, como la Unión Europea, y por organizaciones que determinan los estándares para su medición, como es el caso de la *Global Reporting Initiative (GRI)* (2016), de la que tomamos su definición:

*Desarrollo sostenible / sostenibilidad: Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. El desarrollo sostenible abarca tres dimensiones: económica, ambiental y social.*

Una característica intrínseca de la sostenibilidad es su **voluntariedad**, que la distingue del *compliance*, más condicionado por la legalidad vigente. El *compliance* trata de prevenir delitos, mientras que la sostenibilidad procura adelantarse a la tipificación legal de los delitos medioambientales y sociales que se van produciendo como respuesta a las demandas de la sociedad. Un ejemplo es la inclusión en la Ley Orgánica de Reforma del Código Penal de 2015 de la referencia a los delitos «contra los recursos naturales y el medioambiente», que están experimentando una frecuente revisión hacia una mayor exigencia.

## SOLAPAMIENTOS ENTRE LAS DOS CULTURAS

Como se ha comentado, la cultura del *compliance* nace inicialmente, en gran medida, con una perspectiva orientada a prevenir la eventual comisión en el seno de las organizaciones de comportamientos inadecuados y contrarios a la normativa aplicable, y con un objetivo centrado principalmente en reducir la posibilidad de afrontar multas o sanciones, o un daño reputacional (si bien es cierto que en la actualidad este enfoque está cambiando hacia otro basado en un verdadero compromiso de hacer las cosas bien), mientras que la perspectiva de la sostenibilidad está más orientada hacia el futuro, ya que, en su estrategia, tiene en consideración las futuras exigencias sociales en los ámbitos medioambientales y sociales. Estas exigencias acabarán presumiblemente en normas de obligado cumplimiento, en la medida en que la sociedad se desarrolle. Esta perspectiva de la sostenibilidad se centra en dos puntos. Por un lado, en el de las oportunidades que se pueden generar por una demanda social de productos y servicios sostenibles; por el otro, en prepararse ante unas futuras normativas más exigentes, aprovechando la innovación del producto o de un proceso, para beneficiarse de una mejor reputación.

Estas diferencias no impiden que exista un espacio común para ambas culturas. Por ejemplo, el valor de innovación, que supone la aceptación de un cierto riesgo, puede ser ajeno a los valores del *compliance*, que son más conservadores. Sin embargo, el valor responsabilidad/honestidad —claramente incluido en el

paraguas de la ética— tiene su reflejo tanto en el ámbito de la sostenibilidad como en el del *compliance*, a tenor de la referencia de la Circular citada. Por tanto, podemos decir que se encuentra en la zona «compartida» de la Figura n.º 1. Del mismo modo, el valor solidaridad estará más relacionado con la sostenibilidad que con el *compliance*; por ello, estaría en el espacio de la sostenibilidad, fuera de la zona de solapamiento.

## UNA CULTURA «FUERTE»

Con este adjetivo se trata de reflejar un alto nivel de identificación de las personas que trabajan en la empresa con los valores que propician ese tipo de cultura. Por ejemplo, en una empresa con una larga trayectoria en el tiempo, en la que varias generaciones familiares han estado realizando un mismo producto con muy pocas variaciones, tratar de cambiar hacia una cultura innovadora mientras permanezcan los mismos empleados será bastante difícil, al menos para lograr una cultura innovadora «fuerte», a pesar de que se implanten normas o se establezcan incentivos. El proceso será largo y debería contar con éxitos claros para ir avanzando en el proceso.

En esta línea de razonamiento, vamos a tener en este estudio una perspectiva dinámica del proceso de avance de la empresa desde las **políticas** —entendidas como el conjunto de normas y principios que están explicitados en documentos y sistemas informáticos— hacia los **valores** —entendidos como los determinantes de la manera en que la empresa toma decisiones ante unas situaciones ambiguas, cambiantes o poco definidas— sobre los que se estima el nivel de aceptación por parte de los empleados para, a continuación, estimar si son valores compartidos por personas de una misma empresa, lo que demostrará si se trata de una **cultura fuerte** o no.

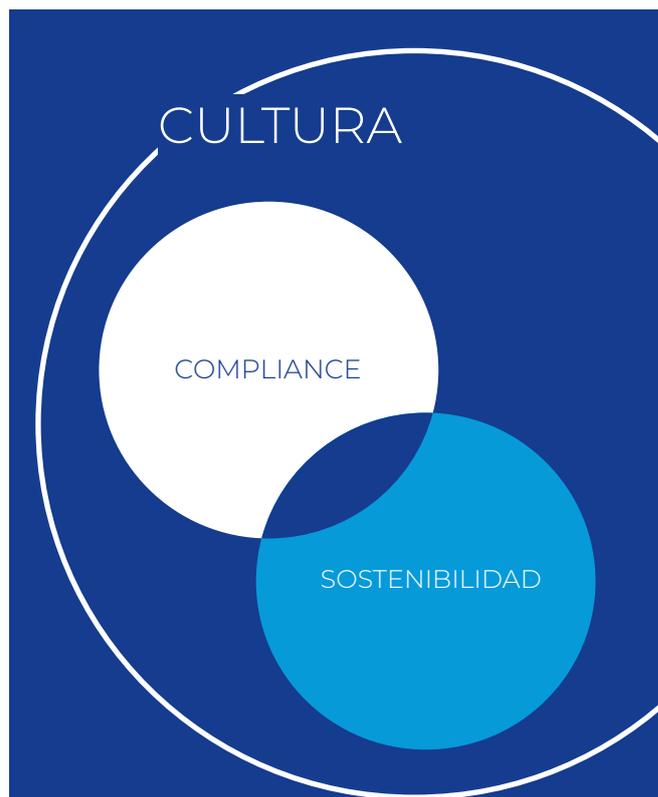


Figura n.º 1.  
Esquema de la cultura de *compliance* y la sostenibilidad





# 04.

## EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

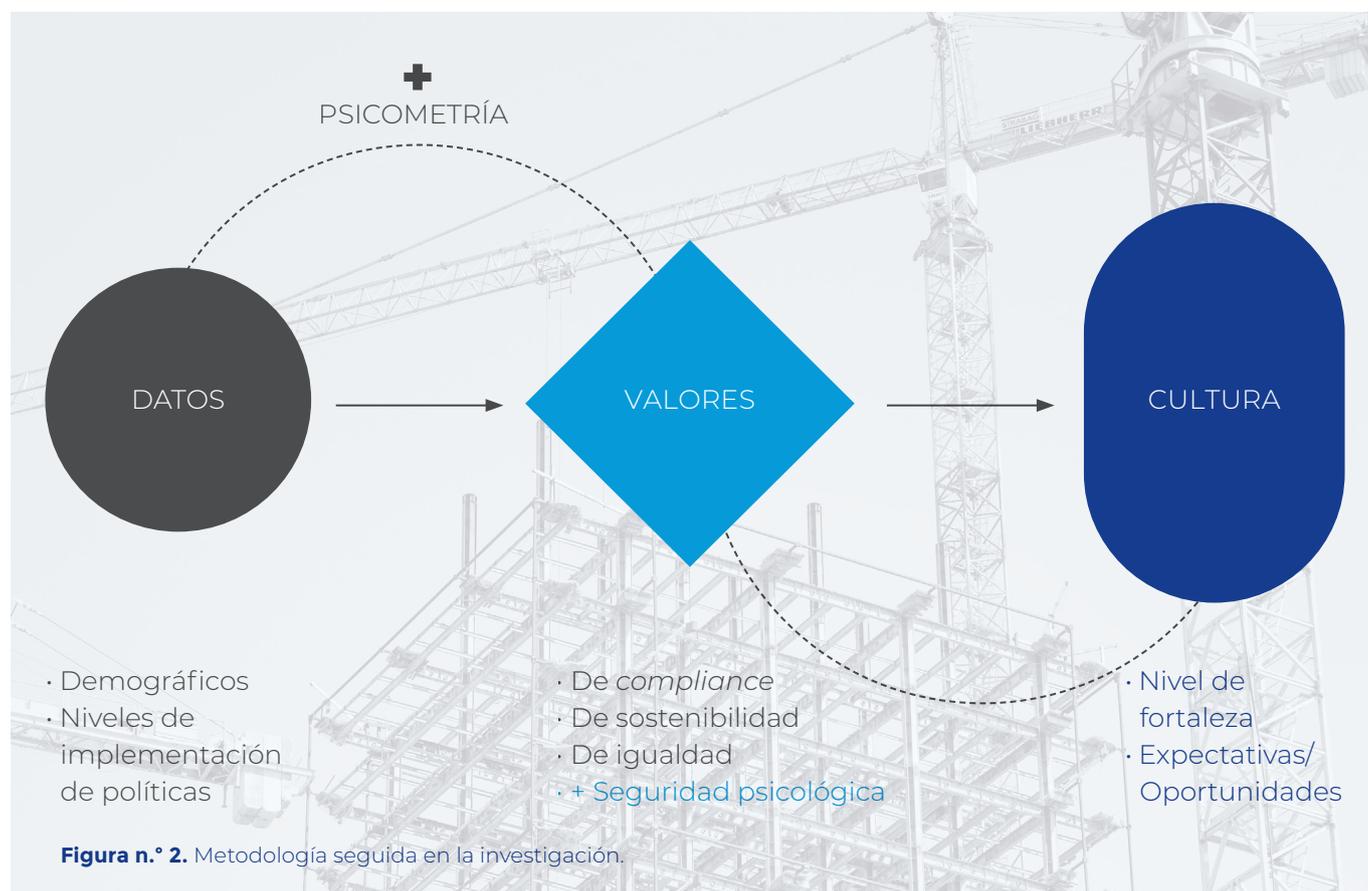
La cultura de una organización es fácil de distinguir al observar los detalles de las instalaciones, la distribución de espacios y despachos o los logos y gráficos de sus comunicaciones, pero es difícil de medir directamente, ya que es un conjunto de varias dimensiones que interactúan entre sí. Para resolver este reto se ha utilizado un proceso de investigación que se detalla a continuación.

Hemos fundamentado la investigación basándonos en un cuestionario cuyas preguntas se plantean partiendo de dos metodologías. Un primer grupo de preguntas se refieren a los **datos** estadísticos reales, como son las preguntas demográficas, que nos permiten identificar la empresa y a la persona que contesta el cuestionario. (Las preguntas se incluyen en el Anexo n.º 1). En el cuestionario hay preguntas específicas cuya respuesta es SÍ/NO. Con ellas se pretende determinar si la empresa ha implementado una serie de normas y **políticas** básicas para construir su cultura en las dimensiones de *compliance* y sostenibilidad. Con estos datos estadísticos reales se puede representar un **mapa** de las medidas adoptadas por la pyme española en unos sectores determinados. (Las preguntas se incluyen en el Anexo n.º 2).

Por otro lado, se ha utilizado un segundo grupo de preguntas que siguen la metodología psicométrica (Nunnally y Bernstein, 1994), que es la más adecuada para medir las percepciones psicológicas del individuo ante una serie de afirmaciones relacionadas con aspectos de *compliance* y sostenibilidad. Respecto a la sostenibilidad, se han tenido en cuenta aspectos ambientales y de diversidad de género para tener una visión más amplia de los aspectos culturales que tratamos de identificar. (Las preguntas psicométricas y una breve explicación de la metodología psicométrica se incluyen en el Anexo n.º 3).

La Figura n.º 2 sirve para exponer con más claridad la metodología seguida en esta investigación.

