

eman ta zabal zazu



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

## ANÁLISIS Y CONTROL DEL RIESGO MORAL: MODELO DE COMPLIANCE MORAL (MCM)



José Félix Gonzalo Camarero

Bilbao, 2020





Universidad      Euskal Herriko  
del País Vasco    Unibertsitatea

Facultad de Economía y Empresa

Departamento de Economía Financiera II

Bilbao, 2020

DIRECCIÓN EMPRESARIAL, CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

*ANÁLISIS Y CONTROL DEL RIESGO MORAL: MODELO DE  
COMPLIANCE MORAL (MCM)*

BILBAO, 2020

**Doctorando:**

José Félix Gonzalo Camarero

Directora:

Leire San José Ruíz de Aguirre

Codirectora:

Maite Ruiz Roqueñi







A mis hijos Irati y Xabi, hoy sé que nos pasamos la vida gestionando riesgos, pero haberos visto crecer y teneros siempre cerca me ha hecho ver que los riesgos son oportunidades para afrontar la vida con nuevas ilusiones. Gracias Estibaliz por haberlos traído a este mundo. Gracias familia.





## AGRADECIMIENTOS

Alguna vez me ha preguntado mi hijo Xabi por qué estaba haciendo la tesis, no siempre he sabido razonar la respuesta. Lo cierto es que es un proceso apasionante, con diferentes etapas en las cuales he tenido la suerte de contar con el apoyo de muchas personas que, tanto personal como profesionalmente, han contribuido a que mi investigación haya llegado a plasmarse en este documento. Mi más sincero agradecimiento a todas estas personas.

Quisiera empezar agradeciendo a mis directoras de tesis Leire San-Jose Ruiz de Aguirre y Maite Ruiz Roqueñi por su dedicación y la confianza depositada en mi para abordar este proyecto y llevarlo a buen fin.

Quisiera también agradecer a Jose Luis Retolaza, profesor de la Deusto Business School, por su ayuda para animarme a empezar el proyecto y por su apoyo personal otorgado para compaginar la investigación con etapas muy duras profesionalmente.

Reflejar mi agradecimiento a la Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y el Desarrollo de la Economía de la Empresa (FESIDE), que ha apoyado financieramente la elaboración de este proyecto.

Agradecer al Grupo Euskaltel que me ha permitido desarrollar una dilatada trayectoria profesional, uno de cuyos logros alcanzados fue la implantación y certificación del sistema de gestión para la prevención de delitos (basado en la gestión de los riesgos legales). Durante el periodo de implantación, tuvimos la oportunidad de constatar, de primera mano, la escasez de experiencias y trabajos previos que abordasen el tema objeto de nuestra investigación.

Quisiera mencionar especialmente a las personas y organizaciones que han participado en los análisis exploratorios realizados en las diferentes etapas de la investigación, con cuya participación he ido pudiendo avanzar para hacer realidad este documento, con un recordatorio especial a EUSKALIT, y a su Director Fernando Sierra por su apoyo en estos años de investigación. Sin olvidarme de mis compañeros del grupo de investigación ECRI de la Facultad de Economía y Empresa de Sarriko y Donostia, siempre dispuestos a aportarme ideas de mejora y a contribuir a la realización de un proyecto de investigación que cumpla con los estándares académicos esperados.

Mi agradecimiento a todas las empresas, tanto las asociadas a EUSKALIT, a la Fundación Navarra para la Excelencia, como al Club Asturiano de la Calidad que colaboraron en los diferentes *focus group* para contrastar y mejorar la información obtenida en otras fases exploratorias anteriores. Su aportación desinteresada ha

facilitado su interpretación, evitando sesgos que de otro modo seguramente hubiéramos cometido.

En esta línea, una mención especial a la empresa Mutualia, a su equipo directivo, y a su Director Gerente, Ignacio Lekunberri, por brindarse a implantar, en el marco de su Plan de Adecuación Ética y de su proceso estratégico, el Modelo de *Compliance* Moral, desarrollado en mi investigación.

Finalmente, quisiera recordar a mi familia y amigos/as, por apoyarme en todo momento.

Muchas gracias.

## Índice

Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Objeto de estudio y antecedentes .....	2
1.2 Justificación y motivación por la elección del tema.....	12
1.3 Objetivos .....	15
1.4 Metodología .....	17
1.5 Estructura .....	24
Capítulo II: Marco Teórico .....	27
2.1 Aproximación al concepto de <i>moral hazard</i> .....	28
2.2 La Gestión Ética en las organizaciones.....	33
2.2.1 Introducción .....	33
2.2.2 La perspectiva ética en la gestión de riesgos .....	34
2.2.3 Aproximación del <i>Moral Compliance</i> a la perspectiva ética para impulsar la sostenibilidad de la organización .....	37
2.2.4 El <i>Moral Compliance</i> , una herramienta para la ayuda en la gestión de las conductas y comportamientos de las personas.....	44
2.3 El <i>Compliance Moral</i> y la <i>Stakeholder Theory</i> : delimitando el alcance del impacto del riesgo moral.....	46
2.4 Modelo de <i>Compliance Legal</i> : un facilitador clave para el buen gobierno corporativo.....	48
Capítulo III: La importancia de la identificación del Riesgo Moral en las organizaciones y sus motivos impulsores .....	53
3.1 Introducción .....	54
3.2 Metodología empleada para identificar si el riesgo moral es un problema en las organizaciones.....	54
3.3 Resultados de la investigación aplicada a través de las entrevistas: identificación de las Situaciones de Riesgo Moral en las organizaciones.....	62
3.4 Conclusiones.....	69
Capítulo IV: Gestión del Riesgo Moral.....	74
4.1 Introducción .....	75
4.2 La gestión de Riesgos clave para la sostenibilidad de las organizaciones.....	76
4.3 Marcos de referencia internacionales aplicados a la Gestión de Riesgos.....	78
4.3.1. COSO como referente de un Sistema de Control Interno .....	79

4.3.2.	Norma ISO 31000. Marco de referencia para la gestión de riesgos en las organizaciones .....	80
4.3.3.	Ampliación de la visión del riesgo empresarial a los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo .....	81
4.3.4.	Estrategia de Buen Gobierno: Governance, Risk and Compliance (GRC). Gestión del Riesgo como despliegue del marco estratégico .....	83
4.3.5.	Conclusiones y principales limitaciones de los marcos analizados para la gestión de Riesgos.....	84
4.4	Aplicación práctica de la metodología de Gestión de Riesgos seleccionada sobre unos riesgos catalogados como estratégicos en una organización. ....	88
4.5	Planteamiento de la metodología de Gestión de Riesgos adaptada a los Riesgos Morales. ....	95
4.5.1.	Aplicación práctica de la metodología de Gestión de Riesgos a las situaciones de riesgo moral identificadas en el Capítulo III.....	100
4.5.1.1.	Contexto de la organización sobre la que se va a gestionar los riesgos morales en el ejemplo práctico.....	100
4.5.1.2.	Evaluación del Riesgo en el ejemplo práctico: Análisis del impacto y probabilidad del Riesgo Moral paso previo para su tratamiento .....	102
4.6	Conclusiones .....	121
Capítulo V: Modelo de <i>Compliance</i> Moral.....		126
5.1	Introducción.....	127
5.2	El Moral <i>Compliance</i> , una herramienta para impulsar una cultura de gestión de riesgos integral: más allá de lo legal. ....	128
5.3	Planteamiento de un Modelo de Moral <i>Compliance</i> .....	130
5.3.1	Propuesta de una Estructura de Modelo de <i>Compliance</i> Moral: detalle de los Procesos Macro.....	130
5.3.2	Propuesta de una Estructura de Modelo de <i>Compliance</i> Moral: Visión integral	139
5.4	Ejemplo de Implantación del Modelo de <i>Compliance</i> Moral .....	142
5.4.1	Fase: Estrategia, Ética y Buen Gobierno .....	143
5.4.2	Fase: Identificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos morales .....	147
5.4.2.1.	Establecimiento del contexto de la organización .....	147
5.4.2.2.	Análisis del Riesgo Moral .....	150
5.4.3	Fase de Detección y Reacción al Riesgo Moral .....	158
5.4.4	Fase de Formación en el Riesgo Moral .....	161
5.4.5	Fase de Comunicación del Riesgo Moral .....	162
5.5	Conclusiones .....	163
Capítulo VI: Aplicación de la propuesta de Modelo de <i>Compliance</i> Moral. ....		168

6.1	Introducción .....	169
6.2	Selección y justificación del caso de estudio seleccionado.....	169
6.3	Aplicación práctica del MCM en Mutualia .....	171
6.4	Resultados .....	186
6.5	Conclusiones.....	205
Capítulo VII: Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación .....		207
7.1	Conclusiones.....	208
7.2	Limitaciones del estudio.....	214
7.3	Futuras líneas de investigación .....	215
BIBLIOGRAFIA .....		217
ANEXOS .....		242
Anexo 3.1- Modelo Entrevista Semiestructurada .....		243
Anexo 3.2- Ficha de Entrevistas Realizadas.....		244
Anexo 4.1 - <i>Focus Group</i> : Clientes. Vulnerabilidad de la SRM ante las Asimetrías.....		249
Anexo 4.2 - <i>Focus Group</i> : Proveedores. Vulnerabilidad de la SRM ante las Asimetrías ..		250
Anexo 4.3 - <i>Focus Group</i> : Sociedad. Vulnerabilidad de la SRM ante las Asimetrías .....		251
Anexo 4.4 - <i>Focus Group</i> : Trabajadores. Vulnerabilidad de la SRM ante las Asimetrías .		252
Anexo 4.5 - <i>Focus Group</i> : Clientes. Cálculo de la Relevancia de la SRM .....		253
Anexo 4.6 - <i>Focus Group</i> : Proveedores. Cálculo de la Relevancia de la SRM.....		254
Anexo 4.7 - <i>Focus Group</i> : Sociedad. Cálculo de la Relevancia de la SRM .....		255
Anexo 4.8 - <i>Focus Group</i> : Trabajadores. Cálculo de la Relevancia de la SRM.....		256
Anexo 4.9 – Cuestionario <i>Focus Group</i> .....		257
Anexo 6.1 - Reconocimientos recibidos por Mutualia .....		258
Anexo 6.2 - Ficha de Entrevistas Realizadas en Mutualia .....		259
Anexo 6.3 - Matriz de Situaciones de Riesgo Moral de Mutualia .....		260
Anexo 6.4 - Evaluación del Riesgo Residual en Mutualia.....		265
Anexo 6.5 - Herramienta de gestión de dilemas éticos de Mutualia .....		266

## Figuras

Figura 1. 1 <i>Esquema del Trabajo de Investigación</i> .....	24
Figura 1. 2 <i>Correspondencia entre preguntas de investigación, objetivos, metodología y estructura</i> .....	26
Figura 2. 1 <i>Revisión de la Literatura sobre Riesgo Moral</i> .....	29
Figura 2. 2 <i>Proceso básico de gestión de riesgos</i> .....	36
Figura 2. 3 <i>Ampliación de la visión del Compliance</i> .....	43
Figura 2. 4 <i>Apetito de Riesgo</i> .....	52
Figura 3. 1 <i>Perfil de las empresas representadas por los expertos según su sector de actividad</i> .....	60
Figura 3. 2 <i>Perfil de las empresas representadas por los expertos según su tamaño</i> .....	60
Figura 3. 3 <i>Perfil de las empresas representadas en la muestra según su ámbito de internacionalización</i> .....	61
Figura 3. 4 <i>Perfil de las empresas representadas en la muestra según su vinculación con la Excelencia en la Gestión (EFQM/EUSKALIT)</i> .....	61
Figura 3. 5 <i>Variables catalizadoras de las Situaciones de Riesgo Moral</i> .....	67
Figura 3. 6 <i>Número de SRM identificadas en las organizaciones participantes por Stakeholder</i> .....	68
Figura 3. 7 <i>Número de SRM identificadas en las organizaciones participantes por sector de actividad de la organización</i> .....	68
Figura 4. 1 <i>Modelo de las Tres Líneas de Defensa de COSO</i> .....	79
Figura 4. 2 <i>Actividades del proceso de gestión de riesgo</i> .....	81
Figura 4. 3 <i>Marco de Referencia</i> .....	85
Figura 4. 4 <i>Ejemplo de Modelo de Gestión</i> .....	90
Figura 4. 5 <i>Ejemplo de Apetito de Riesgo</i> .....	91
Figura 4. 6 <i>Ejemplo de Política de Tratamiento de Riesgos</i> .....	92
Figura 4. 7 <i>Ejemplo de riesgos estratégicos</i> .....	93
Figura 4. 8 <i>Matriz de Impacto vs probabilidad</i> .....	94
Figura 4. 9 <i>Apetito de Riesgo</i> .....	102
Figura 4. 10 <i>Valoración del Nivel de Riesgo y la Vulnerabilidad de cada SRM</i> .....	105
Figura 4. 11 <i>Valoración de la vulnerabilidad de cada SRM</i> .....	106
Figura 4. 12 <i>Resultado de la vulnerabilidad de cada SRM ante las Asimetrías</i> .....	107
Figura 4. 13 <i>Resultado de la Relevancia de cada SRM</i> .....	108
Figura 4. 14 <i>Valoración del nivel de Riesgo y la vulnerabilidad de cada SRM</i> .....	109
Figura 4. 15 <i>Valoración de la vulnerabilidad de cada SRM</i> .....	110
Figura 4. 16 <i>Resultado de la vulnerabilidad de cada SRM ante las Asimetrías</i> .....	111
Figura 4. 17 <i>Resultado de la Relevancia de cada SRM</i> .....	112
Figura 4. 18 <i>Valoración del nivel de riesgo y la vulnerabilidad de cada SRM</i> .....	113
Figura 4. 19 <i>Valoración de la vulnerabilidad de cada SRM</i> .....	114
Figura 4. 20 <i>Resultado de la vulnerabilidad de cada SRM ante las Asimetrías</i> .....	115
Figura 4. 21 <i>Resultado de la Relevancia de cada SRM</i> .....	116