El análisis se ha construido en tres fases. Una primera fase que parte de los **datos** para representar un mapa de las prácticas y políticas de *compliance* y sostenibilidad implantadas por la pyme española. Sin embargo, para llegar a medir su cultura, necesitamos previamente utilizar una segunda fase en la que se determinen unas variables intermedias: los **valores** asociados a las dimensiones de *compliance* y sostenibilidad. En esta fase se complementa el análisis de los valores de C&S



## SI DOS PERSONAS COINCIDEN EN LAS RESPUESTAS CON RESPECTO A SU PERCEPCIÓN SOBRE UN ELEVADO NIVEL DE COMPROMISO CON UN VALOR ESTÁN EXPRESANDO EL «SENTIR» DE LA ORGANIZACIÓN

con el valor de igualdad y la percepción de seguridad psicológica —cuya inclusión se explica más adelante— con el objetivo de tener una visión más amplia. A partir de estos resultados, en una tercera fase, podemos llegar a unas conclusiones sobre la **cultura** en sus dimensiones de *compliance* y sostenibilidad, utilizando para ello la posible coherencia existente entre las respuestas de dos personas que trabajen en la misma empresa, aunque en distintos departamentos.

Si dos personas coinciden en las respuestas con respecto a su percepción sobre un elevado nivel de compromiso con un valor y su consecuente influencia en la empresa en la que trabajan, están expresando el «sentir» de la organización respecto a los comportamientos esperados relacionados con el *compliance* y la sostenibilidad. El nivel de implementación de las políticas y normas es un dato que condiciona algunos comportamientos claros y específicamente prohibidos y castigados; sin embargo, estas políticas no condicionan igualmente las conductas ante situaciones ambiguas o escasamente definidas en el código de conducta. Es en estas circunstancias en las que la influencia de la cultura es clave para determinar los comportamientos deseados. Siguiendo esta lógica, cuando dos personas de una misma organización comparten un mismo nivel de percepciones positivas respecto a las dimensiones de *compliance* y sostenibilidad, es presumible que la cultura de esa empresa sea «fuerte» y, por tanto, condicione los comportamientos de las personas ante dilemas típicos entre el propio interés o el de la empresa, o entre el corto y el largo plazo, para que estas conductas estén alineadas con los valores de C&S que se persiguen.

Un corolario interesante que se puede extraer de la investigación es que una cultura fuerte en estas dimensiones favorece la posición competitiva de la empresa y, por tanto, su capacidad para crecer y obtener buenos resultados económicos. Esta es una de las razones de incluir el constructo seguridad psicológica como variable intermedia en el cuestionario. En términos generales, la seguridad psicológica de Amy Edmondson es un factor que determina con un alto grado de acierto la innovación y el aprendizaje de los grupos, y con ello, el crecimiento de la empresa. (En el anexo n.º 4 se da una breve explicación del concepto de seguridad psicológica).

Existen dos razones que han hecho considerar este concepto en el estudio. La primera es que tiene una tradición de investigación académica previa con resultados cuantificados. En las investigaciones se han

tenido en cuenta distintas variables, mediante las que se ha podido comprobar su influencia en la capacidad de los grupos de innovar, aprender y hacer crecer a la compañía en la que trabajan. La segunda es que en su modelo se evalúa la confianza de un miembro de un grupo a la hora de exponer abiertamente su opinión, aunque pueda suscitar un debate incómodo, circunstancia que está muy relacionada con el éxito o el fracaso del canal de denuncias, una pieza clave en el buen funcionamiento de las políticas de *compliance* y que se basa en que los empleados perciban que puedan expresar abiertamente una opinión legítimamente fundamentada con la confianza de que no habrá represalias ni consecuencias sobre su reputación profesional. (En el Anexo n.º 5 se hace un breve comentario sobre la situación del canal de denuncias en el contexto español).





# 05.

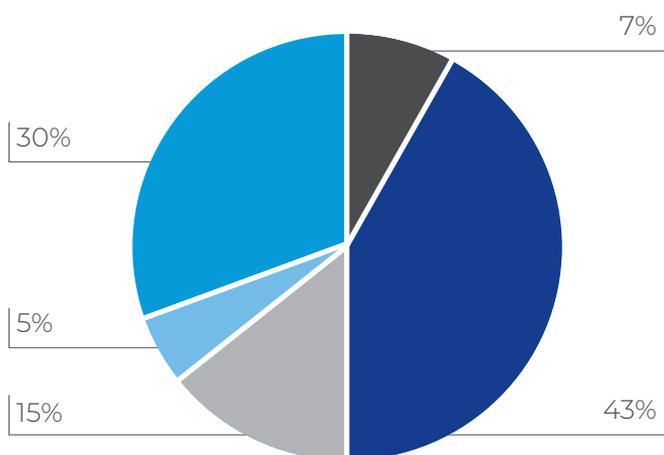
## LOS RESULTADOS

# LA MUESTRA

En el Anexo n.º 6 se incluyen los datos técnicos de la muestra. Con la figura siguiente se pone de relieve el peso de las principales categorías. La muestra se ha seleccionado a partir de un conjunto de sectores industriales, cuya dimensión

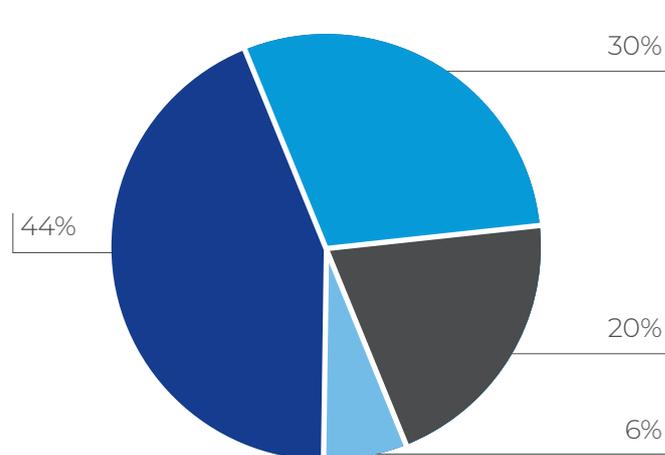
media es la de una pyme española dentro de las características del contexto empresarial de nuestro país. Para las conclusiones del estudio se han utilizado los datos de las cien empresas de las que se tenían dos cuestionarios completos.

Sector



■ Fabricación  
 ■ Construcción  
 ■ Otros (electricidad, telecoms., instalaciones)  
 ■ Gestión de residuos  
 ■ Transporte

Tamaño de la empresa (Número de empleados)



■ Pequeña 25-50  
 ■ Mediana 51-100  
 ■ Grande 101-250  
 ■ Muy grande 251-1000

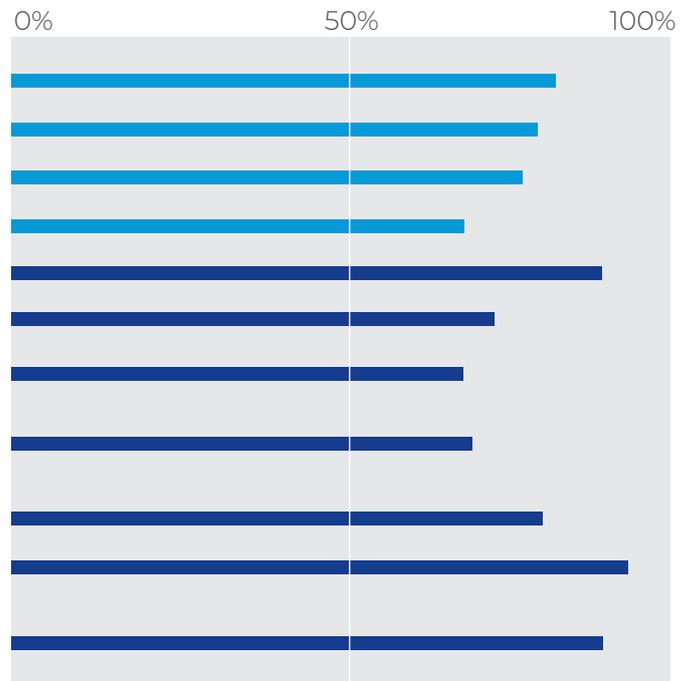
**Figura n.º 3.** Estadísticas básicas de la muestra.

## A. ESTADO ACTUAL DE LAS POLÍTICAS DE COMPLIANCE Y SOSTENIBILIDAD

- ¿Dispone su empresa de un plan de sostenibilidad?
- ¿Se trata la gestión de residuos y reciclaje?
- ¿Se incluye la reducción de consumo de energía?
- ¿Se controla el consumo de agua?
- ¿Dispone su empresa de un código de conducta?
- ¿Se identifica la corrupción?
- ¿Se identifican las prácticas prohibidas contrarias a la competencia?
- ¿Da su empresa formación respecto a la aplicación del código de conducta?
- ¿Existe un canal de comunicación de denuncias?
- ¿Existe un procedimiento para investigar y decidir sobre las denuncias?
- ¿Se ha habilitado a una persona nivel dentro de la organización para responsabilizarse del funcionamiento de este procedimiento?

- Compliance
- Sostenibilidad

Figura n.º 4. Implementación de las políticas (n = 100 empresas)



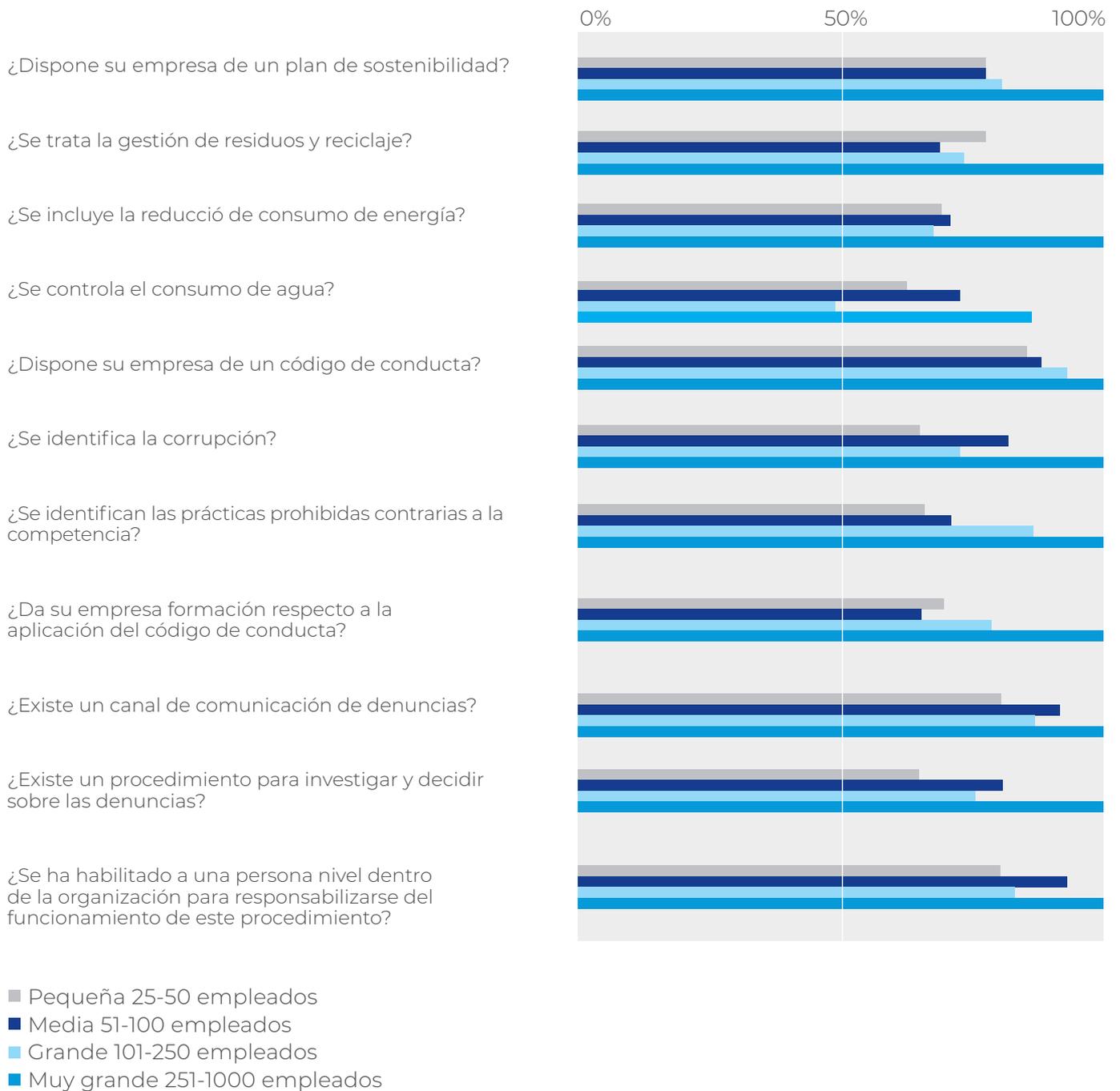
En la Figura n.º 4 se representan las respuestas a los elementos de las políticas de *compliance* y sostenibilidad atribuibles a las cien empresas.

Las conclusiones que se pueden extraer del gráfico nos sitúan en un nivel elevado de implementación de las políticas que, lógicamente, varía según la dimensión de la empresa y del sector en que se sitúa, como se puede apreciar en los gráficos de más abajo.

Dado el elevado nivel de implementación, incluso en las empresas del segmento que hemos seleccionado, puede parecer que algunas afirmaciones son fruto de una respuesta políticamente correcta por parte de la persona encuestada, para no dejar mal a la empresa en la que se trabaja. Sin embargo, si se tiene en cuenta la obligación que tienen muchas de las empresas

encuestadas de cumplimentar el estado de *información no financiera* (EINF), que abarca un número elevado de temas similares al objetivo de este estudio, es presumible una tendencia a responder positivamente de acuerdo con el EINF. Por otro lado, al utilizarse las respuestas de dos personas por empresa, cuando alguna de ellas ha respondido afirmativamente, se ha considerado que ese elemento de las políticas de *compliance* y sostenibilidad existe. Se ha comprobado el efecto que podría tener cuando las respuestas de las dos personas no coincidían y los resultados no son muy diferentes.

En la Figura n.º 5 y la Figura n.º 6 se reflejan los niveles de implementación de las políticas en función de las variables demográficas que se han tenido en cuenta en el cuestionario.



**Figura n.º 5.** Implementación de las políticas por dimensión (n = 100 empresas)

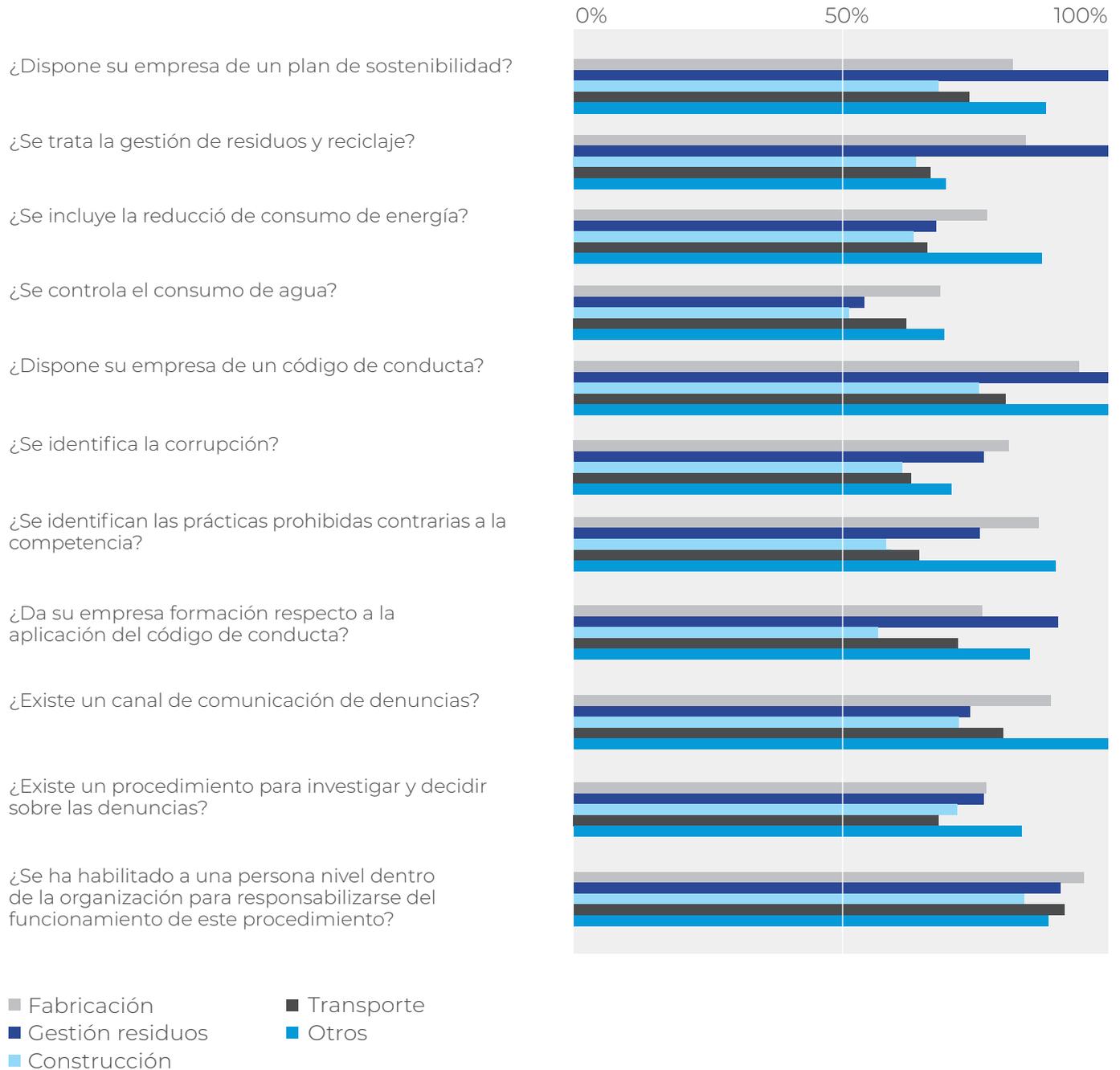


Figura n.º 6. Implementación de las políticas por sectores (n = 100 empresas)

Como se puede apreciar en el gráfico, las variables demográficas condicionan el nivel de implantación de las políticas, teniendo en cuenta que un nivel de implantación elevado se produce cuando la parte formal del proceso —los documentos escritos y los recursos asignados para el seguimiento mediante indicadores, así como los controles de las desviaciones— está formalizada. Aunque ello no signifique que una empresa de pequeño tamaño que no haya formalizado el proceso pero que su propietario tenga un claro

valor de integridad no desarrolle una cultura fuerte de *compliance*, como se va a considerar en este estudio.

Las empresas de mayor tamaño tienen un nivel máximo de implantación de todas las políticas. La variable sectorial tiene también su reflejo en temas como la implantación de una política de control del consumo del agua, en el que destacan las empresas situadas en el sector de la gestión de residuos, así como en la implantación de la política de eficiencia del

consumo energético destacan las empresas del sector de fabricación.

Como el propósito de esta investigación es valorar la cultura de la empresa, el conjunto de estos datos nos va a servir como variable de control para contrastar si tienen o no una mayor influencia sobre la cultura que la que pueden tener las percepciones de los individuos sobre los valores de *compliance* y sostenibilidad.

Para la siguiente fase de la investigación se han clasificado las empresas en función de su nivel de implementación de las políticas —tanto de *compliance* como de sostenibilidad—, situando en un extremo las empresas que no tienen ninguna política implantada y, en el otro, aquellas que tienen implantadas todas las políticas explicitadas más arriba.

## B. LOS IMPULSORES DE LA CULTURA DE COMPLIANCE Y SOSTENIBILIDAD

A continuación, se analiza cómo se relaciona el nivel de implantación de las políticas con los valores relacionados con el *compliance* y la sostenibilidad. Con ese fin, el cuestionario incluía unas preguntas psicométricas para valorar las percepciones de las

personas encuestadas respecto a unas aseveraciones identificables con los parámetros de C&S.

Se ha comprobado que no existe una relación destacable entre las variables demográficas (tanto las que se refieren a las empresas —su sector, su dimensión, su antigüedad— como las que se refieren a las características de la persona que respondía a la entrevista —su edad, el departamento en el que trabaja o su antigüedad en la empresa—) y el efecto positivo sobre los valores de *compliance*, sostenibilidad e igualdad. Para simplificar la lectura del presente documento, las figuras en las que se refleja la irrelevancia de las variables demográficas para explicar los valores de *compliance*, sostenibilidad e igualdad de la empresa se han incluido en los Anexos n.º 7 y n.º 8.

En la Figura n.º 7 se puede constatar la percepción general expresada por las personas encuestadas respecto a la importancia y el compromiso que perciben en su empresa en cuanto a los valores de *compliance*. En el gráfico se representa la regresión lineal múltiple de los datos sobre el nivel de conformidad de las apreciaciones de las personas con respecto a las aseveraciones de las preguntas sobre *compliance* y sostenibilidad. La línea es la aproximación que recoge la diversidad de respuestas entre los dos extremos: la ausencia total de políticas implantadas y la implementación de todas las políticas

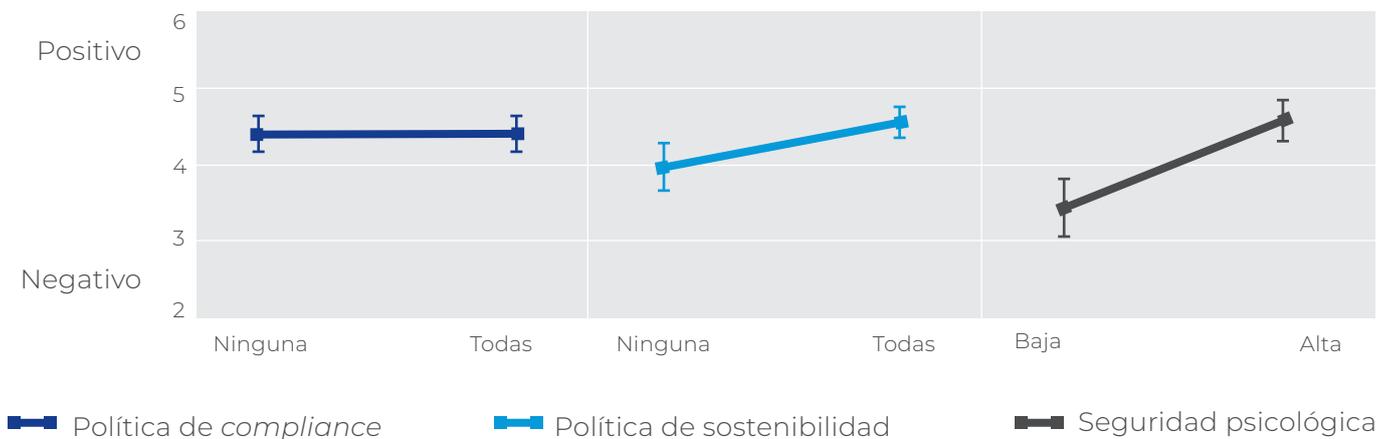


Figura n.º 7. Valores de *compliance* por políticas y seguridad psicológica

citadas tanto en cuestiones de *compliance* como de sostenibilidad. También se ha considerado la variable seguridad psicológica por las razones anteriormente citadas.

La conclusión que se extrae de la figura es que el nivel de implementación de las políticas de *compliance* no influye en la percepción de las personas respecto a los valores de *compliance* en su organización. En esta línea, el diferente nivel de implementación de las políticas de sostenibilidad en su faceta medioambiental sí influye, aunque no es muy relevante. En cambio, el nivel de seguridad psicológica, ya sea bajo o alto, sí influye en la percepción de las personas sobre los valores de *compliance* en su organización. Este resultado corrobora los argumentos utilizados anteriormente para fundamentar la utilización de este concepto.