Figura 4. 22 Stakeholder Sociedad: Valoración del nivel de riesgo y la vulnerabilidad de cada SRM .....	117
Figura 4. 23 Stakeholder Sociedad: Valoración de la vulnerabilidad de cada SRM.....	118
Figura 4. 24 Stakeholder Sociedad: Resultado de la vulnerabilidad de cada SRM .....	119
Figura 4. 25 Stakeholder Sociedad: Resultado de la Relevancia de cada SRM .....	120
Figura 5. 1 Mapa de Procesos General de la propuesta de MCM .....	131
Figura 5. 2 Mapa de Procesos de las Fases: Identificación, Evaluación y Respuesta .....	135
Figura 5. 3 Mapa de Procesos: Detección y Reacción al Riesgo Moral.....	137
Figura 5. 4 Procesos del MCM para la detección de riesgos morales.....	138
Figura 5. 5 Despliegue del Mapa de Procesos de la propuesta de Modelo de Compliance Moral .....	142
Figura 5. 6 Criterios de Evaluación de Riesgos Morales en base al impacto que pudieran generar .....	145
Figura 5. 7 Criterios para la Evaluación de Riesgos Morales en base a la probabilidad de ocurrencia .....	145
Figura 5. 8 Apetito de Riesgo: Matriz de respuesta ante los Riesgos .....	146
Figura 5. 9 Criterios de Evaluación de Controles .....	148
Figura 5. 10 Criterios Valoración global de controles para cada SRM .....	148
Figura 5. 11 Impacto de la Valoración global de los controles de cada SRM .....	149
Figura 5. 12 Política Tratamiento de Riesgos .....	150
Figura 5. 13 Extracto de SRM de la Matriz de SRM del Capítulo III .....	151
Figura 5. 14 Cálculo del Riesgo Inherente: Análisis y Evaluación de cada SRM .....	152
Figura 5. 15 SRM Clientes: Ejemplo de valoración del Control 1 .....	153
Figura 5. 16 SRM Clientes: Ejemplo de valoración del Control 2 .....	153
Figura 5. 17 SRM Clientes: Ejemplo de valoración del Apetito de Riesgo.....	154
Figura 5. 18 SRM Trabajadores: Ejemplo de valoración del Control 1 .....	154
Figura 5. 19 SRM Trabajadores: Ejemplo de valoración del Apetito de Riesgo .....	155
Figura 5. 20 SRM Sociedad: Ejemplo de valoración del Control 1 .....	157
Figura 5. 21 SRM Sociedad: Ejemplo de valoración del Apetito de Riesgo .....	157
Figura 5. 22 Algunas tipologías de conductas posibles en una organización.....	160
Figura 5. 23 Aportación de valor del MCM.....	167
Figura 6. 1 Criterios para la selección de Mutualia .....	171
Figura 6. 2 Fases del Proyecto de Implantación del MCM en Mutualia .....	173
Figura 6. 3 Enmarque del MCM en el Plan de adecuación Ética de Mutualia .....	174
Figura 6. 4 Proceso de Política y Estrategia de Mutualia .....	175
Figura 6. 5 Muestra del Riesgo Inherente de Mutualia: Stakeholder Cliente Empresa .....	179
Figura 6. 6 Valoración de los controles para cada SRM de Mutualia .....	181
Figura 6. 7 Procedimiento de Tratamiento de Riesgos de Mutualia .....	182
Figura 6. 8 Valoración del Riesgo Residual tras valoración de los controles asignados.....	183
Figura 6. 9 Muestra de Situaciones de Riesgo Moral en Mutualia.....	188
Figura 6. 10 Mutualia: Mapa de Procesos del Modelo de Compliance Moral.....	191
Figura 6. 11 Mutualia: Procesos a realizar para la Evaluación del Riesgo Moral.....	192
Figura 6. 12 Mutualia: Criterios de Evaluación del Riesgo según variable Impacto.....	194
Figura 6. 13 Criterios de Evaluación del Riesgo según variable Probabilidad .....	196
Figura 6. 14 Mutualia: Catalogación del Riesgo Inherente según el Apetito de Riesgo .....	196

Figura 6. 15 <i>Mutualia: Evaluación del Control según su diseño</i> .....	197
Figura 6. 16 <i>Mutualia: Evaluación del Control según su ejecución</i> .....	198
Figura 6. 17 <i>Mutualia: Valoración de los controles según su diseño y ejecución</i> .....	198
Figura 6. 18 <i>Mutualia: Evaluación conjunta de los controles de una SRM</i> .....	199
Figura 6. 19 <i>Mutualia: Valoración global de la aplicación de los controles</i> .....	199
Figura 6. 20 <i>Mutualia: Evaluación del Riesgo Residual</i> .....	200
Figura 7. 1 <i>Correspondencia entre preguntas de investigación, objetivos y conclusión</i> .....	213
Figura 7. 2 <i>Respuesta a las preguntas de investigación planteadas</i> .....	214



## Índice Tablas

Tabla 1. 1 <i>Metodología del Trabajo de Investigación</i> .....	21
Tabla 3. 1 <i>Ficha Técnica de Entrevistas</i> .....	58
Tabla 3. 2 <i>Matriz de Situaciones de Riesgo Moral por Stakeholder</i> .....	65
Tabla 4. 1 <i>Vinculación del MCM con los Marcos de referencia en Gestión de Riesgos</i> .....	87
Tabla 4. 2 <i>Ficha Técnica Focus Group</i> .....	97
Tabla 6. 1 <i>Ficha Técnica Mutualía</i> .....	177

## Capítulo I: Introducción

## 1.1 Objeto de estudio y antecedentes

El modo en que las organizaciones se relacionan con sus *stakeholders* ha variado en los últimos años, en gran parte vinculado al devenir del entorno económico y financiero de las últimas décadas.

Las organizaciones utilizan diferentes métodos para gestionar el efecto de la incertidumbre que la consecución de sus objetivos pudiera generar, es decir, para gestionar el riesgo, primero identificándolo, evaluándolo, es decir comprendiéndolo y tratándolo cuando sea necesario. Después de la crisis financiera de 2008, las expectativas en relación con la gestión de riesgos de las empresas han aumentado rápidamente. Esto plantea la necesidad de que las organizaciones cuenten con sistemas de gobierno corporativo y de gestión de riesgos eficaces y eficientes en todos sus ámbitos de actividad.

De esta forma, las empresas están actualmente bajo una presión significativa para fortalecer sus sistemas de gestión de riesgos y tomar las acciones apropiadas para mejorar la protección de valor para los accionistas.

En este contexto, la gestión de los riesgos se ha convertido en un factor clave de la gestión empresarial, aumentando la preocupación de las empresas por esta materia, como se recoge en el informe resultante de la cuarta encuesta anual de Deloitte (2019:1) sobre gestión de los riesgos con terceros en las organizaciones: “ al admitir que la inversión para gestionar estos riesgos es insuficiente. Además, el 83% de las organizaciones afirma haber experimentado algún tipo de incidente relacionado con terceras partes en los últimos 3 años. Según el estudio, casi la mitad de éstos (el 46%) ha tenido un impacto, bien moderado o alto, en el negocio: un deterioro significativo en el servicio al cliente, pérdidas financieras importantes, daños a la reputación o un incumplimiento normativo.”

El incremento del control normativo aplicado a las organizaciones de diferentes sectores (destacando el sector financiero), abriéndose nuevas posibilidades de imputación penal a las personas físicas que administran y gestionan

---

las organizaciones (Goñi, 2011) ha hecho que éstas estén poniendo un mayor foco en la gestión de los riesgos.

Para evitar riesgos, las organizaciones implantan entornos de control (políticas, procedimientos, códigos éticos, estructura organizativa con segregación de poderes, formación, etc.). No obstante, si la organización persigue objetivos de creación de valor y sostenibilidad, con un horizonte temporal a largo plazo, deberá superar el mero cumplimiento de las reglas de buen gobierno (Paz-Ares, 2004; Nikoskelainen & Wright, 2007; Acharya, *et al.*, 2013) e incluir una perspectiva ética. Si bien, la obtención de resultados económico financieros es esencial para el negocio, no pueden convertirse en la máxima y única prioridad de la organización ya que no garantizará la sostenibilidad en el largo plazo (Goñi, 2011), siendo necesario incorporar elementos éticos en la toma de decisiones.

La premisa de la búsqueda de la maximización del valor de la empresa para el accionista como principal propósito empresarial está muy cuestionado en estos días, tanto a nivel teórico como a nivel de empresa, si bien, paradójicamente, se encuentra muy arraigado en el ámbito de la gestión empresarial. Su soporte se fue tejiendo en el siglo pasado desde una perspectiva legal bajo las premisas de la teoría clásica de los derechos de propiedad (Coase, 1937 y 1960; Williamson, 1963; Alchian, 1965 y 1968; Demsetz, 1967; Alchian y Demsetz 1973; Furubotn y Pejovich 1972) y la teoría contractual (Williamson y Winter, 1993). El desarrollo de la teoría de agencia (Ross, 1973; Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980) contribuyó también a su afianzamiento al introducir la necesidad de identificar un único objetivo que pudiera ser maximizado (el económico financiero), con el fin de establecer un criterio claro en la toma de decisiones por parte de los gestores y así evitar que en aras a atender las demandas de cualquier otro grupo de interés diferente al accionista, que el equipo directivo pudiera actuar en búsqueda de su propio beneficio exclusivamente.

El rápido desarrollo de los mercados de capitales con la aparición de las instituciones de inversión colectiva y las políticas de desregulación del mercado en la década de los setenta y ochenta favoreció esta interpretación de la empresa, *shareholder view* en la sociedad (Frazer, 1982).

---

Esta visión de empresa fue incorporada en la gobernanza corporativa y consiguió deslegitimar la capacidad de la dirección empresarial para la gestión de la empresa como una entidad social y limitó su capacidad para tomar decisiones éticas (Marsden, 2000). La gestión de las organizaciones bajo un marco ético referencial, donde tenían cabida todos los *stakeholders* fue interpretado como incompatible con la gestión bajo una perspectiva empresarial, de atender a un único *stakeholder*, los accionistas, por la diversidad de intereses contrapuestos y su repercusión en el rendimiento empresarial (Orlitzky et al., 2003 para un meta análisis sobre la relación entre la *social & financial performance*). Freeman identifica esta situación a través de lo que denomina la “Tesis de la Separación” (Freeman, 1994 y 1999) que divide como elementos irreconciliables y paralelos la gestión de las empresas desde una perspectiva ética/social y económica.

El supuesto que justificaba la gestión empresarial bajo la premisa de la maximización del valor, y que era conseguir la máxima eficiencia económica y por tanto el bienestar social, no se ha producido en la realidad, generando el efecto contrario. Los efectos negativos sobre la sociedad y el medio ambiente como indica Stiglitz (2010) han puesto en evidencia este modelo empresarial.

El incremento del riesgo que han tomado algunas empresas para maximizar sus ganancias ha generado como resultado, que una tercera parte, sus grupos de interés, haya absorbido parte de las potenciales consecuencias negativas de estas decisiones. El inadecuado control del *moral hazard* en las decisiones empresariales ha conllevado la ineficiencia social (Urionabarrenetxea et al., 2016).

En el marco del problema de agencia, Rediker y Seth (1995) señalan que también pueden surgir conflictos de interés entre las partes que gestionan la empresa y los accionistas derivados de la falta de coincidencia de intereses entre dichas partes. Este problema, ampliamente tratado en la literatura en el marco de la separación de poderes entre la propiedad y los gestores, ya fue recogido por Adam Smith (1776) o por Berle y Mears (1932), quienes pusieron de manifiesto la dificultad de los accionistas para ejercer un control que asegurarse sus intereses y enfoques en

---

la organización de la que eran propietarios, cuando las responsabilidades recaen en unos directivos a quienes han asignado la gestión del día a día.

Destacar que Fama y Jensen (1983) ya expusieron que el problema de agencia surge, además, y por la existencia de incentivos que pudieran hacer que los agentes que toman las decisiones, tuvieran en consideración sus propios intereses y no los de los de los accionistas. En este contexto, como indican Acero y Alcalde (2010), podemos vincular el problema de agencia a un problema de gobierno corporativo. Dicho problema se caracteriza, como indican Jensen y Meckling (1976) por la relación interdependiente que existe entre las partes por la relación fiduciaria existente y por la existencia de intereses que pudieran no estar alineados, debido a información asimétrica y en su caso por el surgimiento de un problema de riesgo moral.

En la pasada década, como respuesta a los riesgos vinculados con la teoría de agencia (Ross, 1973), se han incrementado en las empresas las tareas vinculadas al control de la normativa que pudiera aplicar a la empresa y sobre todo un sobreesfuerzo en la gestión de los riesgos legales, todo ello conocido como gestión del *compliance* (Teijeira-Rodríguez, 2015).

El cumplimiento normativo, conforme avanza el ordenamiento jurídico en los diferentes países, se va consolidando en los países europeos, como es el caso de España, Francia, Alemania o Italia; habiéndose definido normativas internacionales como la de la Unión Europea, o el Consejo de Europa, la OCDE etc., que han desarrollado mecanismos de cumplimiento de la regulación legal del sistema actual de prevención de riesgos penales en la empresa; de igual manera podemos ver en América Latina la expansión de la responsabilidad penal de las personas jurídicas donde, como en Europa, unos países van por delante haciendo de ejemplo de otros. Así, podemos ver como pionero a Chile que en 2009 presenta sus regulaciones en esta materia, pero en la segunda década del siglo XXI se incorporan México, Ecuador, Bolivia, Perú, Argentina, Brasil y Colombia.

El *compliance* se ha aprovechado, como buena herramienta de control, para incorporar las medidas que eviten los comportamientos que se quieren evitar desde

---

el código ético, toda vez que en muchas ocasiones las personas al tomar decisiones en las empresas asumen riesgos porque las consecuencias negativas recaen sobre un conjunto amplio de *stakeholders*, incluido el accionista. Incluso muchas organizaciones implantación del *compliance* para dar respuesta a requisitos o exigencias que pueden venir de alguno de sus grupos de interés en el marco de la tracción que algunas empresas hacen sobre su cadena de valor.

En el despliegue del contenido del código ético que lleve a su cumplimiento, sabiendo que el factor tiempo es clave, lo es también el establecimiento de acciones formativas y campañas de sensibilización (Lager, 2010; Simpson & Taylor, 2013) para ayudar a crear una cultura de adecuación ética de las personas, lo cual llevará asociado el desarrollo de la cultura de cumplimiento y lograr así minimizar riesgos que pudieran implicar sanciones y pérdidas de reputación. Toda vez que, como indica Goñi (2011:437) “la inmensa mayoría de los códigos éticos, disponibles muchas veces a través de la página *web* de la propia compañía, entran a describir, con mayor o menor dedicación, el apartado sancionador aplicable en caso de que el trabajador desatienda alguna de las exigencias allí contenidas”.

Por todo ello, el concepto de gobierno corporativo se ha ampliado para incorporar consideraciones relacionadas con el comportamiento ético que le eran inicialmente ajenas (Arjoon, 2005; Caldwell & Karri, 2005; O'Brien, 2006). Y aunque existen iniciativas como el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (OCDE, 2016), donde se recogen recomendaciones relacionadas con los *stakeholders*, existe siempre la posibilidad de que en el terreno de la autorregulación se puedan incorporar cláusulas que avancen en la relación deseada con los grupos de interés promoviendo políticas sociales de base voluntaria (Velasco *et al.*, 2005). En base a ello, aportamos una metodología que posibilita incorporar el denominado riesgo moral al sistema de gestión de riesgos de la compañía, vinculado a la relación con nuestros *stakeholders* y a los riesgos que podemos inducirles a ellos a la hora de la toma de nuestras decisiones.

Como ya anticipaban algunos autores (Dembe & Bodem, 2000; McCaffrey, 2017), el análisis del riesgo moral se encuentra, entre la economía y la ética, y su

---

gestión parecería propia de una empresa que aplica fundamentos éticos y actúa como una empresa socialmente responsable (Argandoña, 2017).

La actuación de toda empresa genera a la sociedad impactos, positivos y negativos, a los que debe dar respuesta, como empresa responsable, en el marco de un ejercicio ético (Sanjuán *et al.*, 2013). Superar el cumplimiento legal a través de la inclusión del cumplimiento *Moral* o como lo hemos denominado en nuestra investigación, *Compliance Moral* en la empresa, permite a la empresa, en la medida que está gestionando nuevos riesgos, identificar los aspectos positivos y negativos en relación a la empresa y a los *stakeholder*, del riesgo, y de esta manera analizar amenazas o crear oportunidades con sus *stakeholders* y avanzar en el proceso de ser una organización más sostenible (Bowling & Rieger, 2005).