Con el fin de facilitar el entendimiento de los gráficos que se incluyen en el informe, nos vamos a referir a unos ejemplos reales a modo ilustrativo. En particular, con respecto al primer gráfico sobre la percepción de los valores de *compliance* en relación con la existencia de «políticas de *compliance*», ante la pregunta: «¿Nuestra empresa ha identificado las actividades en cuyo ámbito se pueden cometer los delitos que deben ser prevenidos?», se comprueba que tanto la persona de una pyme concreta que participa en el estudio y que contesta positivamente —está completamente o bastante de acuerdo— como la persona de la misma empresa que contesta negativamente —total o parcialmente en desacuerdo— no difieren demasiado en su percepción del valor de *compliance* en su organización (por lo que la

línea no muestra apenas correlación entre la existencia o no de políticas de *compliance* y la percepción de los valores de *compliance*), situándose un poco por encima del punto de equilibrio entre el sentimiento positivo y el negativo.

Lo mismo ocurre con los valores de sostenibilidad. El nivel de implementación de las políticas influye relativamente poco en la persona en cuanto a su percepción de los valores de sostenibilidad de su organización, si bien la percepción de la seguridad psicológica sí influye decisivamente en la percepción de unos valores de sostenibilidad en la empresa en la que se trabaja. Es decir, es un buen indicador del nivel de conformidad con los valores analizados (Figura n.º 8).

Otro ejemplo para clarificar: ante la pregunta: «¿Nos preocupa mucho el medioambiente y por eso tenemos un plan de sostenibilidad que especifica unos objetivos y establece unos indicadores cuantificables?», una clara mayoría contesta positivamente. A diferencia del ejemplo de los valores de *compliance*, en este caso sí existe una mayor percepción del valor de sostenibilidad en aquellas empresas que tienen implantadas la mayor parte de las políticas de sostenibilidad, pero sin llegar a ser una diferencia destacable.

Con el fin de tener una visión más amplia de estos valores —en consonancia con las exigencias de la normativa del EINF—, se ha considerado el valor de igualdad —entendido en su ámbito de Igualdad de género— bajo la misma perspectiva analítica que los anteriores valores.

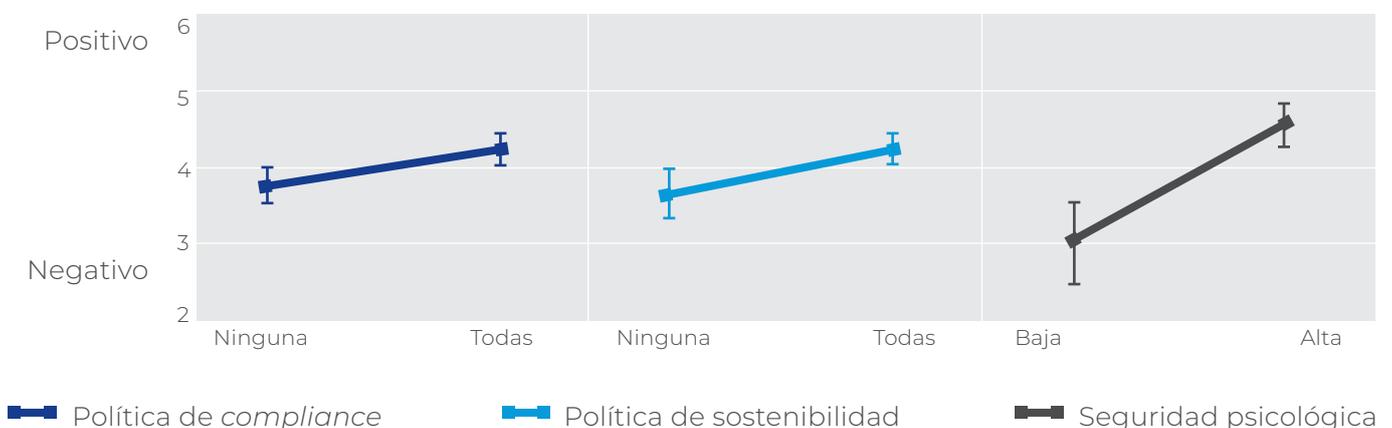


Figura n.º 8. Valores de sostenibilidad por políticas y seguridad psicológica

## LA VARIABLE «SEGURIDAD PSICOLÓGICA» TIENE UNA INFLUENCIA MUY RELEVANTE EN LOS VALORES DE COMPLIANCE, SOSTENIBILIDAD E IGUALDAD DE UNA COMPAÑÍA

Para ello, en primer lugar, se ha comprobado si las variables demográficas pueden tener un efecto en la percepción de este valor por parte de la persona. El resultado obtenido también corrobora su escasa relevancia (véase el Anexo n.º 9). Nótese que en la encuesta se ha considerado una pregunta sobre el género de la persona que respondía el cuestionario, pudiéndose comprobar que, en la muestra, el número de personas de uno y otro género era el mismo, aproximadamente, y que, sin embargo, en el gráfico se comprueba que esta condición no es especialmente relevante a la hora de percibir el valor de igualdad. Se aprecia una percepción un poco más negativa en la persona encuestada de género femenino cuando responde a aseveraciones relativas a la existencia de condiciones de igualdad, aunque no es muy destacada.

A continuación, en la Figura n.º 9, se vuelve a analizar la influencia de los distintos niveles de implementación de las políticas de *compliance* y sostenibilidad sobre el valor de igualdad, así como la percepción del constructo «seguridad psicológica».

De nuevo, la seguridad psicológica es lo que marca la diferencia en el sentimiento de conformidad con el valor de igualdad.

Las conclusiones que se extraen de este análisis de los valores como factores intermedios para determinar la cultura es que la variable «seguridad psicológica» tiene una influencia muy relevante en los valores de *compliance*, sostenibilidad e igualdad de una compañía; sin embargo, las políticas de C&S implantadas tienen un efecto reducido sobre los valores de la compañía.

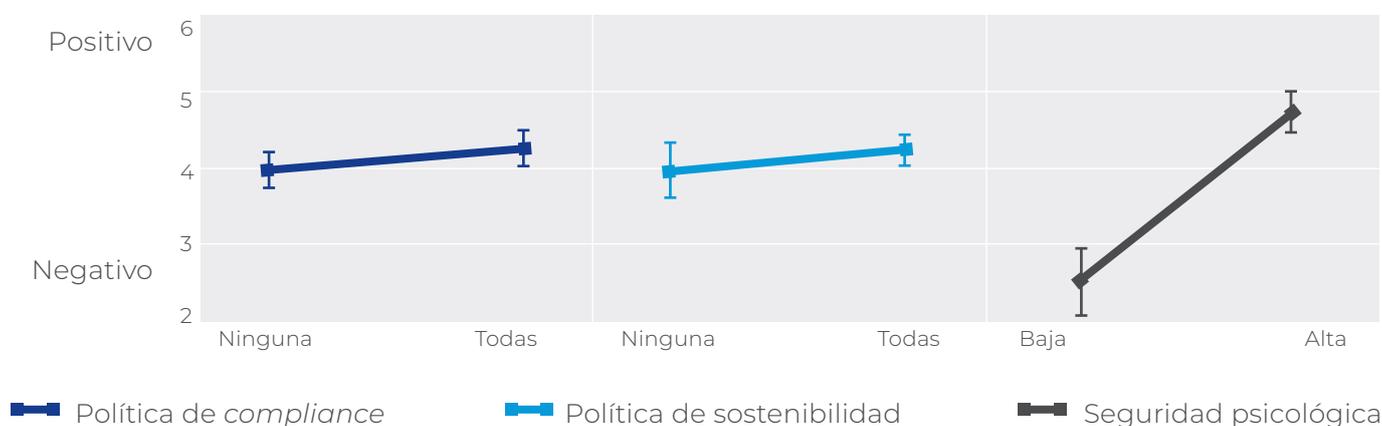


Figura n.º 9. Valores de igualdad por política y seguridad psicológica

## C. NIVEL DE CONFORMIDAD COMO EVIDENCIA DE UNA CULTURA «FUERTE»

El paso siguiente en la metodología utilizada para valorar la cultura es comprobar el grado de conformidad de dos personas que trabajan en distintos departamentos de una misma empresa respecto a su percepción de lo que es la posición general en la empresa en cuanto a los valores de *compliance* y sostenibilidad. A este grado de conformidad se une el grado de intensidad de los valores analizados para llegar a una medición de la cultura. La premisa en la que se basa el análisis es que, si dos personas de una misma empresa están de acuerdo —si existe un alto grado de conformidad— en percibir de forma positiva unos valores que forman parte de la realidad de la empresa, podemos llegar a la conclusión de que esa cultura —en cuanto a la dimensión de ese valor— es **fuerte**. Lógicamente, si coinciden en sus respuestas para afirmar que el valor no tiene una percepción positiva en la empresa, la cultura de la empresa en ese valor es **débil**.

De acuerdo con la exigencia de la premisa, si no coinciden sus respuestas, es que no hay un **sentir** unificado respecto a la afirmación expresada en la pregunta y, por tanto, se puede considerar que la

cultura es **débil** en esta dimensión, aunque alguna de las personas considere muy positivamente ese valor en su empresa.

De la Figura n.º 10 se extrae la conclusión de que el grado de conformidad de las personas de una misma empresa en cuanto a la existencia de un valor de *compliance* relevante no se ve afectado por el nivel de implementación de las políticas de *compliance*, aunque sí por las políticas de sostenibilidad, si bien, en una medida no significativa estadísticamente, siendo la seguridad psicológica lo que más influencia tiene en que las personas estén de acuerdo y ponderen positivamente el valor de *compliance*.

A ESTE GRADO DE CONFORMIDAD SE UNE EL GRADO DE INTENSIDAD DE LOS VALORES ANALIZADOS PARA LLEGAR A UNA MEDICIÓN DE LA CULTURA

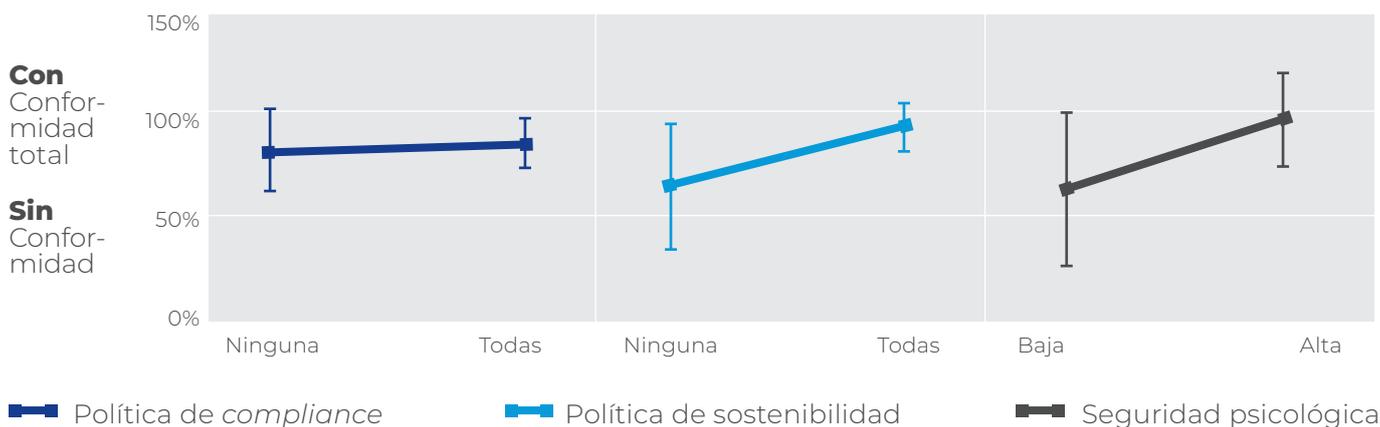
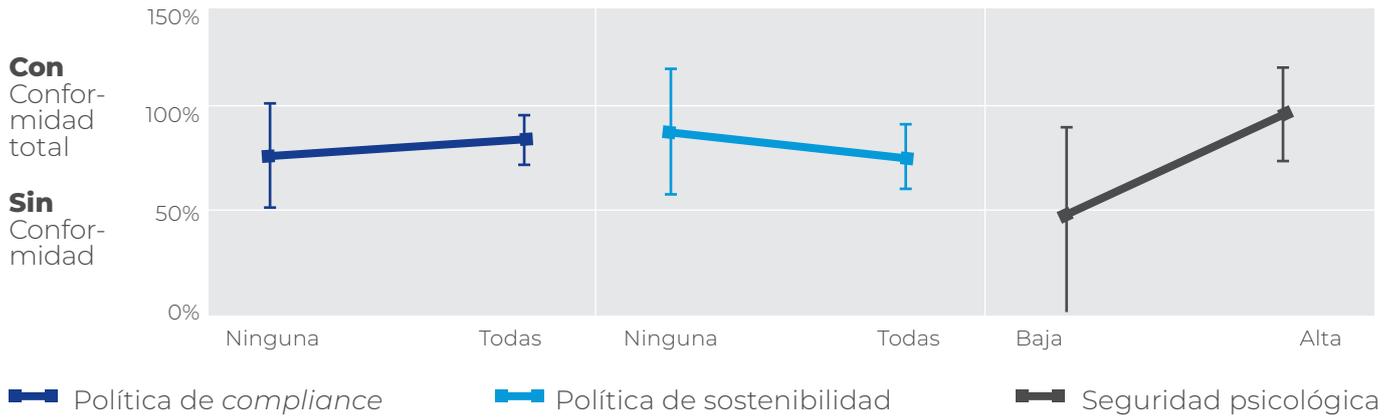


Figura n.º 10. Acuerdo en valores de *compliance* por políticas y seguridad psicológica



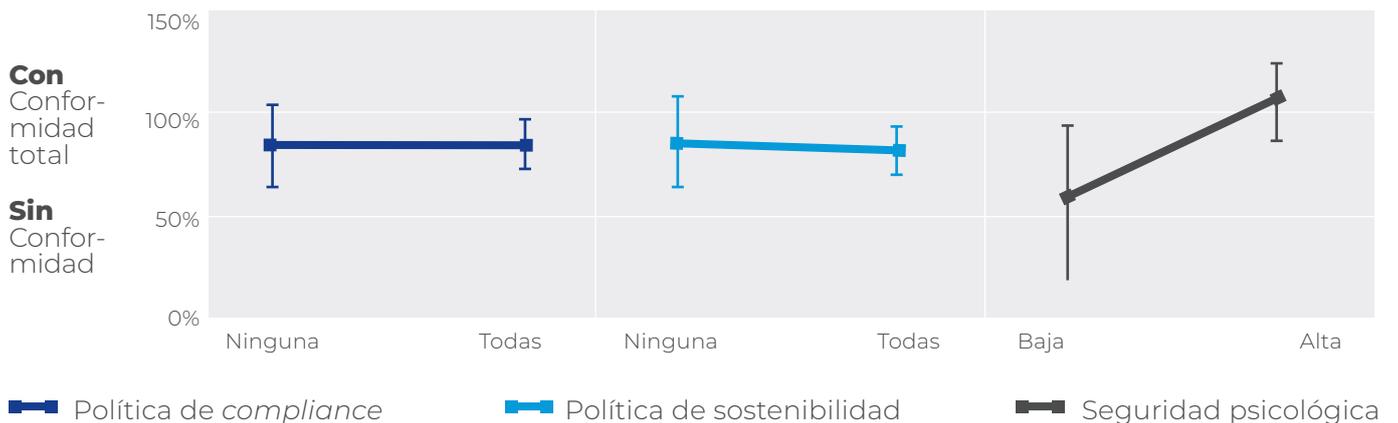
**Figura n.º 11.** Acuerdo en valores de sostenibilidad por políticas y seguridad psicológica

En la siguiente figura se comprueba un resultado similar, en el que la seguridad psicológica sí es un factor que incide en el nivel de conformidad de las personas con la relevancia positiva del valor de sostenibilidad en la empresa (Figura n.º 11).

Al considerar el acuerdo con el valor de igualdad, como se puede apreciar en la Figura n.º 12, se llega a unas conclusiones similares en cuanto a lo determinante que resulta la seguridad psicológica, sin que las políticas

de *compliance* y sostenibilidad supongan un factor que afecte a la percepción positiva de este valor.

Para confirmar estos resultados, también se ha verificado si las variables de control tenían una influencia relevante en el nivel de acuerdo entre las personas de una misma empresa y se ha constatado su irrelevancia. Para facilitar la lectura, se han trasladado al Anexo n.º 10 los gráficos que lo demuestran.



**Figura n.º 12.** Acuerdo en valores de igualdad por políticas y seguridad psicológica



06.

**¿PUEDE SER LA CULTURA  
UN BUEN PREDICTOR DE  
LA COMPETITIVIDAD  
FUTURA?**

## LAS CULTURAS FUERTES EN CUANTO A SOSTENIBILIDAD E IGUALDAD SÍ TIENDEN A PROYECTAR UNA VISIÓN OPTIMISTA DEL FUTURO

En la encuesta se incluyeron una serie de preguntas psicométricas sobre las opiniones respecto a las perspectivas futuras de su empresa (las preguntas se incluyen en el Anexo n.º 11). Con ello se trata de poder validar el impacto de la cultura en el desempeño competitivo de la empresa.

En la Figura n.º 13 se pone de manifiesto que las culturas fuertes en cuanto a sostenibilidad e igualdad sí tienden a proyectar una visión optimista del futuro, mientras que la cultura del *compliance*, ya sea fuerte o débil, no es un buen indicador de las perspectivas personales sobre el futuro. El hecho de que la encuesta se llevara a cabo en el período septiembre-octubre de 2020 es un factor a tener en cuenta. Puede que se mezclaran los «buenos deseos» ante la crisis producida por la pandemia con las expectativas razonables a partir de su posición competitiva.

En sucesivas investigaciones se podrá comprobar si las empresas con una cultura fuerte en las dimensiones de sostenibilidad e igualdad —en la que sus personas empleadas hoy se muestran más optimistas sobre el futuro— han hecho realidad sus expectativas.

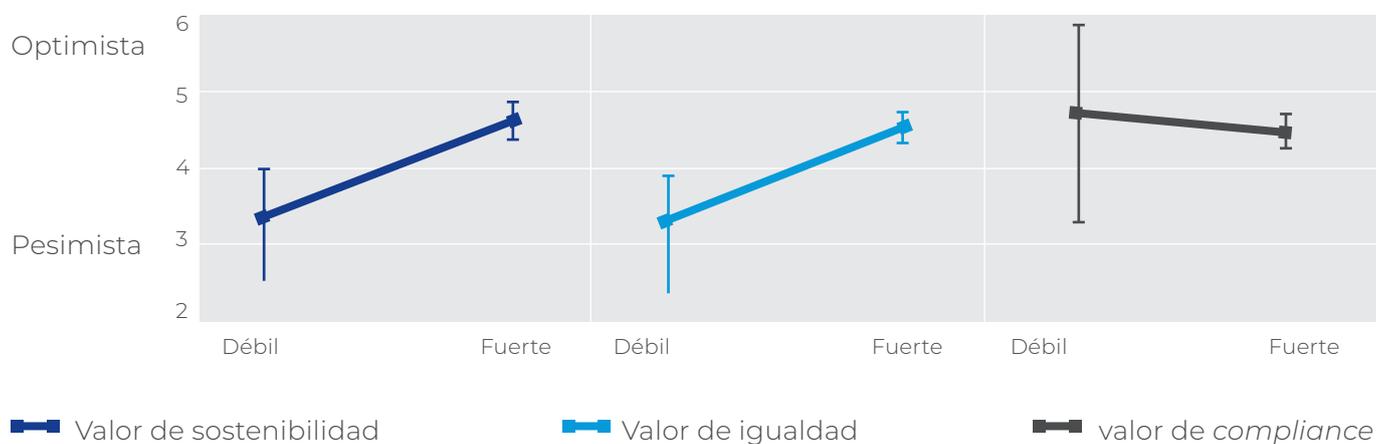


Figura n.º 13. Predicciones futuras por variables de cultura



# 07.

## CONCLUSIONES

## EN LOS TEXTOS LEGALES Y EN LAS MEJORAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES DE COMPLIANCE SE INDICA LA NECESIDAD MÍNIMA DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA Y DE UN CANAL DE DENUNCIAS

a insistencia de los organismos reguladores (como, por ejemplo, la Fiscalía General del Estado en su Circular 1/2016) en que sea la cultura el pilar de un nivel de *compliance* satisfactorio y, por tanto, eximente de culpa, ha orientado el diseño de esta investigación. A esta línea de investigación se ha añadido el parámetro de la cultura de la sostenibilidad, por la relevancia que tiene actualmente este factor —en cuanto a riesgo y a oportunidad— y porque, en gran medida, las conductas alineadas con la sostenibilidad dependen de circunstancias que, aunque están siendo consideradas recientemente por guías y legislación al respecto, como el EINF, todavía hay un margen de interpretación en la normativa, si bien están adquiriendo cada día más importancia en la opinión generalizada de la sociedad.

En los textos legales y en las mejoras prácticas internacionales de *compliance* se indica la necesidad mínima de un código de conducta, de formar a las personas empleadas y de un canal de denuncias, siempre poniendo de manifiesto la importancia del liderazgo de la dirección de la empresa. En este sentido, lo que ha quedado patente en esta investigación es que la sola implantación de políticas no influye excesivamente en las creencias de las personas empleadas en cuanto a cómo debe ser el comportamiento adecuado en circunstancias relacionadas con el *compliance* o la sostenibilidad. El gran poder de la cultura fuerte es que determina, sin necesidad de mecanismos formales de control, «lo que se debe hacer» en la empresa sin que entren dudas de su idoneidad o razón lógica.

En parte, esta conclusión se acepta generalmente en el entorno empresarial y regulatorio. De ahí la duda sobre el efecto de unas políticas formales que no tengan un impacto en las creencias de los individuos mediante una formación y un liderazgo decididos. Sin embargo, un aspecto interesante del estudio es que el sentimiento de seguridad psicológica entre las personas de una organización es un factor clave en la asunción de los valores de *compliance* y sostenibilidad (en sus dos aspectos, medioambientales y de igualdad). La conclusión que se puede desprender de ello es que la dirección de la empresa debe considerar favorablemente las recomendaciones de Amy Edmondson (Anexo n.º4) si quiere facilitar el proceso de generar confianza en las personas empleadas, de modo que sientan que pueden hacer valer su voz en circunstancias que se enmarquen en asuntos referidos al *compliance* y la sostenibilidad.



# 08.

## RECOMENDACIONES

## SE DEBEN PROPICIAR DEBATES EN LOS QUE SE GENEREN OPCIONES Y SE ANALICEN SUS CONSECUENCIAS, TODO ELLO EN UN CLIMA DE CONFIANZA

En la línea del claro compromiso que debe demostrar la dirección de la empresa con el cumplimiento de las políticas de C&S, la actitud correcta no es esperar a que ocurra el problema para tratarlo o esconderlo, ni esperar a que las personas de la empresa, desde sus distintos niveles jerárquicos, tengan una comprensión homogénea del problema y sus repercusiones, sino hacer frente a la responsabilidad de la empresa frente a la sociedad y el regulador.