No proponemos configuradores del riesgo que condicionen la ética de las personas, sino herramientas y recomendaciones de una estructura organizativa que ayude a desplegar los compromisos éticos que, de manera voluntaria y sostenible, haya adoptado la empresa ayudando a las personas en la toma de decisiones.

Bajo una perspectiva económica, resulta adecuado aceptar, que al menos en algunos casos, los objetivos económico financieros de la organización no son incompatibles con una gestión ética y socialmente responsable (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky & Swanson, 2008; Wang & Bansal, 2012). El daño reputacional y social de ser condenada penalmente, o las malas praxis con los diferentes *stakeholders*, pueden suponer, a medio largo plazo, más que una mera sanción.

Si cambiásemos el enfoque a la hora de implementar en la organización el cumplimiento normativo que se considere y nos apoyamos, como indica Arjoon (2005), en un despliegue de la ética podremos ir incorporando en la gestión de riesgos la variable moral.

El problema, al que intentamos dar respuesta, es la falta de identificación y de gestión del riesgo moral en el que incurren de las organizaciones, en relación a los *stakeholders* sobre los que potencialmente impacta. Carroll (2000) escribió sobre los nuevos desafíos éticos que traería consigo el siglo XXI. Por tanto, si hablamos de



---

riesgos, es importante tener en cuenta la magnitud del mismo en términos del daño potencial y su proximidad en el tiempo y el espacio (Butterfield *et al.*, 2000). Gestionar un riesgo con una adecuada respuesta puede llevarnos a un dilema moral (cf. Jones 1991).

Kaptein (2019:1141) habla de la existencia del vacío moral, definiéndolo como “*as the absence of a shared and adequate moral orientation*”. Por ello, Kaptein (2019) señala que ha de concretarse de forma clara qué es una actuación ética y ayudar con ello a cubrir el vacío moral. Según Rest (1986), la identificación de cuestiones morales es la primera etapa del proceso de toma de decisiones éticas. Siendo la siguiente etapa del proceso de toma de decisiones éticas el juicio moral (Rest, 1986).

Para ello, el presente trabajo intenta visibilizar el impacto potencialmente negativo frente a terceros, de las actuaciones de la organización que, si bien le pueden generar un beneficio a ella, pueden llegar a perjudicar a terceros. También se abordan los mecanismos que permitirán, una vez identificados los riesgos morales, la toma de decisiones de manera consciente, sabiendo que terceros asuman un riesgo generado por la empresa o evitando desde la organización que se produzca el mismo, bajo un modelo de gestión sostenible.

La gestión sostenible y ética exige promover nuevos modelos de gestión. Por ello, la meta a conseguir sería la modificación de la gestión de las organizaciones atendiendo nuestra incidencia e impacto en terceras partes al limitar y gestionar el riesgo que les podemos traspasar con nuestras actuaciones, si se prima el beneficio propio. En la práctica, esto supondría tener en consideración un nuevo tipo de riesgo, no contemplado en la actualidad, que complementará el sistema de riesgos de la organización. Su cumplimiento reforzará el sistema de *compliance*.

Aplicar criterios morales a la hora de tomar decisiones que puedan afectar a varios grupos de interés o *stakeholders*, más allá de los accionistas, parece propio de una empresa que aplica fundamentos éticos y actúa como una empresa socialmente responsable, entonces ¿por qué no hacerlo? Es posible dar un paso más allá,

---

superando el cumplimiento legal mediante la inclusión del cumplimiento moral o como lo hemos denominado en este trabajo: *Compliance* moral en la empresa, ya que esta integración permite a la empresa dar pasos hacia la sostenibilidad esperada.

No obstante, en la literatura principalmente se ha abordado o bien el *Compliance* desde la perspectiva legal, es decir con un enfoque de establecer un programa basado en perseguir y prevenir conductas criminales y detectar dichas conductas cuando se produzcan (Parker & Nielsen, 2009; Nielsen & Parker, 2012; Ruhl & Katz, 2015; Teijeira-Rodríguez, 2015; Míguez, 2015; Mayer *et al.*, 2015), o bien aspectos, actuaciones y herramientas concretas que fomentan y permiten la integración de la ética en las organizaciones como lo son los códigos éticos, la responsabilidad social o la gobernanza (Ferrell *et al.*, 1998; Lozano *et al.*, 2007; Criado-Jiménez *et al.*, 2008; McKendall *et al.*, 2002; Kaptein, 2015).

Planteamos ir más allá de un *Compliance* Legal. Así, la inclusión de la perspectiva moral en el *Compliance* puede ser una nueva vía para ayudar a evaluar los riesgos en una empresa, para aquellas empresas que adopten una perspectiva de gestión sostenible, mirando el impacto en terceros y la repercusión en términos de reputación. El escándalo puede arruinar una organización y la reputación de un líder, y el cumplimiento cosmético o incluso real de las nuevas reglas y restricciones no siempre aislará el daño corporativo de una conducta poco ética, por eso es necesario establecer una cultura organizacional basada en valores que apoyen el comportamiento ético (Lager, 2010). Esta Tesis se enmarca en la *Stakeholder Theory*, en la gestión ética y sostenible.

Por otra parte, con la incorporación de la gestión del riesgo moral, planteamos un enriquecimiento a la gestión de riesgos basada en el *Enterprise Risk Management* (ERM), que habla de la integración de todos los riesgos a los que se expone la empresa (Nocco & Stulz, 2006). Este enfoque requiere, como indica Bromiley *et al.* (2015), la alineación de la gestión de riesgos con la estrategia y el gobierno corporativo. Nosotros proponemos incluir en el ERM la gestión de los riesgos

---

morales, lo cual exige un cambio en el enfoque de la estrategia de gobernanza, basado en un nuevo enfoque del comportamiento ético y sostenible.

Un modelo de cumplimiento integral gestiona los ámbitos: fiscal, mercantil, contable y de *reporting*, sectorial, penal, otros (LOPD, Riesgos Laborales, etc.), pero enfocar la labor de cumplimiento a luchar contra las prácticas fraudulentas puede no estar abordando los problemas reales y fundamentales de la organización que inspiran el comportamiento ético (Arjoon, 2005).

Será necesario investigar para llegar a definir herramientas que ayuden a las organizaciones a gestionar los riesgos, incorporando los riesgos morales. Con este nuevo enfoque de gestión de riesgos quizá se pueda ayudar a mitigar otros riesgos, adelantarse a la legislación, la cual a veces viene precedida de “recomendaciones”, como las recogidas en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (OCDE, 2016) y generar nuevas oportunidades de negocio o incluso ser más sostenibles, mejorando su reputación.

El reto para las organizaciones consiste en seleccionar e implementar modelos institucionales óptimos de gobierno en las empresas, las que siempre se enfrentan a nuevas disposiciones gubernamentales, códigos de ética y cambios institucionales internos (Chaves & Schediwy, 2004). Con el fin de comprender el comportamiento y el funcionamiento de los agentes existentes en las empresas en el marco del riesgo moral, y la propuesta de solución que hacemos en nuestra investigación nos basamos en las siguientes teorías:

La *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984), plantea la existencia de grupos de interés o *stakeholder*, además del accionista, que deben ser tomados en consideración en la gestión empresarial. La justificación a esta aseveración puede darse desde una perspectiva instrumental, al entender la atención a los intereses de los *stakeholders* como un medio necesario para generar valor en la organización a largo plazo (Jensen, 2001). Frente a esta interpretación, la *Stakeholder Theory*, entiende los intereses de los *stakeholders* como legítimos amparándose en teorías normativas dentro del marco conceptual de la ética de la empresa Donaldson y

---

Preston (1995). Por último, la interpretación ontológica de la *Stakeholder Theory*, explica la propia naturaleza de la empresa a través de los *stakeholders* y sus relaciones, otorgando de esta forma legitimidad a sus intereses y considerando a los accionistas un grupo más (Retolaza *et al.*, 2015).

La *Struggle Theory of Ethics* (Kaptein, 2017) plantea que mantenerse fiel a los principios éticos exige mantener micro-confrontaciones internas en la propia organización, debido a la presión de diversas instancias organizativas para obtener resultados que, en muchos casos, se favorecen levantando las restricciones éticas; por lo que cuanto mayor sea la brecha ética, mayor será la lucha requerida (Kaptein, 2017); lo que demandará, por parte de la organización, de la incorporación de elementos que empoderen los comportamientos éticos dentro de la organización, disminuyendo la brecha ética de la misma.

The United Nations World Commission on Economic Development (1987 :1) define el desarrollo sostenible como “aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. El desarrollo sostenible es interpretado en base a tres principios: *environmental integrity, social equity, and economic prosperity* (Elkington, 1994 y 1998).

Para el sector empresarial, la sostenibilidad establece un nuevo marco de actuación para el desarrollo de su actividad. La incorporación de sus principios en las políticas, estrategias y prácticas empresariales contribuyen a potenciar el desarrollo sostenible (Hart y Milstein, 2003). En este nuevo contexto socioeconómico, la legitimidad de las empresas se otorga no solo por su papel económico en el mercado sino por su contribución a la sostenibilidad del entorno en el que se ubican (Scherer *et al.*, 2013).

Con el Modelo de *Compliance* Moral que desarrollamos en nuestra investigación establecemos un modelo de prevención y control de riesgos morales que se integra en la gestión de la organización, buscando una clara conexión más allá

---

de lo conceptual entre Ética Empresarial, Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad.

## **1.2 Justificación y motivación por la elección del tema**

La motivación para la realización de este trabajo surge a partir de la constatación de que nos encontramos en un momento de cambio de paradigma donde las empresas plantean su gestión bajo prismas sostenibles y éticos y esto hace que se precisen modelos de gestión y herramientas que les den soporte. Por otra parte, incluso en las organizaciones que mantienen la primacía del accionista, las razones abajo expuestas hacen que necesiten prestar atención a terceros. Es decir, son razones éticas/sostenibles y razones económicas las que dan soporte al presente trabajo.

Los comportamientos de las personas en las organizaciones a la hora de tomar decisiones para conseguir los objetivos pueden acarrear daños económicos, reputacionales y sociales a la organización, por ser condenada penalmente, o por las malas praxis con los diferentes grupos de interés, y pesan a la larga más que una mera sanción. Estos comportamientos, donde se busca el beneficio propio sin pensar en el daño que se puede causar en un tercero, ha sido la guía de actuación de muchas organizaciones, lo cual ha derivado en escándalos, como son el caso Enron (2001), Arthur Andersen (2001), Madoff (2008) o Barclays (2012), que sirven de ejemplo para poder plantear un cambio en los propósitos de las empresas, sabiendo que los riesgos están interconectados, el riesgo moral puede incidir en otros tipos de riesgos.

Son riesgos derivados de la actividad normal del negocio y por tanto muy comunes a todo tipo de organizaciones. Tienen la potencialidad de producir daño en la organización de manera indirecta a través de variables tales como la reputación u otros intangibles. La repercusión mediática de los acontecimientos hace que sean especialmente peligrosos desde la perspectiva económica. Pero bien sea por razones económicas o bien por razones éticas, hay un creciente interés de los inversores y los accionistas, no solo de la sociedad, por gestionar los riesgos y por mostrar una preocupación por terceros.

---

Los escándalos han sido un acelerador de los modelos de *corporate governance*, o en terminología española, gobierno corporativo, y como dice Paz-Ares (2004:3) no podemos olvidar que todas las manifestaciones del *corporate governance* comparten una preocupación central: “Para remontar la situación, es crucial restablecer la confianza mediante una política de gobierno corporativo. (...) La confianza no se devuelve, sin embargo, de la noche a la mañana. Requiere la convergencia de muchas iniciativas y la conjunción de esfuerzos del sector público y del sector privado”. Por ello, como indica Seglin (2000), la gobernanza incluye cuestiones de transparencia y la rendición de cuentas, el entorno legal y reglamentario, las medidas apropiadas de gestión de riesgos, los flujos de información y la responsabilidad de los altos ejecutivos, gerencia y la junta directiva.

Analizando los problemas de gobierno corporativo, Arjoon (2005) hace una distinción entre los mecanismos de cumplimiento legal y ético y muestra que el primero claramente ha demostrado ser inadecuado, ya que carece del poder moral para restaurar la confianza y la capacidad de generar confianza, definiendo el *compliance* legal como un intento de legislar la moralidad que en consecuencia conduce al absolutismo legal. Por ello, concluye que los problemas a la hora de impulsar la responsabilidad corporativa no son debidos al cumplimiento legal, sino fundamentalmente a problemas para hacer lo correcto (son problemas éticos).

Con base en las preocupaciones de las organizaciones, por una parte, para gestionar sus riesgos por su impacto en la sostenibilidad de la organización y por otra, de poner a disposición de las personas las herramientas o los procesos de decisión más holísticos para gestionarlos, nos hemos planteado realizar esta Tesis Doctoral. En su realización, abordaremos, por una parte, la perspectiva de la gestión de riesgos desde la gobernanza de la empresa para incorporar la gestión de los riesgos que podemos inducir a terceros por conductas profesionales poco éticas.

Como dice Seglin (2000), si ignoramos la dimensión ética en la toma de decisiones corremos el riesgo de institucionalizar el comportamiento irreflexivo (imprudencia) y podemos perder de vista qué es lo que hay que hacer.

Por otra parte, esta visión se complementa con la perspectiva del *compliance*, como estructura de control independiente de la parte operativa de la empresa, para incorporar los requisitos no solo provenientes del legislador, o los de la normativa interna establecidos para el funcionamiento de la organización, sino también los vinculados con las expectativas de los *stakeholder*.

Desde el momento en que fuimos acercándonos al objeto de la investigación, inicialmente desde una perspectiva práctica y posteriormente desde una perspectiva científica, nos fuimos planteando una serie de preguntas que se fueron formulando y repensando a medida que avanzaba la investigación, alguna de ellas ha sido: ¿qué delimita el riesgo moral?, ¿cuáles son sus principales características?, ¿cuáles son los riesgos morales?, ¿quién es la persona o agente que puede identificarlos?, ¿es posible vincular los riesgos morales a los grupos de interés?, ¿el riesgo moral es igual en todas las empresas?, ¿se puede identificar similitudes del riesgo moral por sectores económicos?, ¿cuáles son las causas subyacentes que originan el riesgo moral?, ¿qué diferencia el riesgo moral a otros riesgos?, ¿qué similitudes tiene con otros riesgos?, ¿por qué hay que gestionar el riesgo moral?, ¿qué incidencia tiene en la gestión de las empresas, en la economía?, ¿qué valor aporta a la empresa la gestión del riesgo moral?, ¿qué valor aporta a terceros?, ¿cómo se puede gestionar en la empresa?, ¿existen metodologías de gestión del riesgo moral?, ¿se pueden utilizar las metodologías existentes de gestión de otros riesgos?, ¿se puede estandarizar una metodología de gestión de este riesgo específico?, ¿cómo se verifica su cumplimiento?, ¿hasta qué punto es aplicable el MCM como herramienta que permite identificar y gestionar el *moral hazard* en una organización concreta?, ¿se puede integrar el MCM con los sistemas de gestión existentes en la organización?, ¿se necesitan nuevas estructuras organizativas en la organización para implementar el MCM?, ¿Qué modificaciones supone en la organización?, ¿se puede generalizar el Modelo para poder ser transferido y utilizado por otras organizaciones?, ¿qué problemas surgen para su aceptación en la empresa?.