Para ello, se deben propiciar debates en los que se generen opciones y se analicen sus consecuencias, todo ello en un clima de confianza que induzca a las personas empleadas a hacer aportaciones y asumir compromisos, especialmente en el diálogo entre los distintos niveles, de forma que las personas con menos conocimientos e información puedan formarse una opinión fundamentada que les haga responsables de sus actuaciones diarias.

No es una cuestión que se resuelva con una sola actividad de formación en abstracto sobre la regulación, sino que deben ser debates basados en las circunstancias que sean próximas a sus funciones; no solo a las de sus departamentos, sino también a las de otros departamentos, para entender mejor sus problemas y la manera en que los resuelven para desprenderse de prejuicios y sospechas sin fundamento, pero muy integradas en su manera de interpretar las decisiones

de la empresa. Un aspecto a tener en cuenta en las actividades de formación es la diferencia de valores de las distintas generaciones que se agrupan en una empresa. Su sensibilidad ante los asuntos de integridad o medioambiente puede ser muy diferentes.

La próxima trasposición de la directiva de protección del denunciante (*whistleblower*) del 2019 puede ser una buena oportunidad para fomentar esta seguridad psicológica. No solo se debe trasladar un documento en el que se exprese qué significa, sino que deben clarificarse las posibles conductas que son motivo de denuncia y los mecanismos posteriores a la denuncia para salvaguardar al denunciante de las posibles represalias. Al ser un tema que culturalmente no es muy aceptado en el entorno español, exige un tratamiento de comunicación más elaborado y participativo. El criterio fundamental es que la información obtenida mediante el canal de denuncias puede ser muy productiva para la empresa, y no solo para evitar sanciones, sino también para monitorizar posibles tendencias que puedan detectarse en un entorno concreto de la organización, anticipando así posibles conflictos y permitiendo priorizar presupuesto para iniciativas concretas que hagan frente de forma proactiva a esas posibles situaciones. En el mismo sentido, la información servirá para competir mejor y poder aprovechar las oportunidades de negocio que pueden surgir de una innovación que trate de disminuir el impacto de la empresa.



# 9.

## ANEXOS

# ANEXO N° 1.

## Preguntas demográficas

### CODIGO CNAE

- ¿Es usted la persona responsable de compras, responsable comercial o personal administrativo de su empresa?
- ¿Podría decirme el número de empleados de su empresa?
- ¿Podría indicarme su identidad de género?
- ¿Podría indicarme su edad?
- ¿Podría indicar la facturación anual de su empresa?
- ¿Podría indicar la antigüedad de la empresa?
- ¿Qué porcentaje de su facturación corresponde a la Administración pública (local, autonómica y nacional)?
- ¿Qué porcentaje de su facturación corresponde a grandes clientes, es decir, a clientes a los que se les haya facturado más del 15 % de la facturación total?
- Nombre del cargo
- Cuántos años lleva en su puesto actual?
- ¿Cuántos años lleva trabajando en esta empresa?

# ANEXO N° 2.

## Preguntas sobre las políticas de la empresa

Las preguntas de este apartado tienen una contestación dicotómica: SÍ/NO.

Para la selección de las preguntas de las políticas de *compliance* se han tenido en cuenta la Guía de programas de *compliance* —en especial, la parte relacionada con la

defensa de la competencia—, publicada por la CNMC el 10 de junio de 2020, y la Circular de la Fiscalía General del Estado, de 22 de enero de 2016.

Para la selección de las preguntas de las políticas de sostenibilidad en su vertiente medioambiental se han tenido en cuenta las normas incluidas en la Ley 11/2018, en materia de información no financiera y diversidad, que regula la publicación del EINF. Esta ley es relevante porque, desde su publicación, obliga a informar de estas cuestiones a las empresas de más de quinientos trabajadores, y a partir del año 2020 también obliga a las empresas de más de doscientos cincuenta. De acuerdo con ello, las preguntas que se incluyeron en la encuesta son:

### COMPLIANCE

1. ¿Nuestra empresa dispone de un código de conducta que identifica comportamientos no deseados?
2. ¿El código de conducta incluye comportamientos no deseados que tratan la corrupción?
3. ¿El código de conducta incluye comportamientos no deseados que tratan las prácticas anticompetitivas prohibidas?
4. ¿Nuestra empresa imparte formación respecto a la aplicación del código?
5. ¿Existe un canal de comunicación de denuncias?
6. ¿Existe un procedimiento para investigar y decidir sobre las denuncias?
7. ¿Se ha habilitado a una persona de nivel dentro de la organización para responsabilizarse del funcionamiento de este procedimiento?

### SOSTENIBILIDAD

1. ¿Nuestra empresa dispone de un plan de sostenibilidad?
2. ¿El plan de sostenibilidad incluye apartados de gestión de residuos y reciclaje?
3. ¿El plan de sostenibilidad incluye apartados de reducción del consumo de energía?
4. ¿El plan de sostenibilidad incluye apartados de control del consumo de agua?

En el EINF, además de las referencias a la información

medioambiental, también se exige informar sobre aspectos sociales de la sostenibilidad, entre los que se destacan aquí —por su utilización en el estudio posterior sobre el análisis psicométrico— las cuestiones sobre la igualdad de género y la lucha contra la corrupción.

## ANEXO N° 3.

# Preguntas psicométricas

### ¿Qué es la metodología psicométrica?

Es la metodología más adecuada para medir la percepción psicológica de un individuo en función del nivel de aceptación de una afirmación/aseveración que se hace en la pregunta. La razón de usar esta metodología es que la cultura no se puede medir directamente, ya que es un constructo de varias dimensiones que interactúan entre sí.

En estas respuestas, la persona encuestada dispone de cinco opciones para expresar su nivel de aceptación o rechazo:

1. completamente en desacuerdo;
2. en desacuerdo;
3. ni en desacuerdo ni de acuerdo;
4. de acuerdo;
5. completamente de acuerdo.

## LAS PREGUNTAS:

### A. COMPLIANCE

1. En nuestro negocio, los riesgos relacionados con comportamientos contrarios a la competencia son insignificantes.
2. La dirección de nuestra empresa está claramente comprometida para evitar conductas y acuerdos con competidores que vayan en contra de la libre competencia.
3. En nuestro código de conducta están bien definidos los comportamientos contrarios a la competencia en los procesos de licitación.
4. Las personas que trabajan en esta empresa son conscientes de las posibles conductas contrarias a la competencia que se puedan producir en las relaciones con la asociación profesional de nuestro sector.

5. Las personas que trabajan en esta empresa reciben una formación adecuada para prevenir cualquier conducta contraria a la competencia.

### B. SOSTENIBILIDAD

#### Factores ambientales

1. Nos preocupa mucho el medioambiente, por eso tenemos un plan de sostenibilidad que especifica unos objetivos y establece unos indicadores cuantificables.
2. Consideramos poco importante tratar de reducir los residuos que generamos.
3. Consideramos preocupante el tema de la huella de carbono, por eso controlamos nuestro consumo energético y establecemos medidas que reduzcan nuestro impacto ambiental.
4. El agua como recurso escaso es un problema que nos puede afectar sustancialmente, por ello, para reducir su consumo, controlamos exhaustivamente su utilización.
5. Estamos profundamente involucrados en iniciativas e investigaciones sectoriales sobre la economía circular.

#### Factores de Igualdad de género

1. Procedimiento de selección y contratación en nuestra empresa es adecuado para evitar la discriminación por razón de género.
2. Por la naturaleza de nuestro negocio, es justificable que haya más hombres que mujeres en los puestos de dirección.
3. Nuestra empresa tiene establecidos procedimientos eficaces para que se produzca una representación equitativa de hombres y mujeres en los puestos de dirección.
4. Nuestra empresa persigue que se cumpla adecuadamente la igualdad salarial entre las personas de ambos sexos si ocupan puestos similares.

### C. SEGURIDAD PSICOLÓGICA

1. Es difícil en esta empresa pedir ayuda a otros miembros para realizar tu tarea.

LA RAZÓN DE USAR  
 METODOLOGÍA  
 PSICOMÉTRICA ES QUE  
 LA CULTURA NO SE PUEDE  
 MEDIR DIRECTAMENTE,  
 YA QUE ES UN  
 CONSTRUCTO DE VARIAS  
 DIMENSIONES QUE  
 INTERACTÚAN ENTRE SÍ

2. Las personas que trabajan en esta empresa pueden manifestar problemas y cuestiones difíciles sin temor.
3. Nadie en esta empresa actuará deliberadamente para empañar el resultado de mis esfuerzos.
4. Cuando trabajo con otras personas de esta empresa, se valoran y aprovechan mis habilidades y capacidades.
5. Si cometo un error en esta empresa, me lo echará en cara.
6. A veces, las personas de esta empresa rechazan a otros por ser diferentes.
7. En esta empresa es seguro asumir riesgos.

## ANEXO N° 4. La seguridad psicológica

De acuerdo con Amy Edmondson, profesora de la Harvard Business School, la seguridad psicológica —lo que la profesora denomina la cultura del *speaking up*— es un factor muy relevante para lograr la excelencia, la sostenibilidad y el éxito de una organización (Edmondson, 2019).

Además de en otras investigaciones académicas, se ha comprobado su efecto en el estudio de una gran empresa multinacional que se propuso responder a la siguiente pregunta: ¿qué es lo que hace que el trabajo de un equipo en una organización sea más efectivo? Usando datos y análisis rigurosos basados en más de doscientas entrevistas con personas de su organización a lo largo de dos años, se analizaron más de doscientos cincuenta atributos de más de ciento ochenta equipos activos (Duhigg, 2016), alcanzándose las siguientes conclusiones:

- Las características individuales de las personas que están en un equipo importan menos que la forma de interactuar, estructurar su trabajo y considerar las contribuciones del equipo al completo (sus relaciones dinámicas).
- Encontraron cinco dinámicas clave, entre las que la seguridad psicológica era la que más determinaba la efectividad del equipo, que diferenciaban a los equipos más efectivos del resto.

## ANEXO N° 5. Los canales de denuncia en España

«Los **canales de denuncia** de las empresas españolas, por lo general, son menos maduros que los del resto de Europa» (Forética, 2015). La percepción de la **denuncia** en la sociedad española suele ser negativa y, por ello, muy poco utilizada. Sin embargo, un factor que puede propiciar su utilización en España es la obligación de trasponer la directiva europea del *whistleblowing* antes del 16 de diciembre de 2021. Esta Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019, que entró en vigor el 17 de diciembre de 2019, se refiere a la protección de las personas que informen sobre infracciones del derecho de la Unión Europea. En este sentido, en la propuesta elaborada por el grupo parlamentario Ciudadanos, publicada en el *Boletín Oficial de las Cortes Generales el 15 de enero 2021*, se incluyen los derechos de los «alertadores», reconociendo «los derechos que asisten a las personas que informan sobre infracciones del derecho por actos de corrupción y estableciendo un marco de protección integral para la tutela y garantía de sus derechos».

Como referencia, se puede indicar que los dos grandes bancos españoles, de acuerdo con sus EINF de 2019, informan que, en las comunicaciones recibidas a través de este canal, los temas más requeridos se sitúan dentro de la categoría de «relaciones laborales», que superan la mitad de las denuncias, seguida de una categoría en la que englobaríamos el fraude y los conflictos de interés, siendo las denuncias por conductas impropias con clientes inferiores al 10 %. Se está observando en empresas de gran tamaño una tendencia para tratar de establecer un canal de comunicación más ambicioso que no se reduzca las denuncias, ya sean confidenciales o anónimas, sino que sirva de indicador del pulso ético de la organización, lo cual, en cierta medida, ayudará a superar el rechazo cultural que sufre su uso, manteniendo el propósito de información preventiva de este mecanismo de *compliance*.