Finalmente, estas cuestiones se concretaron en las siguientes preguntas de investigación:

**PL<sub>1</sub>** ¿Podemos considerar el riesgo moral en la relación con los *stakeholders*, un nuevo riesgo para la organización desde su perspectiva de oportunidad o amenaza?

**PI<sub>2</sub>**: ¿Podemos Identificar los principales ámbitos de riesgo moral que potencialmente pueden tener las organizaciones e identificar las causas subyacentes que generan los riesgos morales? Si fuera así: ¿Cuáles son los principales riesgos morales y las principales causas subyacentes?

**PI<sub>3</sub>**: ¿Podemos gestionar los riesgos morales en el marco de un sistema de gestión de riesgos y que sea fácilmente integrable en la gestión de riesgos de la compañía?

**PI<sub>4</sub>**: ¿Es posible consensuar un modelo de gestión de riesgos morales (Modelo de *Compliance Moral*, MCM) en la organización que pueda ser utilizado por la generalidad de las organizaciones, e incluso integrarse en el marco de un modelo de *Compliance*? Y ¿cuál sería la estructura organizativa y las herramientas a desarrollar que ayuden a las personas en el proceso de toma de decisiones?

### 1.3 Objetivos

De acuerdo con lo anteriormente expuesto y las preguntas de investigación planteadas, el presente trabajo tiene como **objetivo principal** el desarrollo de un modelo que hemos denominado Modelo de *Compliance Moral* (MCM) que va a permitir la identificación y gestión del riesgo moral; así como la verificación del cumplimiento de la normativa implantada para la prevención y control del mismo, que sea susceptible de ser implementado en una organización, así como el contraste de su grado de aplicabilidad y de los condicionantes que facilitan su implantación.

Este objetivo principal se llevará a cabo a través de los siguientes objetivos secundarios (OS):



**OS<sub>1</sub>:** Delimitar la existencia de riesgo moral en las organizaciones en relación con los *stakeholders*.

**OS<sub>2</sub>:** Identificar los principales ámbitos de riesgo moral que potencialmente pueden tener las organizaciones, contemplado como un problema de gestión para la organización, con un foco especial en la gestión ética en la organización.

**OS<sub>3</sub>:** Identificar las causas subyacentes que generan los riesgos morales.

**OS<sub>4</sub>:** Proponer una sistemática para la gestión de los riesgos morales y su posterior verificación.

**OS<sub>5</sub>:** Consensuar un Modelo de gestión de riesgos morales, al que hemos llamado Modelo de *Compliance Moral*, que pueda ser utilizado por la generalidad de las organizaciones.

**OS<sub>6</sub>:** Validar el MCM en términos de aplicabilidad en la práctica.

**OS<sub>7</sub>:** Analizar el resultado de la aplicación del MCM generado, en una organización determinada, en el marco de un modelo de *Compliance*.

**OS<sub>8</sub>:** Plantear un modelo de gestión de riesgos morales que incluya las mejoras que se hayan incorporado tras la implantación en la organización seleccionada, por tanto, menos teórico y más real por su aplicabilidad.

Para que el problema sea suficientemente significativo como para sustentar la Tesis, deben darse unas condiciones de posibilidad, las cuales se han enunciado, a través de las siguientes proposiciones:

1. El Riesgo Moral supone un problema importante en las organizaciones. Se trata de reflexionar sobre la existencia de riesgo moral en la relación de las organizaciones con sus *stakeholder*, con implicaciones desde el punto de vista ético y desde el punto de vista económico, en el marco de la gestión de la organización.
2. El cumplimiento legal no es suficiente para prevenir el riesgo moral de las organizaciones. El cumplimiento legal analiza el cumplimiento de forma

parcial o en relación con un aspecto concreto de la organización, sin tener en cuenta el *Compliance* como un todo; y mucho menos desde la perspectiva que abordamos en este trabajo, la perspectiva del riesgo moral.

3. Existe un moral *Compliance* que va más allá del *Compliance* legal. Planteamos una reflexión en la gestión de las organizaciones, en el proceso de toma de decisiones, y no tener en cuenta solo los riesgos legales, incorporando a la evaluación de riesgos un análisis desde la perspectiva del riesgo moral.

## 1.4 Metodología

La investigación para considerarse científica exige el empleo de una metodología y un conjunto de métodos científicos. Tal y como señalan Rodríguez-Castellanos et al. (2005), para llevar a cabo una investigación, no existe ningún método más adecuado que otro y su elección depende del objeto de estudio, el contexto de la investigación y de los objetivos a conseguir. Atendiendo a las particularidades de nuestro estudio, se han combinado un conjunto de métodos, que son: el método analítico-sintético y el inductivo. Su empleo se ha articulado en las 3 fases, complementarias, pero claramente diferenciadas, en las que se ha desarrollado la investigación: 1) Fase Exploratoria, 2) Fase de Contraste Cualitativo y 3) Fase de Aplicabilidad.

Nuestro objeto de estudio viene delimitado por el concepto del riesgo moral y su identificación y gestión en las organizaciones. Así, al inicio del trabajo, y a través de la revisión de la literatura existente, se ha realizado una revisión profunda del estado del arte. En esta parte teórica de nuestra investigación, hemos identificado ámbitos de actuación, que vinculan el riesgo moral con la gestión empresarial en todas sus vertientes. Esto nos ha permitido superar el ámbito más común de estudio del riesgo moral, muy focalizado en las entidades de seguros, para poder poner de manifiesto la dimensión que puede suponer dicho riesgo y el potencial impacto

---

generado en los diferentes grupos de interés de la organización. En la identificación del problema y en la construcción del marco teórico se ha empleado el método analítico-sintético.

Tras la identificación del problema y atendiendo a la escasez de estudios científicos en torno a los riesgos morales vinculados a la gestión, se hizo necesario avanzar en la primera fase exploratoria con una metodología de carácter cualitativo. A través del estudio de 64 organizaciones y utilizando la entrevista semiestructurada como técnica para la recogida de datos, se han identificado, de manera inductiva, una lista finita de riesgos morales, que las organizaciones generan a sus *stakeholders*, así como las variables subyacentes que las originan.

Para dar mayor solidez y riqueza a la información obtenida y dado lo novedoso de la situación investigada, en la segunda fase, todas las situaciones de riesgo moral, sus vínculos con los diferentes grupos de interés y las variables subyacentes causantes de la aparición de dichas situaciones de riesgo, fueron contrastadas de manera cualitativa, a través de la realización de 3 Focus Group (Kitzinger, 1995). Para la elección de dicha técnica, nos hemos basado en las investigaciones de otros investigadores, como Parra (2005), el cual avala la utilidad de los grupos focales para la toma de decisiones. Así mismo, Reish (2007) y Krueger y Casey (2014) apoyan esta técnica y en general los métodos de investigación cualitativa para "probar" la validez de una idea perceptiva, al mostrar cómo la idea es verdadera, cómo se apoya, cómo se defiende y cómo se implementa, entre otras utilidades. En esta fase, hemos podido recoger las percepciones de los miembros de los *focus group*, directivos/as con amplia trayectoria profesional, sobre la presencia del riesgo moral en sus organizaciones y también se han evaluado las situaciones de riesgo moral (SRM) identificadas, en función de las variables subyacentes, causantes de la aparición de cada SRM. Para ello hemos utilizado la metodología estándar de evaluación de riesgos descrita en la Norma ISO 31000 Gestión del Riesgo. Principios y Directrices.

Tras analizar las diferentes situaciones en las que se produce el riesgo moral, hemos podido visualizar que el mismo está presente en las organizaciones y que

---

puede analizarse y evaluarse para su gestión. Así, de modo inductivo, hemos propuesto para su identificación y gestión, un modelo denominado Modelo de *Compliance Moral*.

En la tercera y última fase, la de Aplicabilidad del trabajo, se ha utilizado la metodología Action Research (Lewin, 1946; Carr & Kemmis, 1986; Järvinen, 2007). Hemos partido de una investigación básica orientada a la aplicación práctica. Así, en esta tercera fase, hemos buscado adaptar el modelo teórico propuesto a las condiciones, requisitos y estructura de gestión de riesgos de la organización, con el fin de comprobar si el modelo propuesto tiene aplicabilidad en la organización seleccionada.

La validación del modelo la hemos realizado a través de su implementación en la práctica y para ello se ha seleccionado Mutualia, que nace en 2006 como Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, que surge de la fusión de Mutua Vizcaya Industrial y Pakea. Posteriormente, se incorpora, con fecha 1 de enero de 2007, La Previsora. Es una entidad que podríamos considerar mixta porque tiene características de la iniciativa privada, incluso de la economía social, y por supuesto de administración pública. Dentro de las mutuas en Euskadi es la principal, con un 43% de cuota de mercado. Esta organización es referente en la aplicación de buenas prácticas de buen gobierno y cuenta en su proceso estratégico con un sistema de gestión de riesgos que incluye la figura del *compliance* legal. Su firme voluntad de gestión al amparo de criterios sostenibles y éticos han llevado a esta organización a incorporar en su gestión y en la toma de decisiones, los riesgos morales, adoptando nuestro modelo. Su incorporación ha supuesto un reto social que ha permitido una mayor humanización de la organización.

El modelo propuesto para la gestión de los riesgos morales, consta de las siguientes etapas:

- Promover una cultura ética y de cumplimiento.
- Establecimiento de políticas de Gestión de Riesgos.

- 
- Establecimiento de un modelo de prevención y gestión de riesgos morales.
    - o Identificación de las situaciones de riesgo moral de la organización por stakeholder.
    - o Identificación de las variables subyacentes que hacen que se originen estas situaciones de riesgo moral.
    - o Gestión de los riesgos morales.
  - Establecimiento de procedimientos que ayuden a las personas de la organización en los procesos de decisión, valorando los riesgos que pudieran generarse sobre los stakeholder.
  - Establecimiento de Canales de comunicación, donde se pueda consultar de forma previa a una actuación o se pueda informar de posibles actitudes o situaciones de incumplimientos a la estructura organizativa que se establezca para velar por el buen funcionamiento del sistema.
  - Establecimiento de un Sistema disciplinario, que se vinculará al convenio colectivo establecido en cada organización para sancionar los incumplimientos, especialmente los legales.
  - Realización de una verificación periódica del modelo cuando se evidencien incumplimientos o comportamientos que no responden a lo establecido en el Modelo, o cuando se produzcan cambios en la organización o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios.
  - Establecimiento de un comité de ética, como estructura organizativa dedicada por una parte a la vigilancia del funcionamiento del modelo y por otra al apoyo a todas las personas para avanzar en el plan de adecuación ética especialmente cuando surjan dilemas morales a la hora de la toma de decisiones.

El resumen de las actuaciones realizadas durante la investigación se visualiza en la siguiente tabla.

**Tabla 1. 1 Metodología del Trabajo de Investigación**

FASE	OBJETIVOS	PROBLEMA	FECHA	METODO/ METODOLOGÍA	RESULTADOS ESPERADOS
<b>1. EXPLORATORIA (1)</b>	Visualizar la existencia de riesgo moral en la relación con los <i>stakeholders</i> , o contemplada como problema ético por la organización	¿Existen problemas de riesgo moral no contemplados por las organizaciones?	SEP-2016 DIC-2016	Analítico/Sintético Revisión literatura Bibliografía	Vinculación del riesgo moral con la gestión empresarial y con la ética, superando el enfoque de estudios del ámbito de los seguros
<b>1. EXPLORATORIA GENERALIZACIÓN INDUCTIVA (2)</b>	Identificar los principales ámbitos de riesgo moral que potencialmente pueden tener las organizaciones.  Vincular las situaciones de riesgo con los <i>stakeholder sobre los que se materializan los mismos</i> .  Identificar las variables causantes de la aparición del riesgo moral	¿Existen riesgos morales similares en los distintos tipos de organizaciones?  ¿Cuáles son las variables organizativas y contextuales que influyen en los mismos?	OCT-2016 FEB-2018	Inductivo Entrevistas	Listado de riesgos morales: clasificar riesgos morales que la organización genera a sus <i>stakeholders</i> potenciales de una organización.
<b>2. CONTRASTE CUALITATIVA</b>	Validar las situaciones de riesgo moral identificadas  Gestionar los riesgos morales en el marco de un sistema de gestión de riesgos  Definir un MCM de prevención de riesgos morales	¿Se pueden gestionar los riesgos morales en el marco de un sistema de gestión de riesgos estándar  ¿Se puede estandarificar la prevención del riesgo moral al conjunto de organizaciones?	2018	Analítico/Sintético <i>Focus Group.</i>	Vademecum de riesgos morales potenciales, estructurados por variables Análisis y Evaluación de los riesgos morales identificados Valoración de la viabilidad de una Propuesta de MCM
<b>3. APLICABILIDAD</b>	Analizar si es posible la aplicación del MCM, en una organización determinada.  Plantear un MCM mejorado	¿El MCM generado, sirve realmente para disminuir el riesgo moral de las organizaciones?  ¿Incrementa o disminuye la responsabilidad ética de los decisores de la organización?	2019 2020	Analítico/Sintético <i>Action Research</i>	Implantación del MCM en una organización. Verificación del valor aportado por la utilización del MCM en dicha organización.

Fuente: Elaboración Propia

---

Finalmente, atendiendo a lo indicado anteriormente en la Tabla 1.1., se ha ido desarrollando el trabajo de investigación aplicando los métodos más adecuados.

En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis de las distintas corrientes existentes en la literatura respecto a los riesgos morales, como factores determinantes de la relación con los *stakeholders* y como un nuevo riesgo para las organizaciones. A continuación, se ha realizado un estudio de campo utilizando como herramienta las entrevistas semiestructuradas sobre una muestra de empresas de la Comunidad Autónoma Vasca, cuya selección se realizó atendiendo a criterios objetivos y con el apoyo y guía del director de la Fundación EUSKALIT. Se identificaron, por una parte, cuáles eran las empresas más comprometidas con la gestión avanzada que impulsa la Fundación EUSKALIT.

También se identificó el perfil de los contactos que se tenía de las personas de dichas empresas, como miembros del club de evaluación de EUSKALIT.

También, se identificaron los sectores a los que pertenecían, su grado de internacionalización, el tipo de empresa y su sector, para poder contar con referencias de todos los sectores, y tratando de asegurar la heterogeneidad de la muestra seleccionada se buscó la mayor accesibilidad para la realización de la investigación. Para dar respuesta a la realidad empresarial del País Vasco, completamos la selección con otras organizaciones no asociadas a la Fundación EUSKALIT, que cumplieran el resto de criterios de selección, tanto en características como en número de organizaciones, sabiendo que buscábamos organizaciones comprometidas con el desarrollo de buenas prácticas en el ámbito del gobierno corporativo, y por ello, el grado de internacionalización o de exposición a grupos de interés pudiera ser importante. Del resultado del estudio de casos múltiples (Eisenhardt, 1989; Yin, 2013), se extraen como conclusión la visualización e importancia del riesgo moral en la realidad empresarial.

Seguidamente, como resultado de esta fase, se ha podido ofrecer una relación, por una parte, de una serie limitada de situaciones de riesgo moral ordenadas por *Stakeholder*, así como la identificación de las cuatro variables

---

subyacentes que hacen posible que surjan las situaciones de riesgo moral identificadas.

Para dar mayor validez y robustez a la información obtenida, se sometió a un nuevo contraste a través de una metodología diferente cualitativa, los *focus group* (Kitzinger, 1995), que utilizaron la metodología derivada del Norma ISO 31000 “Gestión del Riesgo. Principios y Directrices”, para realizar el contraste empírico de la aplicabilidad de la metodología de valoración de riesgos propuesta.

Para su realización se contó con la participación de representantes de organizaciones que ejercen responsabilidades vinculadas a la gestión de los *stakeholder* en sus organizaciones y pertenecientes a organizaciones que apuestan por la Gestión Avanzada, se verificó el planteamiento inicial de poder concretar un Vademecum de riesgos morales potenciales, estructurados por variables causantes de su aparición y por *Stakeholder*, y por otra parte, se verificó, con la participación de esos representantes anteriormente mencionados, de un modo mayoritario, la factibilidad de la aplicación de la metodología de evaluación de los riesgos morales.

A la hora de definir el modelo de gestión (Modelo de *Compliance Moral*) que pudiera ser utilizado por la generalidad de las organizaciones en el marco de un sistema de gestión, nos hemos basado en una metodología, basada, por una parte, en la revisión de la literatura sobre *Compliance*, gestión y control de riesgos, sistemas de gobierno corporativo aplicado a gestión de riesgos, tomando como referencia un sistema de *Compliance* penal, y por otra, en el análisis de la aplicabilidad del modelo que proponemos de *Compliance Moral* en una organización, aplicando la metodología *Action Research* (Lewin, 1946; Carr & Kemmis, 1986; Järvinen, 2007) para adaptar el modelo teórico propuesto a las condiciones, requisitos y estructura de gestión de riesgos de la organización.

Este trabajo de investigación puede calificarse como un trabajo interdisciplinar, así presenta contenido teórico y práctico de diversos campos y áreas de conocimiento: dirección estratégica, buen gobierno, sostenibilidad, reputación, ética en la empresa y gestión de riesgos. Las fuentes de investigación han sido



variadas incluyendo artículos académicos, libros, periódicos, conferencias académicas, workshops, publicaciones en instituciones privadas, discusión con teóricos del tema y con múltiples directivos de empresa. Esta aproximación al problema abordado, tanto desde una perspectiva teórica como práctica, ha ayudado a interiorizar el conocimiento y a prender la realidad generando una visión holística y enriqueciendo el saber teórico con una perspectiva de aplicabilidad.

### 1.5 Estructura

En relación con la estructura de la investigación, la tesis doctoral se estructura y desarrolla en siete capítulos, el índice, las figuras, las tablas, la bibliografía y los anexos. A continuación, exponemos de manera gráfica y resumida los capítulos de la investigación (Ver Figura 1.1):

**Figura 1. 1 Esquema del Trabajo de Investigación**



Fuente: Elaboración Propia

La Tesis comienza con este primer capítulo de carácter introductorio complementado por el segundo capítulo, con el Marco Teórico, donde se analiza la literatura en relación a la existencia del riesgo moral en las organizaciones, y sus diferentes perspectivas (económico, ético-moral). En la misma línea, se revisará la literatura sobre el *Compliance* legal para plantear aumentar la perspectiva hacia el

---

*Compliance* moral, pero no solo en el marco de una relación principal-agente, sino en el marco de la *Stakeholder Theory*.

En el tercer capítulo, correspondiente al primer, segundo y tercer objetivo secundario, se aborda la identificación de los principales ámbitos de riesgo moral que potencialmente pueden tener las organizaciones, así como de las variables subyacentes causantes de la aparición de los mismos.

En el cuarto capítulo, que corresponde al cuarto objetivo secundario. Se aborda el análisis, según metodología de gestión de riesgos, de las situaciones de riesgos moral identificadas por la organización en relación a sus *stakeholders*, así como de las variables que los originan.

Podemos concluir que en el marco de la gestión de riesgos estándar que se aplica en las organizaciones y, en concreto, en el marco del *Compliance* puede plantearse un Modelo de *Compliance* Moral para la gestión de dichos riesgos.

A lo largo del quinto capítulo, respondiendo al quinto objetivo secundario, se define un modelo de *Compliance* Moral como propuesta para ser utilizada en cualquier organización.

A lo largo del sexto capítulo, respondiendo al sexto, séptimo y octavo objetivo secundario, se evalúa el grado de aplicabilidad del Modelo de *Compliance* Moral propuesto, a través de su implantación en un caso de estudio. Se justifican las razones de la elección de la empresa objeto de estudio, y el proceso llevado a cabo. Asimismo, se obtienen unos resultados relevantes en relación a la aplicabilidad de la metodología.

En el séptimo y último capítulo se recogen las principales conclusiones del trabajo realizado, las limitaciones del mismo, así como algunas de las futuras líneas de investigación que sucederán a esta tesis doctoral.

La correspondencia entre preguntas de investigación, objetivos y estructura se recogen en la Figura 1.2.

Figura 1. 2 Correspondencia entre preguntas de investigación, objetivos, metodología y estructura



Fuente: Elaboración propia

## Capítulo II: Marco Teórico

---

## 2.1 Aproximación al concepto de *moral hazard*

Estamos ante un término con una dilatada historia aplicado al comportamiento de la persona asegurada, la cual viéndose protegida frente al potencial siniestro, adopta menos precauciones para evitarlo, precisamente porque está asegurado. Adam Smith (1776), vinculándolo con el entorno económico, utilizó el concepto en el análisis de las sociedades por acciones. No obstante, es en la Teoría de Agencia (Ross, 1973) cuando se etiqueta como *moral hazard* a las consecuencias de las relaciones principal-agente, pues es en esta relación de agencia, por ejemplo, el agente es autorizado por el principal a gestionar contratos con terceros en su nombre. Los problemas de riesgo moral se presentan para este ejemplo a partir de la firma del contrato, pues aparece una incertidumbre sobre los comportamientos de cada uno de los sujetos de ambas partes ya que tienen sus propios intereses. Posteriormente Jensen y Meckling (1976) agrupan los costes asociados a una relación de agencia, y plantean una mitigación del riesgo moral en base a la creación de incentivos, en los cuales se premie o penalice al agente en función de sus acciones y resultados.

El riesgo moral es un concepto que se encuentra entre la economía y la ética, sin que en muchas ocasiones resulte claro si realmente tiene un componente ético (Dembe & Bodem, 2000; McCaffrey, 2017). Tras algunos antecedentes en el ámbito de los seguros (Ducat, 1865) y de la política (Burke, 1790), se introduce en la economía moderna de la mano de Knight (1921), sacándolo del ámbito del seguro y ampliándolo a cualquier situación en la que una persona asuma las consecuencias de las decisiones tomadas por otra persona; o se plantea como un problema dual de conocimiento y moralidad, basado en la incertidumbre (Emmett, 2011). Posteriormente, el término es utilizado por Arrow (1963), trasladándolo al ámbito de la teoría de juego, pero manteniendo cierta valoración moral en el comportamiento de los agentes. Es a partir de Pauly (1968) cuando se desvincula de cualquier connotación moral, interpretándolo únicamente como una conducta racional guiada

por incentivos, que se puede analizar con herramientas ortodoxas de la economía. El debate Arrow-Pauly, precisamente sobre el aspecto moral del *moral hazard*, hizo que el concepto de “Riesgo Moral” desbordara el ámbito de los seguros abriéndose a otros ámbitos de la economía (Rowell & Connelly, 2012); así se ha analizado a la hora de hablar de los beneficios por desempleo (Chelius & Kavanaugh, 1988; Foster & Rosenzweig, 1994), la explotación agraria (Cheung, 1969), el mercado de valores (Diamond, 1967), en el ámbito de la familia (Becker, 1981), o la estructura financiera (Retolaza *et al.*, 2014).

La revisión de la literatura académica nos confirma que el riesgo moral se da de forma habitual en la empresa (Dembe & Boden, 2000), y sería bueno que, si éste se asume a la hora de la toma de una decisión, por lo menos sea de una forma deliberada y no inconsciente. Ver Figura 2.1

**Figura 2. 1** Revisión de la Literatura sobre Riesgo Moral

REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE MORAL HAZARD		
INVESTIGADOR	AMBITO DE ESTUDIO	ANÁLISIS REALIZADO
Adam Smith (1776),	Económico	Análisis de las sociedades por acciones
Ducat (1865)	Los seguros	Vinculado con los seguros de incendios
Knight (1921)	Tórica moderna de la economía empresarial estadounidense	Amplia el ámbito del riesgo moral más allá del sector seguros, vinculando el riesgo moral al análisis de la acción humana, llena de riesgo, incertidumbre y beneficio.
Arrow (1963)	Teoría de juego	Estudio de la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre
Diamond (1967)	La bolsa de valores	Problemas de incertidumbre a la hora de la toma de decisiones y la asunción de riesgos
Pauly (1968)	Plantea un análisis del riesgo moral sin connotaciones morales, pudiéndose analizar con herramientas ortodoxas de la economía	Plantea desvincular el riesgo moral de cualquier connotación moral, interpretándolo únicamente como una conducta racional guiada por incentivos
Ross, (1973)	Teoría de Agencia	El riesgo moral y las consecuencias de las relaciones principal-agente
Jensen & Meckling (1976)	Teoría de Agencia	Plantean una mitigación del riesgo moral, en base a la creación de incentivos, en los cuales se premia o penaliza al agente en función de sus acciones y resultados
Becker (1981)	La conducta familiar	El altruismo en la familia y el egoísmo en el mercado
Foster & Rosenzweig (1994)/Chelius & Kavanaugh, (1988)	Ámbito de las relaciones contractuales del trabajador.	El riesgo moral juega un papel central en las relaciones contractuales del trabajador, vinculándolo a los beneficios por desempleo
Tuttle Harrell, A., & Harrison, P. (1997)/ Dembe & Boden (2000)/ McCaffrey (2017).	El riesgo moral como componente ético	Vincula el riesgo moral a la toma de decisiones, pudiéndose moderar el comportamiento egoísta fomentando un clima ético
Krugman (2009)	Económico	Vincula el riesgo moral al oportunismo de la crisis económica de 2008 derivada de las burbujas económicas, los endeudamientos, los rescates financieros.
Emmett (2011).	Plantea el riesgo moral como un problema dual de conocimiento y moralidad, basado en la incertidumbre.	Analiza los enfoques de Knight y relaciona el riesgo moral y otros problemas de incertidumbre como irresolubles, aunque en la empresa puede ser aceptado, pero no así en la acción social, por la incapacidad de las personas para hacer frente a la incertidumbre.
Urionabarrenetxea, S., San-Jose, L., & Retolaza, J. L. (2016).	La estructura financiera	Vincula el riesgo moral y el apalancamiento en las empresas
Gonzalo, J. F., San-Jose, L., & Retolaza, J. L. (2019).	La gestión del Riesgo Moral	Plantea la identificación del riesgo moral en todos los ámbitos de la gestión de las organizaciones y la construcción de un Moral Compliance para su gestión a la hora de la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

El término *moral hazard* es un concepto que describe aquellas situaciones en las que una persona tiene información acerca de los riesgos o consecuencias de sus propias acciones y, sin embargo, son otras personas las que sufren las consecuencias de los riesgos asumidos. Las personas a la hora de tomar una decisión asumen

---

mayores riesgos cuando las potenciales consecuencias negativas de su decisión son asumidas por un tercero y no por ellos; sería ésta una forma de identificar un Moral Hazard.

Normalmente, al hablar de *moral hazard* se tienen que dar unas condiciones necesarias. El Riesgo Moral puede presentarse Ex Ante o Ex Post. Si algo define al *moral hazard* es la necesidad de que se dé una situación de asimetría. Así, si estamos ante un Riesgo Moral Ex Ante, tenemos las asimetrías de información, de poder y de confianza; donde se produce una transferencia de riesgos a terceros en beneficio propio y sin consentimiento pleno. Pero si estuviésemos ante un riesgo moral Ex Post, tenemos como causa la Asimetría temporal, y generaríamos un incremento del riesgo (impacto/probabilidad), por negligencia (falta de responsabilidad debida), tras la transferencia del mismo a un segundo/tercero.

Tanto los tipos de riesgo moral como las asimetrías pueden darse de forma independiente o combinada.

Si hablamos de la **asimetría de información**, tenemos que hay una inadecuada información sobre los riesgos posibles y el alcance de su impacto (Hill & Jones, 1992; Cai *et al.*, 2015; Zuazo, 2015), o bien ante una ambigüedad, y por tanto ante una probabilidad de materialización del riesgo. Al final, estaríamos ante un consentimiento de una de las partes basado en una menor información, bien por la ambigüedad de la misma o bien por el desconocimiento de las consecuencias.

Si estuviésemos ante una **asimetría de poder**, veríamos que existe una desigualdad en el nivel jerárquico de los participantes, que pudiera implicar que alguna de las partes dispusiera de alguna posición de control sobre la otra (Dawkins, 2014). Y estaríamos ante un posible vicio de intimidación.

Si hablamos de la **asimetría de confianza**, veríamos un desequilibrio entre la confianza depositada por el receptor del riesgo y la responsabilidad asumida por el transferente (Ross, 1973; Graebner, 2009). Y estaríamos ante un posible vicio de dolo indirecto (consentimiento/probabilidad).

---

Si hablamos de la **asimetría temporal**, veríamos que hay una modificación de las reglas del juego derivada de una conducta oportunista e incluso una posible negligencia en la conducta (Das & Teng, 1996; Van der Laan & Rose, 2011).

Al hablar de transferencia de riesgos, se asocia el concepto de *moral hazard* a que una persona tiene mayor información acerca de las situaciones que está gestionando y de sus posibles consecuencias que el resto de individuos. Existe por tanto una asimetría temporal entre el momento de la transferencia del riesgo y la posible actualización del mismo. Esto nos permite modelizarlo como un problema de agente-principal.

Nuestra investigación se mueve en el ámbito de la empresa, y por tanto es importante comprender la importancia social de la institución de la sociedad anónima (SA). Entender la relación de agencia entre accionistas y directivos. En las SA los accionistas son los propietarios, y por tanto los titulares de los derechos de decisión, pero como los accionistas pueden llegar a ser muy numerosos, la legislación prevé la existencia de un órgano colegiado, de una dimensión razonable para su operatividad, en cuyos miembros los accionistas delegan casi todos los derechos de decisión de los que son titulares.

Este órgano se denomina Consejo de Administración que es el primer órgano de dirección de la empresa. El Consejo rinde cuentas a los accionistas en la asamblea general que ha de celebrarse por lo menos una vez al año. Según el derecho mercantil, es la Junta General de Accionistas quien elige y depone al Consejo de Administración, que es quien tiene autoridad y toma las decisiones. La consecuencia de la separación entre propiedad y control en la gran empresa es que el equipo directivo, que en teoría está contratado por los accionistas para que maximice el beneficio de la empresa, puede que lo que haga en realidad sea perseguir sus propios objetivos (remuneración, poder, prestigio, prebendas, etc.). Esta situación se denomina problema de agencia (Jensen & Meckling, 1976) y es un tipo particular de los problemas de Riesgo Moral.