## ANEXO N° 6. Ficha técnica de la encuesta

### Universo:

Un responsable de compras y un responsable comercial, o, si no, alguien de administración, trabajadores de empresas de 25 a 1000 empleados de determinadas actividades económicas (ver perfil de las empresas a entrevistar). Universo aproximado: 14 046 empresas.

### Tipo de entrevista:

Entrevistas telefónicas (CATI). Cuestionario semiestructurado (preguntas cerradas y dos abiertas) con una duración media de quince minutos.

### Tipo de muestreo:

Muestreo aleatorio dentro de las empresas del universo. Sin cuotas, pero con control de variables (ver perfil de las empresas a entrevistar).

### Tamaño muestral

N = 200, realizadas en 100 empresas en el rango [25 - 250]. Respuestas adicionales en el rango [251 - 1000], sin mínimo garantizado.

Margen de error, para una muestra de n = 100, para una población finita,  $p = q = 50$  y un nivel de confianza del 95 %:  $\pm 6,88$  %.

### Ponderación:

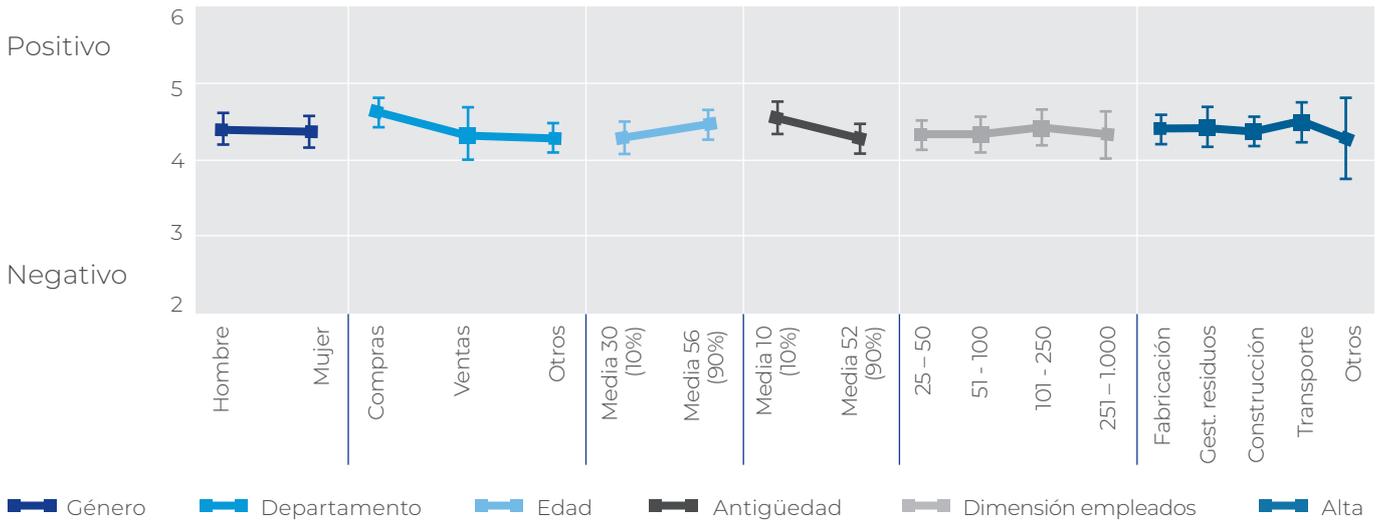
Se realizará una ponderación final de los datos para asegurar que la muestra es representativa del universo.

### Trabajo de campo:

Entre el 28 de septiembre y el 11 de noviembre de 2020. Se realizaron 4.221 llamadas telefónicas identificando al interlocutor para lograr las doscientas entrevistas completas a cien empresas, que cumplieran con los criterios de la dimensión de la empresa; de unos sectores seleccionados; y que contestaran dos personas de distinto departamento de la misma empresa, con prioridad de las funciones seleccionadas.

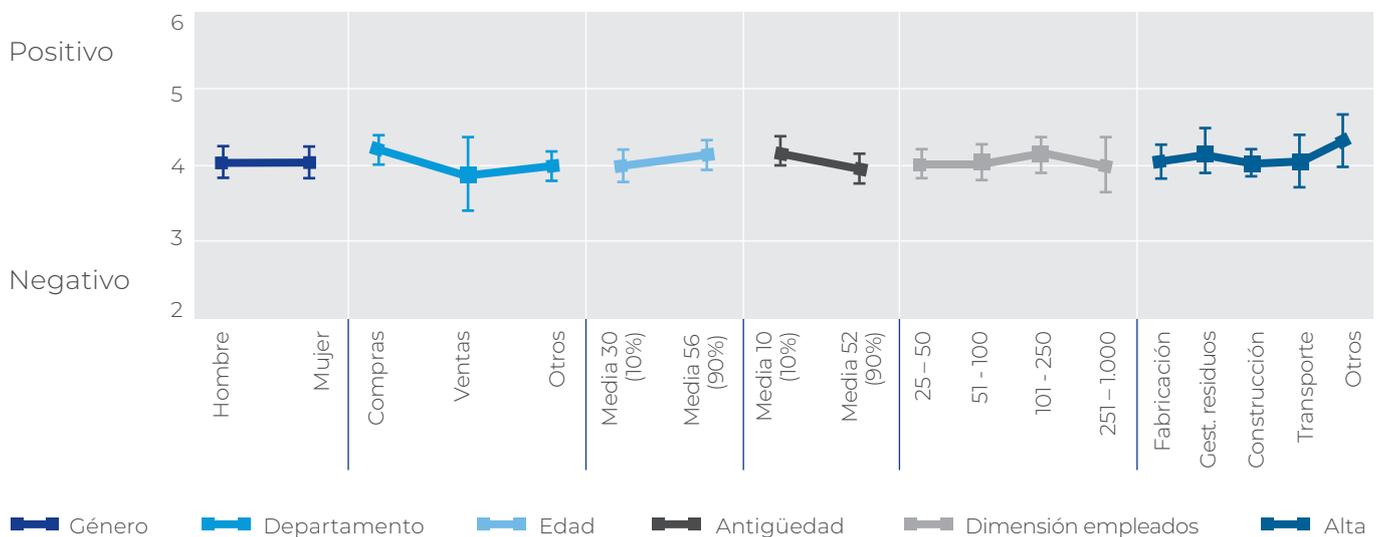
# ANEXO N° 7. Irrelevancia de las variables de control para influir en los valores del *compliance*

IMPULSORES DE LOS VALORES DE *COMPLIANCE* SEGÚN VARIABLES DE CONTROL



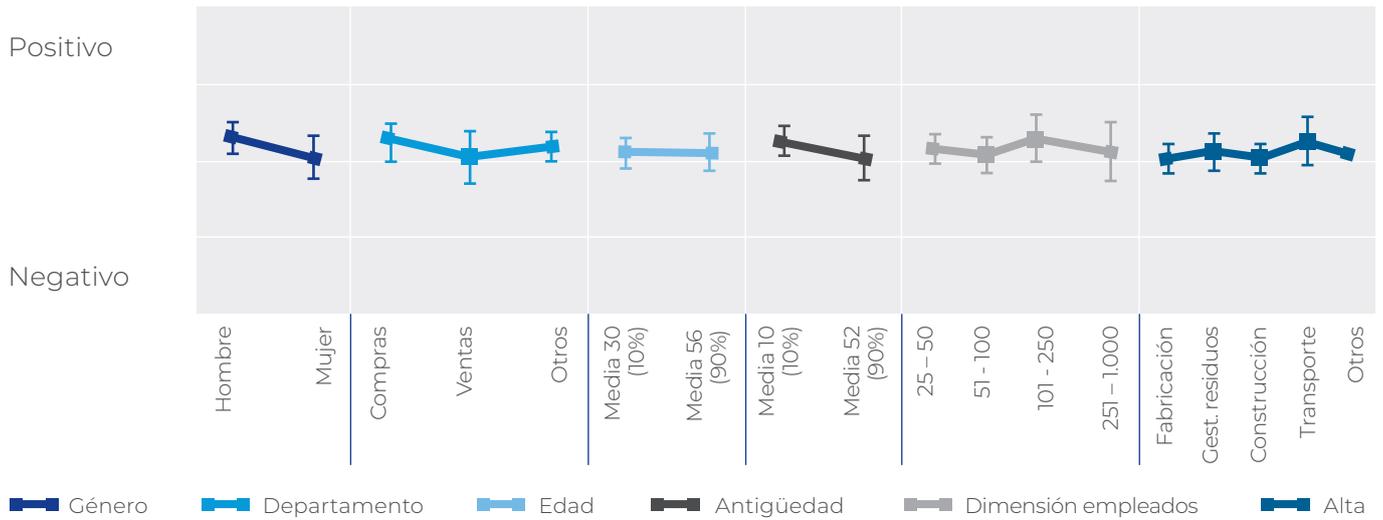
# ANEXO N° 8. Irrelevancia de las variables de control para influir en los valores de sostenibilidad

IMPULSORES DE LOS VALORES DE *SOSTENIBILIDAD* SEGÚN VARIABLES DE CONTROL



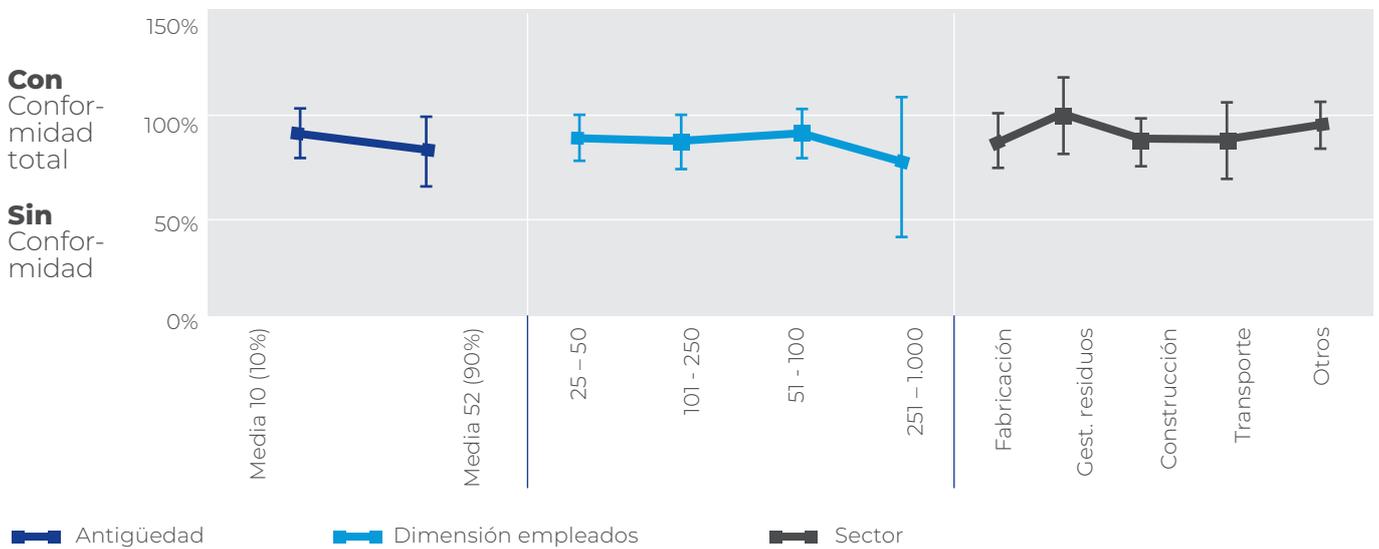
# ANEXO N° 9. Irrelevancia de las variables de control para influir en los valores de igualdad