---

Pero nuestra investigación ha ido más allá, tomando como referencia la *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984) podemos considerar que las decisiones que toma el agente afectan no solo al principal, sino también al conjunto de *stakeholders* que están vinculados con la organización,

En esta línea, a la hora de hablar de riesgo moral, siempre estaremos hablando de una transferencia de riesgos a segundos al agente principal, o bien a un tercero no directamente implicado. Siempre se hablará de que la decisión tomada se realiza en beneficio propio, es decir, el agente activo obtiene algún tipo de beneficio; excluyendo el perjuicio directo como intención principal. Y siempre deberá haber un vicio en el consentimiento, es decir, habrá una incapacidad para valorar adecuadamente el binomio riesgo-beneficio y el impacto del riesgo se habrá producido sin consentimiento explícito previo.

Para un mejor entendimiento, y viendo las diferentes perspectivas que se le da al concepto de *moral hazard*, en nuestra investigación, y vinculándolo con el momento de la toma de decisiones, nos hemos focalizado en la perspectiva económica y en la necesidad de introducir la ética en la gestión de las organizaciones para afrontar los riesgos morales, y hemos traducido el término como Riesgo Moral.

El riesgo moral consiste en aquella situación en la que un sujeto toma una decisión cuyo resultado, de ser positivo le beneficia a él, mientras que en caso negativo los costes son asumidos por terceros (Krugman, 2009). Beim y Calomiris (2001) proponen una buena metáfora sobre este concepto, al señalar que se trata de una apuesta en la que “si sale cara gano yo, y si sale cruz, otro pierde”. Desde un planteamiento simplificado, resulta evidente que se trata de una situación en la que el agente, tiene incentivos para superponer sus propios intereses sobre los intereses de seguridad de terceros, a los que puede afectar con sus actuaciones. El comportamiento en situaciones de riesgo moral puede estar condicionado por consideraciones éticas (Tuttle *et al.*, 1997).

---

## 2.2 La Gestión Ética en las organizaciones

### 2.2.1 Introducción

Entendemos la ética empresarial, como el marco ético del que se dota la organización para desarrollar sus estrategias, en el que interaccionan normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad. Con este enfoque las organizaciones tratan de institucionalizar una cultura ética. Sabiendo que, como indican Díaz de la Cruz y Fernández (2016:70) existe “una percepción de que muchos conflictos éticos surgen precisamente a raíz de un desajuste entre los valores o intereses de los individuos que conforman las empresas y los objetivos o directrices que se establecen a nivel organizativo”.

En este contexto, hemos pasado de un tiempo en que resultaba incómodo mencionar la palabra “ética” a la hora de hablar del mundo empresarial, a que, en los últimos años, estemos vinculando la Ética y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), de forma que ambas pueden ser compatibles con la obtención de buenos resultados económicos en las organizaciones (Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky & Swanson, 2008; Wang & Bansal, 2012), y yendo más allá, como indican Díaz de la Cruz y Fernández (2016:69) “a la necesidad de establecer las políticas de RSE desde un enfoque estratégico”

A esta nueva situación ha contribuido por una parte los recientes escándalos financieros y por otra el surgimiento en las últimas décadas de nuevas normas éticas más exigentes para las organizaciones en la relación con sus *stakeholders*, que en el Estado Español destacaríamos el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (OCDE, 2016) o a nivel mundial los 10 principios que impulsa el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Todo ello nos lleva a que existe una tendencia creciente a que las organizaciones empresariales se vuelvan éticas (Goodstein *et al.*, 2014; Kaptein, 2015), pero también hay una tendencia creciente sobre la necesidad de que las empresas se comprometan a desarrollar políticas, como la de RSE, para mantenerse

---

en ese nuevo enfoque, buscando la creación de valor y la sostenibilidad de la organización teniendo en cuenta las expectativas de sus *stakeholders*.

Al hablar de organizaciones, pensamos en el compromiso de las personas directivas, porque la empresa ha de ser entendida como una comunidad de personas con una misión específica, aunque sin excluir contratos e intereses, exigiendo la construcción de una cultura empresarial centrada en la persona (Melé, 2016). Este nuevo contexto relacionado con el comportamiento de los directivos y su capacidad de integrar en la estrategia de la organización los nuevos enfoques de una gestión ética en la empresa, o la identificación de los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de la junta directiva, como determinantes del compromiso de RSE, está generando un interesante desarrollo en la literatura sobre dirección de empresas (de Godos *et al.*, 2010; Melé, 2016).

### 2.2.2 La perspectiva ética en la gestión de riesgos

Algunos autores como Power (2008), Lechner y Gatzert (2018) ya nos han anticipado el incremento de atención que la gestión de riesgos está teniendo en el mundo de la empresa con el arranque del siglo XXI, principalmente motivado por la existencia de una mayor normativa que regula las actividades de muchos sectores, destacando el sector financiero, acompañada de un nuevo enfoque de imputación que ha pasado de imputar a las personas físicas a poder imputar a las personas jurídicas, en base a delitos cometidos por sus empleados, directivos o administradores (Teijeira-Rodriguez, 2015).

Estas nuevas exigencias han hecho que haya cambiado el enfoque en la gestión de riesgos evolucionando hacia una visión de gestión integral (Meulbroek, 2002), muy vinculada con la estrategia, la consecución de los objetivos y por tanto buscando una mayor aportación de valor a la empresa (Gordon *et al.*, 2009; Hoyt & Liebenberg, 2011; McShane *et al.*, 2011; Eckles *et al.*, 2014; Grace *et al.*, 2015).

---

La respuesta en gestión ha sido crear el sistema de prevención de riesgos penales o *compliance*, buscando vincular el cumplimiento normativo con el establecimiento de controles como despliegue del código ético, ayudando así a evitar en la organización comportamientos no deseados (McCabe *et al.*, 1996; Cleek & Leonard, 1998; Neira, 2016; Aguilera, 2018). Pero el ordenamiento jurídico no sanciona comportamientos no éticos, sanciona conductas contrarias a las normas. En el contexto de las corporaciones y del *compliance* es preferible hablar de buenas prácticas y de cultura empresarial, pero no de ética empresarial (Bacigalupo, 2016).

Pero no solo es importante la visión integral de riesgos desde una perspectiva del aumento de regulación, sino también porque los consumidores, como indican Goodwin y Francis (2003), evolucionan a la hora de fijar sus criterios de compra; valorando y aplicando su elección a la hora de comprar, como han estudiado Sharma y Sonwalkar (2013), a las empresas que consideran están más relacionadas con su visión de la sociedad y por tanto desvinculándose, si es posible, de las que no consideran afines.

Este nuevo enfoque de gestión de riesgos hace que las organizaciones busquen en la aplicación del proceso de homologación de sus proveedores compromisos firmados de cumplimiento de sus códigos éticos, o certificaciones del origen de los productos que comercializan para asegurar no solo la calidad, sino que están libres de cualquier potencial pérdida de reputación, mediante la fijación de criterios objetivos basados muchas veces en su código ético y en sus principios éticos.

Esto nos lleva a plantearnos si es posible analizar desde el punto de vista ético el riesgo en las organizaciones. A pesar de que en la bibliografía son numerosas las referencias a este concepto, como indican desde el Centro de Ética Aplicada (2020) “no se encuentra una interpretación mínimamente común que nos permita hablar de riesgo ético, pero si hemos visto analizar los procesos de gestión de riesgos introduciendo en ellos el análisis desde la ética”, es el caso de Hermansson y Hansson (2007) o Hansson (2013).

Según la Norma ISO 31000 (2018:7): “Un riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos”. La empresa establece sus objetivos estratégicos y para su consecución se dota de herramientas como son las políticas, códigos éticos y normativas que ayudan a gestionar sus riesgos, que ayudan a su minimización o eliminación, si vemos los riesgos desde su perspectiva negativa.

He aquí una primera puerta de entrada del análisis ético en la gestión de riesgos: hacerlos visibles a sus grupos de interés (Centro de Ética Aplicada, 2020), como indica la Norma ISO 31000 y los Principios de la Gestión de *Stakeholders* (Bacigalupo, 2016), las políticas de la empresa que indican cómo va a aplicar los controles para mitigar los riesgos, y con este ejercicio empírico estamos ante una clara orientación ética.

Una organización, al hablar con sus *stakeholders* para conocer qué riesgos puede correr en la relación con ellos, qué influencia pueden tener dichos riesgos en la compañía y qué oportunidades pueden surgir (Hillson, 2019), tras su comprensión y gestión, pueden ayudar a mejorar las relaciones con dichos *stakeholders* y facilitar la consecución de sus objetivos (Abenaza, 2017).

“Las metodologías de gestión de riesgos son, en general, éticamente neutras” (Centro de Ética Aplicada, 2020). Y responden a unos procesos muy estandarizados.

**Figura 2. 2** Proceso básico de gestión de riesgos



Fuente: Elaboración propia

---

Las personas para la gestión de los riesgos han de tomar decisiones, y en la toma de decisiones existe una dimensión ética (Melé, 2016). Pero hablamos de gestión, y por tanto de aprendizaje; la gente aprende tomando decisiones porque como dice Melé (2016) la gente se hace mejor o peor desde el punto de vista moral al tomar decisiones de acuerdo con la ética.

Al llegar a este punto, es cuando toma sentido el proyecto de nuestra investigación, al proponer incorporar la gestión de los riesgos que inducimos en las organizaciones a nuestros grupos de interés a la hora de la toma de decisiones para cumplir nuestros objetivos, sabiendo que para ello es clave la introducción de la ética en la gestión (Treviño *et al.*, 1999; Gonzalo *et al.*, 2019).

### 2.2.3 Aproximación del Moral *Compliance* a la perspectiva ética para impulsar la sostenibilidad de la organización

La crisis económica de los últimos años no ha ayudado a que el movimiento y las iniciativas para impulsar la responsabilidad social en el tejido industrial se hayan consolidado de forma global. A pesar de que haya asociaciones exitosas como la Red Española del Pacto Mundial que han firmado e impulsado compromisos como el de 2014 para promover iniciativas encaminadas al desarrollo y seguimiento de los diez principios del Pacto Mundial (United Nations Global Compact, 2000), con un foco especial en el principio diez que dice: “las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno”. Para lo cual se pone de manifiesto la necesidad de reforzar y promover la ética y transparencia en las organizaciones, tanto públicas como privadas (Bacigalupo, 2016).

Pensamos en un modelo de organización donde la empresa no tomara solo como referente para actuar, en una apuesta clara por ser socialmente responsable, el Código Penal o tratase de acreditar su compromiso ético por medio de unos protocolos de prevención incluidos en un Código Ético y de Conducta de alto nivel (Martín *et al.*, 2015), sino que más bien en una apuesta por, como agente comprometido con la sociedad a la que presta sus servicios, desarrollar su

---

compromiso ético con todos sus grupos de interés (Lozano *et al.*, 2007; Pablo *et al.*, 2012; Retolaza *et al.*, 2015) y por la sostenibilidad, estableciendo un modelo de prevención y control de riesgos donde el Riesgo Moral se incorpora a la gestión y se implementa en lo que podríamos llamar moral *Compliance*, para terminar integrándose en la gestión diaria de la compañía.

Con el modelo que vamos a desarrollar buscamos una clara conexión más allá de lo conceptual entre Ética Empresarial, Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad: una organización debe hacer un planteamiento integral del papel que juega en un contexto social amplio, tomando conciencia de sus impactos y asumiendo las responsabilidades que le correspondan (Bajo, 2015).

Por ello, el *Compliance Moral* que planteamos es un sistema de gestión a implantar en una empresa, que partiendo de un enfoque de empresa socialmente responsable establece un modelo de gestión para proceder de manera ética, pero con un objetivo estratégico que apuesta por la sostenibilidad del mundo en que vivimos (Gonzalo *et al.*, 2017).

Contextualizando, señalar que el neoliberalismo, de forma general, reduce el ámbito de la ética al cumplimiento de las reglas del mercado (Friedman, 2004); desde esta perspectiva podría hablarse de un reduccionismo ético en las últimas décadas. El ideal neoliberal consiste en la existencia de una correspondencia óptima entre las reglas de mercado y la normativa legal, cuyo fin fundamental es defender la libertad del mercado. Bajo este planteamiento existe un cierto reduccionismo de la ética a lo legal; diluyendo la reflexión ética al ámbito de la virtud, entendida, en el ámbito empresarial, como una reducción de los costes de transacción (incentivos, conductas oportunistas, etc.), vinculados al cumplimiento de las normas o al de la crítica de las normas legales que entren en contradicción con la lógica de la libertad de mercado, y las reglas “naturales” que del mismo se derivan.

El riesgo moral propone, precisamente, que una conducta, que puede ser apropiada desde el punto de vista legal y desde la lógica de mercado, pase a plantearse como un problema ético.

---

Cuando una persona ha de tomar una decisión, puede estar ante un dilema ético cuando siente escrúpulos morales o sentimientos que le hacen dudar entre lo que es correcto y lo que es bueno para él. Esos sentimientos son parte de la ética de una persona y como indica Argandoña (2011), cada persona deberá valorar después que comportamiento aplicar.

Pero, diferentes personas pueden discutir sobre si una acción es ética o no en función de sus propias creencias y valores. Por ello, la inclusión de la perspectiva moral en el *Compliance* puede ser una nueva vía para ayudar a evaluar los riesgos en una empresa. No proponemos configuradores del riesgo que condicionen la ética de las personas, sino desplegar los compromisos éticos de la empresa a través de directrices que de forma didáctica ayudasen a las personas a tomar decisiones.

Aunque, la filosofía ha discutido durante siglos como discernir principios éticos a la hora de ser aplicados en la toma de decisiones, en una realidad más cercana vemos que hay autores como como Polo (1996: 112) que hace un planteamiento de cuál es la manera en que ha de entenderse la ética, con una visión completa: “la ética ha de ser una ética de bienes, de normas y de virtudes”. Michelin (2003), que, hablando del mundo de los negocios, señala que la vida es imposible sin ética y sin reglas morales. Rosanas (2008) analiza en qué medida se ignora la dimensión ética en la toma de decisiones; sin olvidar al profesor Argandoña (2011:23) cuando habla de que en la empresa existen diferentes tipos de resultados a la hora de plantearse un empleado la colaboración con una empresa y por tanto las personas pueden actuar por diferentes motivaciones, lo cual indica que “la ética es necesaria en la empresa porque forma parte de todas y cada una de las decisiones, la ética pasa ser una condición de equilibrio de la empresa, que mira no ya a su rentabilidad a corto plazo, sino, sobre todo, a su consistencia, es decir, a su capacidad de generar beneficios también a largo plazo, porque mejora la capacidad de las personas para tomar mejores decisiones”.



---

La gestión del riesgo moral que proponemos, precisamente, está basada en una conducta, que no puede ser sancionada según la legislación vigente (Bacigalupo, 2016), pero puede ser incorrecta desde un punto de vista ético/moral.

La idea que hay detrás del *Compliance Moral* es que una decisión ética ayuda a los demás y, al contrario de una decisión no ética, no necesita esconderse o disfrazarse y, por tanto, podemos compartir la decisión ante un comité de ética o gestionarla con herramientas para la gestión de dilemas éticos como las que planteamos en el ámbito del *Compliance moral*, para eliminar o mitigar el riesgo, o incluso comunicar a los afectados la decisión y sus posibles consecuencias.

Con el *Compliance Moral*, hablamos de una herramienta que ayude a las organizaciones a gestionar los riesgos, incorporando los riesgos morales (Tuttle *et al.*, 1997; Arnott & Stiglitz, 1988; Arévalo & Ojeda, 2004) y quizá así ayudar a mitigar otros riesgos adelantándose a la legislación, la cual a veces viene precedida de “recomendaciones”, como las recogidas en el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (OCDE, 2016), generar nuevas oportunidades de negocio o incluso ser más sostenibles, mejorando su reputación.

Así, y partiendo de que el Modelo de *Compliance Moral* debiera sustentarse en un mecanismo como lo es la empresa, se deberían identificar las prácticas y situaciones donde potencialmente se puede dar el riesgo moral, y concretar cuál puede ser la estructura de este modelo, ya que el *Compliance Moral* no sólo permite mitigar el riesgo a terceros, sino que también reduce el impacto que la materialización de ese riesgo puede tener para la propia entidad, como ha quedado demostrado en el reciente caso español de “las preferentes”. En este caso, los tribunales han obligado a las entidades a asumir el coste de la ocurrencia del riesgo moral; con lo que éstas no sólo han incurrido en un problema moral y reputacional, sino que, al final, también han tenido que asumir el coste efectivo del riesgo que, mediante un mecanismo de riesgo moral, habían trasladado a sus clientes. En este sentido, el *Compliance moral*, responde a esa doble responsabilidad de la ética,

---

consistente en hacer cosas tanto para los demás -los grupos de interés- y para uno mismo -la propia organización- (Freeman *et al.*, 2004).

En este sentido, supone una clara ampliación del papel de la ética en la economía. Consecuencia de esto, a nuestro entender el *Compliance* moral intenta generar un proceso metodológico que facilite qué aspectos que antes se consideraban como un mero problema técnico (días de pago, riesgo de impago, riesgo de ruptura con proveedores, riesgo de despido, por ejemplo) pasen a considerarse de forma sistemática como problemas que exigen un previo análisis moral por parte de los responsables de la decisión.

No obstante, desde una perspectiva crítica cabría preguntarse si un sistema de este tipo no puede convertirse en un sistema que consiga lo opuesto a lo que se pretende, es decir, reducir la responsabilidad moral de los individuos en sus decisiones empresariales a unas simples exigencias o controles (Argandoña, 2011). De donde se deduce que el decisor, lejos de verse impedido a una decisión moral, contemple el *Compliance* como un sistema que le exonera de su propia responsabilidad, y en el que, por tanto, delega la decisión moral (van Hees, 2012). Desde esta perspectiva, un supuesto *Compliance* moral (incorrecto totalmente para nosotros) podría considerarse como un nuevo paso en la disminución de la responsabilidad del individuo y en su alineación moral con el diseño burocrático de la organización que en muchas ocasiones solo despliega sus intenciones para con sus *stakeholders* a través de sus códigos éticos sean o no cosméticos (McCabe, *et al.*, 1996; Cleek & Leonard, 1998; Schwartz, 2001). Sin duda, no es objeto del Modelo de *Compliance Moral* que aquí se defiende.

Termes (1995) compara los mecanismos de cumplimiento ético (virtudes) versus los mecanismos de cumplimiento legal (códigos) y concluye que el funcionamiento ético de las finanzas no se puede basar en la imposición de códigos de conducta ética, y plantea que la única forma en que las empresas pueden ser éticas es haciendo que las personas sean éticas. Treviño *et al.* (1999) encontraron que las características específicas de los programas de cumplimiento legal eran

---

menos aceptados que los programas orientados hacia valores y aspiraciones éticas, sin olvidar que en muchas ocasiones los programas de cumplimiento legal frente a la posibilidad de disponer de una cultura ética en la organización, tienen mucho enfoque para asegurar la defensa corporativa, que enfatiza el interés propio, la obediencia incuestionable a la autoridad, y la percepción de que los programas de cumplimiento legal existen solo para proteger a la alta dirección de la posible imputación.

Tomando como base el potencial reduccionismo y el riesgo al reduccionismo que se deriva de los modelos de *compliance* legal (Arjoon, 2005) que van más allá de la parte positiva que implica el derecho, y afecta a los sistemas de valores, tanto individuales como los comunitarios o sociales (García, 2011), hemos establecido dos premisas en este modelo, que eviten los riesgos hacia la exoneración de lo moral para los decisores. Así, las premisas del *Compliance* moral que postulamos son:

- El moral *Compliance* no es un sistema acotador ni solo un procedimiento, sino un aspecto a incorporar en la cultura de la organización amplio e inclusivo; de forma similar a como la calidad no es un simple trámite de justificación administrativa, o en positivo, cómo la cultura organizacional impregna e influye en la totalidad de decisiones y acciones de la organización.
- El moral *Compliance* no da respuestas finalistas o definitivas, no es un sistema de acotación del pensamiento libre del decisor; sino que el deber del *Compliance Moral* es impedir que se den decisiones tácitas, supuestamente técnicas, que puedan afectar negativamente a terceros sin que exista una reflexión moral previa y concienzuda por parte del decisor.

En este sentido defendemos un *Compliance* moral que consista en un instrumento de identificación de situaciones que produzcan riesgo moral en las empresas, y que determinen exigencia de reflexión moral por parte de los decisores (Argandoña, 2011; Melé, 2016; Gonzalo *et al.*, 2019). El *Compliance moral*, partiendo de que la organización tiene definida una cultura ética, permite visualizar el problema (moral), de forma que el decisor, se vea obligado a realizar un análisis de las

consecuencias morales que se pueden derivar de la situación, y consecuentemente, a tomar una decisión consciente, que incluya el conjunto de factores éticos, económicos y culturales que implica.

Ser ético en la empresa es difícil, porque las decisiones son complejas; no hay tiempo para la reflexión, impera el enfoque de generar beneficio para el accionista (Jensen & Meckling, 1976), lo que nos lleva a hacer lo que haga falta para conseguir los objetivos. Está la trampa del éxito. El *Compliance* moral ayuda a enriquecer la sensibilidad moral. Con la incorporación de la ética en la gestión, tal y como indica Argandoña (2017), cambia la motivación, el ético actúa, porque se siente responsable, no porque se lo imponen.

Todo ello, nos lleva a un cambio en la perspectiva del *compliance* y así evitar el reduccionismo moral que lleva asociado. Las personas a la hora de la toma de decisiones podrán plantearse en el marco de su moralidad que decisión es la mejor para los intereses de la empresa teniendo en cuenta las expectativas de los *stakeholders*. Ver Figura 2.3

Figura 2. 3 Ampliación de la visión del Compliance



Fuente: Elaboración propia

#### 2.2.4 El Moral *Compliance*, una herramienta para la ayuda en la gestión de las conductas y comportamientos de las personas

La autorregulación ha sido una herramienta muy utilizada con objeto de lograr que las organizaciones en general, y los miembros de las mismas en particular, actúen de forma responsable. En este marco, conocido como self-regulation o soft-law (Bandura, 1991; Muraven & Baumeister, 2000) han surgido diferentes regulaciones, normas, códigos éticos y códigos de buenas conductas; tales como Sarbanes-Oxley, Basilea II, HIPAA, SCOR o ISO 9000, y más recientemente la norma UNE 19601. También se han generado diferentes normas éticas en relación a la prevención del soborno (Weber & Getz, 2004) que posteriormente han sido recogidas en la ISO 37001, siendo un gran aliado para combatir el fraude y la corrupción (Samociuk & Iyer, 2010; Markov, 2019).

Estos estándares han sido adoptados, de forma voluntaria, por un número creciente de organizaciones en todo el mundo; dando lugar al concepto de regulación transnacional privada, que representa una alternativa a la regulación pública tradicional (Abbott & Snidal, 2001; Gilbert & Rasche, 2008). Dichos códigos o normas se han analizado desde perspectivas muy dispares: ética, responsabilidad social corporativa, calidad y cumplimiento principalmente (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013). La implantación de estos sistemas de autorregulación ha generado un mercado de más de 32 billones de dólares (Hagerty *et al.*, 2008) lo que evidencia su importancia. En estas autorregulaciones la ética tiene un papel importante (Ferrell *et al.*, 1998), y en muchas de las ocasiones es la base para fundamentar conductas y comportamientos que limitan las opciones en la obtención de resultados.

Con base en esta aparente antítesis se desarrolla la *struggle theory of ethics* (Kaptein, 2017), que pone el énfasis en la incorporación de aspectos organizacionales y no sólo individuales, en relación a la responsabilidad ética de las empresas. Según esta teoría, el mantenerse fiel a los principios éticos exige mantener micro-confrontaciones internas en la propia organización, debido a la presión de diversas instancias organizativas para obtener resultados que, en muchos casos, se favorecen

---

levantando las restricciones éticas. Una conclusión importante es que cuanto mayor sea la brecha ética, mayor será la lucha requerida (Kaptein, 2017); lo que demandará, por parte de la organización, de la incorporación de elementos que empoderen los comportamientos éticos dentro de la organización, disminuyendo la brecha ética de la misma.

La amplitud de la brecha ética, así como la amplitud de conductas que tienen cabida en ella, varían sustancialmente de unas organizaciones a otras. Sin embargo, hay un tipo de conducta que en todas las organizaciones se sitúan en el ámbito de la brecha ética, hacemos referencia al riesgo moral.

En la brecha ética a la que hemos hecho referencia (véase Kaptein, 2017, para una mayor comprensión de esta teoría), caben muchos tipos de comportamiento; desde los claramente delictivos, a aquellos considerados “poco éticos”. Entendemos que aquellas conductas que vulneran claramente la ley, al margen de que conlleven un factor ético, se enmarcan, fundamentalmente, en el cumplimiento legal (Goñi, 2011). En esta línea, el *Compliance* puede ser un instrumento interesante de trabajo. Sin embargo, existen comportamientos que pueden impactar negativamente a terceros, sin que se encuentren regulados legalmente; en este ámbito se sitúa el riesgo moral.

Ser transparente, honesto, actuar con reciprocidad y equilibrar los intereses de las partes, son comportamientos que en muchas ocasiones pueden entrar en conflicto con otros objetivos de la organización, como la maximización del beneficio o el incremento continuado del valor. En estas circunstancias, ser ético y permanecer ético requiere una lucha en el ámbito de las organizaciones (Kaptein, 2017). Y en una lucha se requieren herramientas; entre ellas localizamos los códigos éticos, o los procedimientos de buen gobierno. En los últimos años, se han desarrollado de forma exponencial los programas de *Compliance*, hasta el punto de que, en empresas de más de 5.000 trabajadores, un 78% de las empresas cuentan con este instrumento (Lafuente, 2018).

---

Sin embargo, aún debemos contribuir con otros instrumentos más específicos si queremos avanzar y reducir la brecha de la ética en las organizaciones, de ahí, el interés de este trabajo. Precisamente, tanto los códigos de buen gobierno como el *Compliance*, aunque pueden servir de apoyo a las conductas éticas, no son instrumentos específicamente éticos; y los códigos éticos, por su generalidad no suelen ser directamente aplicables. En este contexto, cabe reflexionar sobre la necesidad de nuevos instrumentos que favorezcan reducir la brecha ética de las organizaciones, y en especial abordar problemas en los que existe una diferencia entre el análisis ético y el análisis coste-beneficio tradicional; uno de estos instrumentos podría ser el *Compliance Moral*.<sup>1</sup>

### **2.3 El *Compliance Moral* y la *Stakeholder Theory*: delimitando el alcance del impacto del riesgo moral**

El origen de la *Stakeholder Theory* se suele enmarcar en el año 1984, cuando R.E. Freeman presentó el libro *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, al ser el primero que expresó y presentó de forma organizada un marco general de pensamiento en gestión en torno al concepto de *stakeholder*.

Este libro recoge una visión práctica de la empresa y de los problemas a los que la misma y sus directivos tienen que hacer frente. El libro propone un nuevo marco de análisis para la fijación de estrategias, las relaciones con los *stakeholders* y redefine el proceso de dirección estratégica. En relación a la fijación de estrategias, complementando las estrategias propuestas por Porter (1980), propone su implementación y control a través de la incorporación al mismo del análisis de los *stakeholders*, proporcionando un conjunto de técnicas o métodos que ayuden a los directivos a gestionar sus relaciones con los mismos.

---

<sup>1</sup> El contenido de este capítulo se ha publicado en gran parte en un artículo en la Revista de Responsabilidad Social. Gonzalo, J. F., San-Jose, L., & Ruiz-Roqueñi, M. (2017). El moral compliance, una herramienta para facilitar la ética y la sostenibilidad en las organizaciones. Responsabilidad Social de la Empresa, (26), 15-40

---

Pero el principal legado está en la reformulación que propone de la empresa, al plantear que la empresa no solo se debe a sus accionistas, sino que debe considerar los intereses de todos aquellos que afectan o se ven afectados por sus actuaciones (Freeman, 1984). Y con este enfoque se ha desarrollado nuestro proyecto de investigación.

En el presente trabajo no se pretende dilucidar el carácter ético, económico o mixto del riesgo moral, sino contribuir a su análisis y al desarrollo de herramientas que puedan limitar su aparición; dado que independientemente del carácter ético del propio riesgo, los esfuerzos de las organizaciones tendentes a reducir su aparición, claramente pueden calificarse como comportamientos éticos orientados a minimizar el perjuicio a terceros. En esta línea Martín-Castilla (2002) concluye que los marcos de excelencia aplicados a las organizaciones parecen exigir un esfuerzo ético superior a la mera aceptación de los marcos legales establecidos; por lo que el esfuerzo por avanzar en la reducción de la brecha ética, se encuentra en clara línea con los modelos de calidad (Hardjono & Van Marrewijk, 2001).

Como hemos dicho anteriormente, el moral *Compliance*, tiene por objeto generar un proceso que incluya aspectos que previamente han sido considerados como problemas técnicos (días de pago, riesgo de impago, riesgo de ruptura con proveedores, riesgo de despido, por ejemplo), pero que tras un análisis desde la perspectiva ética y moral pasen a considerarse como problemas que exigen un previo análisis moral por parte de los responsables de la decisión. Y entendemos por análisis moral el valorar la repercusión que dichas decisiones pueden tener en terceros, asumiendo que la transferencia de costes no se puede entender como un beneficio neto. De esta forma el riesgo moral podrá incluirse de forma integrada en el proceso decisonal de las empresas y garantizar, al menos, el pensamiento y análisis sobre la repercusión de las acciones propias a terceros.

A fin de poder anticipar las situaciones de riesgo, se hace necesario identificar los factores subyacentes que dan lugar a estas situaciones. Precisamente, haciendo uso de la teoría de *stakeholders* vamos a identificar los factores que hacen que



---

aparezcan las situaciones de riesgo moral para cada uno de los *stakeholders*. En este sentido, como hemos anticipado anteriormente, resulta paradigmática la Teoría de *Stakeholder* (Freeman, 1984), la cual propone dos axiomas fundamentales: primero, la organización tiene responsabilidad con los intereses de todos los *stakeholders* de la misma; y segundo, se entienden como *stakeholders* a todos aquellos afectados de alguna forma por la empresa. El primero de ellos facilita la identificación de los riesgos a partir del mapa de *stakeholders* de la organización; la segunda justifica el interés por el posible impacto negativo que se pueda generar a cualquier *stakeholders* de la organización (afectado), independientemente de que esto influya o no en el valor generado (generador de valor).