IMPULSORES DE LOS VALORES DE IGUALDAD SEGÚN VARIABLES DE CONTROL

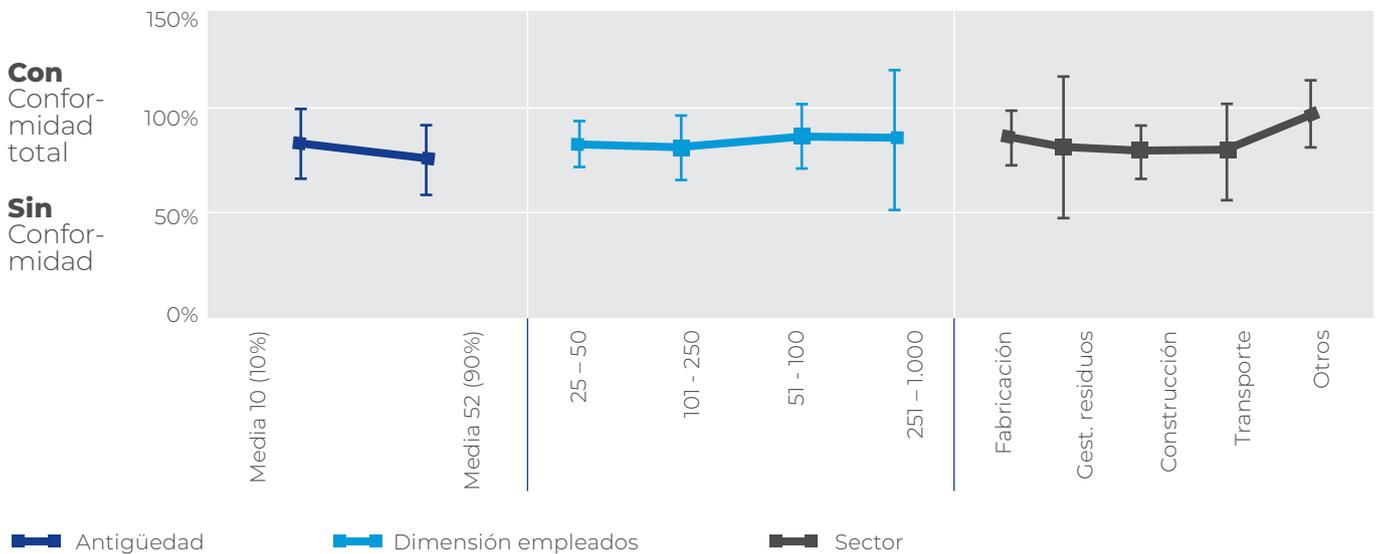


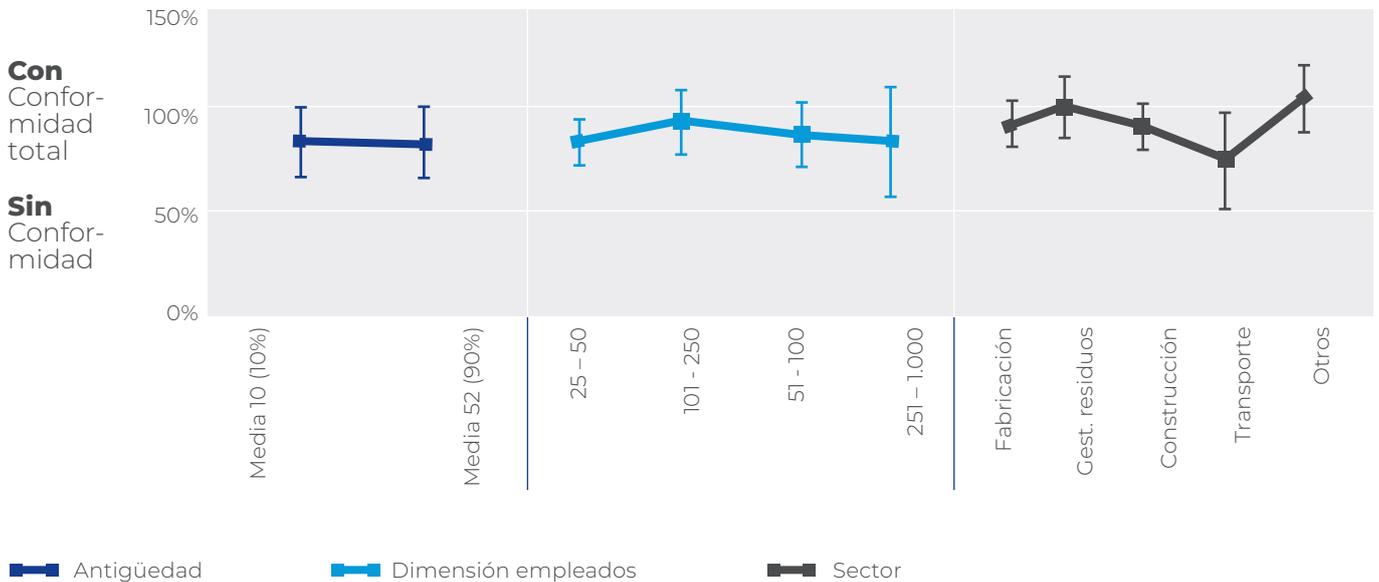
# ANEXO N° 10. Irrelevancia de las variables de control para determinar la fortaleza de una cultura en sus dimensiones de *compliance*, sostenibilidad e igualdad

## ACUERDO SOBRE LOS VALORES DE *COMPLIANCE* POR LAS VARIABLES DE CONTROL



## ACUERDO SOBRE LOS VALORES DE *SOSTENIBILIDAD* POR LAS VARIABLES DE CONTROL



ACUERDO SOBRE LOS VALORES DE **IGUALDAD** POR LAS VARIABLES DE CONTROL

## ANEXO N° 11.

### Preguntas sobre las perspectivas de futuro

La perspectiva comercial para su empresa en los próximos doce meses diría que es:

1. Muy pesimista
2. Algo pesimista
3. Ni pesimista ni optimista
4. Algo optimista
5. Muy optimista

Las perspectivas de ventas de su empresa en los próximos doce meses diría que son:

1. Crecer mucho
2. Crecer un poco
3. Permanecer estable
4. Disminuir poco
5. Disminuir mucho

En doce meses, los resultados financieros de su empresa cree que serán:

1. Muy malos
2. Algo malos
3. Normales
4. Algo buenos
5. Muy buenos



# 10.

## REFERENCIAS

*Business Roundtable: Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'*, publicado en el enlace <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>. Consultado por última vez el 24 de febrero de 2021.

Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015.

Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del derecho de la Unión.

Duhigg, C. (2016). *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*, publicado el 25 de febrero de 2016 en *New York Times Magazine*, disponible en el enlace <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>. Consultado por última vez el 29 de enero de 2021.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization*, Wiley, 2019.

Fiscalía General del Estado, Circular 1/2016.

Forética (2016) *Speak Up. Elevando el tono en integridad empresarial*, publicado en el enlace: <https://foretica.org/publicacion/speak-up-elevando-el-tono-en-integridad-empresarial/> Consultado por última vez el 28 de enero de 2021.

Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman

Publishing Inc., Boston, reimpresso en 2010 por Cambridge University Press.

Garralda, J. (2012). *Integridad del directivo: argumentos, reflexiones y dilemas*. Fundación CEDE (Confederación Española de Directivos y Ejecutivos).

Giorgi, S., Lockwood, C. y M. A. Glynn (2015). *The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies*, *The Academy of Management Annals*, 9:1, 1-54.

Global Reporting (2016). *Glosario de los estándares GRI (2016)*, publicado en el enlace <https://www.globalreporting.org/media/qswcbqtt/spanish-gri-standards-glossary-2016.pdf>. Consultado por última vez el 28 de enero de 2021.

Ley 11/2018, de 28 de diciembre, en la que se transpone la Directiva 2013/34/UE sobre la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad.

Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3.ª ed. McGraw-Hill, New York, NY.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.



# 11. AUTORES



### **Marie-José Garot**

*Profesora de Derecho y vicedecana de los programas de máster de IE Law School.*

Experta en Derecho de la Unión Europea, Marie-José Garot ha desarrollado una intensa actividad investigadora y docente en universidades tan prestigiosas como el Instituto Universitario Europeo de Florencia, el Centro Europeo de Derecho Público (Atenas) o la Universidad Carlos III de Madrid, entre otras. Ha publicado libros y artículos sobre integración europea. Es, además, directora del Centro de Estudios Europeos de IE University, cuyo fin es promocionar el idealismo europeo dentro y fuera de IE.

Por otra parte, después de ejercer durante cuatro años como vicedecana de claustro de IE Law School, ha sido nombrada, en julio de 2021, vicedecana de los programas de máster de IE Law School, entre los cuales se encuentra el Master in Global Corporate Compliance.



### **Joaquín Garralda Ruiz De Velasco**

*Profesor de Sostenibilidad en IE University.*

Su campo de investigación se centra en la sostenibilidad, y en especial, en los comportamientos que facilitan o dificultan su integración en la cultura de la organización, así como en la influencia del sistema financiero para impulsar estos comportamientos sostenibles. Ha participado activamente en iniciativas de sostenibilidad, como cuando fue secretario de la Red Española del Pacto Mundial. Es presidente de Spainsif, la asociación española que impulsa la inversión socialmente responsable en España, así como de la comisión ética del Fondo Ético de MicroBank (Grupo CaixaBank).

Ha complementado su trayectoria como profesor con puestos de gestión en IE, como decano de Ordenación Académica de IE University hasta 2020, y anteriormente fue director de los programas MBA y Executive MBA. En su vida profesional, ha sido consultor de organización y estrategia en diversas compañías. También ha sido directivo en PwC (PricewaterhouseCoopers) y miembro de varios consejos de administración.



### **Katharina Miller**

*Profesora de Compliance en IE Law School y socia fundadora de 3C Compliance.*

Katharina es licenciada en Economía y Derecho y tiene un máster en Derecho de la Unión Europea (UE) por las Universidades de Luxemburgo y Estrasburgo. Cuenta con más de quince años de experiencia profesional en asesoramiento mercantil, societario y laboral, y desarrolló una parte de su carrera profesional en el Tribunal de Justicia de la UE. Además, es socia fundadora de 3C Compliance, una boutique legal especializada en el asesoramiento y la formación en *compliance* y ética en empresas.

Escribe sobre asuntos de *compliance* y ética en un reconocido y acreditado magazine online y asesora a la Comisión Europea en temas de ética. Es partner del proyecto europeo Path2Integrity, donde desarrolla material de enseñanza sobre integridad en la investigación para academia y empresas. Es coeditora del libro *La cuarta revolución industrial y su impacto en la ética. Soluciones para la Agenda 2030*. Además, es miembro del Consejo Asesor del Berkeley Center on Comparative Anti-Harassment and Equality Law en la Berkeley Law School.



### **Antti Tenhiälä**

*Profesor de Dirección de Operaciones en IE Business School.*

Es doctor en Ciencias en Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Helsinki. Antes de unirse a la academia, trabajó en los sectores de la fabricación electrónica, de las telecomunicaciones y en la consultoría de software empresarial. Su investigación cubre temas relacionados con la comunicación organizacional y las prácticas de coordinación, el uso efectivo de sistemas de información empresarial y la diversidad de equipos en el trabajo basado en el conocimiento. Es editor asociado del *Journal of Operations Management*, y su investigación se ha publicado en el *Journal of Operations Management*, el *Strategic Management Journal*, el *Decisions Sciences* y el *MIT Sloan Management Review*, entre otros. Fue galardonado con el premio Carol J. Latta del Decision Sciences Institute por logros profesionales tempranos, ha recibido también otros premios de la Academy of Management, el Decision Sciences Institute y la European Foundation for Management Development.



**ie** EDITORIAL

© de los textos: Los autores

© de esta edición: Editorial Instituto de Empresa SL

© Fundación Eecnor

ISBN: 978-84-85669-70-7