Desde esta perspectiva, la teoría de *stakeholders* permite no sólo instrumentalizar el proceso de análisis, sino también justificar su necesidad, frente a una perspectiva alternativa centrada exclusivamente en un análisis coste-beneficio (económico) para los *shareholders*.

## **2.4 Modelo de *Compliance* Legal: un facilitador clave para el buen gobierno corporativo.**

En los últimos años, hemos visto como las organizaciones, con objeto de adaptarse a las distintas legislaciones, acompañaban su gestión de riesgos con sistemas de supervisión o control, con nombres como Defensa Corporativa o Sistema de gestión para la prevención de delitos o Sistema de Responsabilidad Penal que impulsaban el compromiso de la persona jurídica por el cumplimiento de la legalidad a través de la implantación de estas herramientas que hoy se conocen más como programas de *compliance* (Dobbin & Kelly, 2007; Freeman, 2007; Pérez, 2015; Goldman, 2018).

El *Compliance* ha sido estudiado en diferentes países y con perspectivas vinculadas a actividades o sectores empresariales diferentes. Así, existen trabajos que miden, desarrollan y evalúan el *Compliance* desde la biología; por ejemplo,

---

Bergseth *et al.*, (2015) examinan cuantitativamente la función del cumplimiento de los resultados biológicos de 63 reservas marinas, Batjes y Van Wesemael (2015) estudian el *Compliance* en el sector del carbón, Dobbin y Kelly (2007) vinculándolo a los procedimientos de queja por acoso sexual en las organizaciones, Hunter *et al.* (2016) estudian este fenómeno desde el sector inmobiliario, Grimm *et al.* (2016) desde los proveedores y la sostenibilidad, y Muir *et al.* (2016) desde Internet.

El factor país también es importante, de ahí, que la mayoría de estudios se centran en general en un único país posiblemente, porque el *Compliance* va ligado a la legislación, la cual es completamente diferente en función de los países; incluso cuando hablamos de la propia Unión Europea. Así, existen estudios que se centran en los aspectos legales en Estados Unidos desde la perspectiva del cumplimiento de los impuestos (Ruhl & Katz, 2015). En Reino Unido, por ejemplo, se puede destacar el trabajo que han desarrollado Elgharbawy y Abdel-Kader (2016), en el que le dan un enfoque más social realizando una conexión del *Compliance* con el gobierno corporativo y desde la perspectiva del emprendizaje. En otros países europeos, como Italia también tenemos estudios de referencia, como el de Bajo *et al.* (2009) o en Alemania los trabajos de Graf y Stiglbauer (2008) y Nowak *et al.* (2006); o en Luxemburgo, buscando crear un modelo integrado y compatible del *compliance* con ISO para IT GRC (Mayer *et al.*, 2015).

Para el caso de España que es el que nos ocupa, ha de decirse que, a partir de la reforma del Código Penal en 2010 con la introducción de la responsabilidad penal de las empresas, principalmente las grandes empresas y más si estaban internacionalizadas, han trabajado en gestionar sus riesgos penales en sus procesos, de tal forma que ante una imputación por un delito cometido en el seno de la misma poder evidenciar que ejercían el debido control (González, 2012; Pérez, 2015). La mayoría de estas organizaciones tuvieron que revisar y actualizar sus códigos éticos (Goñi, 2011; García, 2011), tratando de mitigar los nuevos riesgos que la Ley presentaba al poder imputarse a las personas jurídicas por delitos cometidos por sus empleados, directivos o administradores (Teijeira-Rodriguez, 2015).

---

Según el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), la corrupción y el fraude han subido tres puntos, y el 38,7% de los encuestados señalan estos problemas como un de primer orden en España; sólo superado por el paro, que sigue en cabeza con un 65,5% (Barómetro del CIS 2018). Esto denota la necesidad de actuar, por ello, el *Compliance* legal es la alternativa hacia la inclusión de la responsabilidad en la organización. Con objeto de paliar esta preocupación el *Compliance* legal, como respuesta a la Ley Orgánica 1/2015, ha permitido, de forma regulatoria, la inclusión de la responsabilidad penal de las acciones de los individuos, y así poder liberar de responsabilidad penal a la persona jurídica.

Así, en España, véase a Míguez (2015) o Teijeira-Rodríguez (2015) para un análisis detallado del *Compliance* legal, se ha dado un incremento de los estudios que pretenden dar respuesta a esta cambiante realidad en la que la persona jurídica es responsable de las actuaciones de sus *stakeholders*, si ésta no ha establecido un control interno eficiente en cuanto a los procesos y actuaciones organizacionales se refiere. Por ejemplo, tenemos el trabajo realizado por Criado-Jiménez *et al.* (2008) que analizan el cumplimiento con la legislación contable utilizando una muestra de 78 empresas grandes españolas. Otros autores, como por ejemplo Lozano *et al.* (2007) analizan la responsabilidad social desde la perspectiva del *Compliance* legal y la regulación en España, incluyendo no solo la perspectiva legal, sino interconectando la misma a la responsabilidad social que sobre todo las grandes empresas han adquirido y asumido en la última década como legítima. Sin embargo, todos estos trabajos solo analizan el cumplimiento de forma parcial o en relación con un aspecto concreto de la organización, sin tener en cuenta el *Compliance* como un todo; y mucho menos desde la perspectiva que abordamos en este trabajo, la perspectiva del riesgo moral.

Como ya se ha visto, las empresas tienen que implantar los programas de cumplimiento o *Compliance* y hacer frente a los cambios internos que ello provoca, pues como indica Reynolds (2000) esto no implica solo un cambio instrumental, sino que implica desarrollar un nuevo enfoque moral (Reynolds, 2000).

---

Y aunque ahora estamos viendo que son principalmente las grandes corporaciones, bien porque estén internacionalizadas o bien porque cotizan en bolsa las que adoptan sus procesos y estructuras organizativas para facilitar las obligaciones que implica el cumplimiento normativo tanto interno como el legal, según nos indican Casanovas (2012), Arocena (2017) y Blanc (2017), estas obligaciones poco a poco se van trasladando a todo tipo de organizaciones. Bien sea porque una organización desarrolla su actividad o quiere hacerlo en un entorno de internacionalización o porque como indican Bacigalupo (2011), Gonzalo *et al.* (2017) y Guerrero (2019) una empresa decide adquirir compromisos éticos.

Todo ello, lleva implícito, y cada vez en más países, que hablar de *Compliance* vaya asociado a la catalogación de una organización que aplica políticas de buen gobierno corporativo (Goldman, 2018; Vásquez, 2019; Salazar & Dibe, 2019; Markov, 2019).

Normalmente, cuando una buena práctica en gestión toma fuerza en la realidad empresarial, suelen surgir estándares internacionales o marcos de referencia, que ayudan a las organizaciones a su implementación en el marco de su sistema de gestión. En el caso del *compliance* y en el marco de la gobernanza de la compañía se observan implantaciones de diferentes estilos, bien con la figura unipersonal del *compliance officer* o, con estructuras colegiadas que facilitan su implantación y eficacia.

Para facilitar la gestión del riesgo de una organización, y por tanto gestionar el nivel de cumplimiento en todos los ámbitos de la misma es importante definir el apetito de riesgo (Figura 2.4), del inglés *risk appetite*, como la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar para generar valor (Power, 2009; Lamanda, & Voneki, 2015; Baldan *et al.*, 2016). La estrategia de cada empresa determina su nivel de riesgo, aunque el sector bancario lo tiene muy integrado en su gestión de riesgos (Baldan *et al.*, 2016).

La línea diagonal roja de la siguiente figura representa un ejemplo del apetito del riesgo establecido por una empresa, más allá del cual la empresa no considera aceptable actuar si no se toman medidas:

**Figura 2. 4** *Apetito de Riesgo*



Fuente: Elaboración propia

Existe un amplio abanico en cuanto a opciones de apetito de riesgo, que discurre desde tolerarlo ampliamente, hasta observar aversión al mismo. Entre las opciones de riesgo que normalmente barajan las organizaciones, ¿podría incluirse el incumplimiento de las normas o los estándares éticos? Es decir, ¿está *Compliance* sujeto a diferentes opciones de apetito de riesgo, según decida cada organización?, algún autor (Power, 2009) indica que el apetito de riesgo ha de verse más como consecuencia de un proceso organizacional dinámico que involucra tanto valores como las métricas de los resultados.

Por ello, el incumplimiento de la normativa legal establecida en un país no puede ser una opción a considerar dentro del apetito de riesgo de una organización, porque chocaría con la labor del *Compliance* que está vigilante de su cumplimiento.

Como señala Rozen (2011:11): “La gestión de riesgos se relaciona con el Gobierno Corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial, ya que dicho apetito o tolerancia al riesgo ha de definirse considerando no solo el interés de los accionistas, sino el de las partes interesadas”.

**Capítulo III: La importancia de la identificación del Riesgo Moral en las organizaciones y sus motivos impulsores**

---

### 3.1 Introducción

En este capítulo veremos el proceso seguido para la identificación de los riesgos morales en las organizaciones y sus motivos. El objetivo es, por una parte, llegar a evaluar si podemos considerar el riesgo moral, en la relación con los *stakeholders*, un nuevo riesgo para la organización, y así dar respuesta a la primera pregunta de nuestra investigación, y, por otra parte, poder identificar los principales ámbitos de riesgo moral que potencialmente pueden tener las organizaciones, así como las causas subyacentes que generan dichos riesgos morales, que sería la respuesta a la segunda pregunta de investigación.

Así contribuiríamos a la caracterización del riesgo moral organizativo, con base en un amplio trabajo empírico exploratorio. Para ello, en primer lugar, se hace una descripción del proceso metodológico que se ha seguido para abordar la identificación de las situaciones de riesgo moral, a partir de una muestra de organizaciones seleccionadas siguiendo unos criterios específicos. Después, se relacionan los resultados obtenidos fruto de la investigación realizada. En el último apartado se recogen las principales conclusiones de este capítulo.<sup>2</sup>

### 3.2 Metodología empleada para identificar si el riesgo moral es un problema en las organizaciones

En este trabajo, la metodología se ha basado en el estudio de casos, pero a través de una perspectiva metodológica inductiva como la *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967; Leavy, 2014), un análisis cualitativo que permite una comprensión de situaciones ricas complejas donde muchos factores interactúan entre sí (Forman & Damschroder, 2007).

---

<sup>2</sup> El contenido de este capítulo se ha publicado en su mayor parte en un artículo en la Revista TQM Journal (JCR Q3). Gonzalo, J.F., San-Jose, L. & Retolaza, J.L. (2019). Moral compliance as facilitator for ethical reflection in management: catalysts and situations. Total Quality Management & Business Excellence, 1-16. DOI: 10.1080 / 14783363.2019.1668263.

Los estudios de casos múltiples son una estrategia de investigación preferida para examinar fenómenos sociales complejos porque permiten a los investigadores desarrollar una comprensión holística de los eventos de la vida real (Eisenhardt, 1989; Yin, 2013) y dilucidar los procesos dinámicos que involucran múltiples cadenas causales (Pettigrew, 1992). En comparación con los estudios etnográficos de un solo caso, el método de casos múltiples intercambia un grado de detalle en favor de una mayor posibilidad de generalización (Yin, 2013).

La técnica de investigación cualitativa utilizada, basada en la *Grounded Theory*, implica la realización de entrevistas para la recogida de datos. Las entrevistas tienden a ser utilizadas cuando se requiere un análisis complejo con información detallada; también proporcionan una atmósfera relajante en la que recopilar información (Patton, 2002), y son muy útiles cuando hay una necesidad de explorar nuevos problemas en profundidad. En concreto, las entrevistas se usan generalmente para realizar investigaciones cualitativas en las que el investigador está interesado en recopilar “hechos” u obtener información o comprensión de opiniones, actitudes, experiencias, procesos, comportamientos o predicciones.

En situaciones en las que es posible identificar a algunas personas que están en posiciones clave para comprender una situación, como, por ejemplo, los gerentes responsables de implementar una política de responsabilidad social corporativa en una empresa, las entrevistas podrían no solo ser preferibles a los cuestionarios porque brindan más detalles y puntos de vista, sino también porque es poco probable que los informantes clave dediquen tiempo a complementar los cuestionarios (Rowley, 2012).

En cuanto al tipo de entrevista, se eligieron entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 3.1), que se basan en una variedad de formas diferentes, con números variables de preguntas y diferentes grados de adaptación de preguntas y orden de preguntas para acomodar al entrevistado y animar así al encuestado a hablar sobre un tema. Cada pregunta puede tener subpreguntas o indicaciones que son utilizadas



por el entrevistador si son necesarias para garantizar que el entrevistado explore la pregunta principal lo suficiente (Rowley, 2012).

El proceso de realización de las entrevistas, en cuanto a la aplicación de la muestra de organizaciones, se han realizado en dos fases. Ahora bien, para cada entrevista también se han realizado dos etapas de análisis. De las dos etapas de análisis señaladas, la primera ha consistido en un examen de los casos que se describían, para comprender cómo los informantes describieron su conducta en la toma de decisiones y confirmar si estas decisiones podían o no suponer una situación de riesgo moral y sobre qué o cuáles *stakeholder* se materializaba la situación de riesgo.

Nos hemos centrado en los *stakeholder* principales para los Modelos de gestión de referencia (EFQM y Modelo de Gestión Avanzada de EUSKALIT) y en la definición más clásica del concepto stakeholder (Freeman, 1984). La generalización del uso del concepto *stakeholder* se ha producido, no obstante, bajo diferentes acepciones que amplían o restringen el concepto y las personas o grupos que tienen cabida en el mismo.

En resumen, tras esta primera etapa se ha logrado identificar las situaciones de riesgo moral en las organizaciones que pudieran afectar a los *stakeholder*: trabajadores, clientes, proveedores y sociedad. En la segunda etapa, y para los casos en que se hubiere identificado una situación potencial de riesgo moral, se identificaron las variables subyacentes que originaban que se produjese dicha situación de riesgo moral.

En siete casos, los interlocutores canalizaron la entrevista hacia la persona que considerada más adecuada para aportar valor a la hora de realizar la entrevista con su organización lo que permite focalizar las entrevistas hacia los expertos en cada organización garantizando la idoneidad del individuo con conocimientos sobre el tema abordado (Silverman, 2010), esto ha permitido analizar en profundidad las causas y aspectos catalizadores del riesgo moral. Por otro lado, este proceso ha generado que más de una entrevista en una organización, y en varios casos, dada la

---

trayectoria profesional del entrevistado, se han recogido situaciones de riesgo moral que igual corresponden a etapas anteriores a su actual etapa profesional. Debido a que la unidad de análisis no es tanto la empresa, sino las decisiones tomadas por los individuos con responsabilidades de las empresas esto no se ha considerado una limitación para los resultados obtenidos.

El escenario de investigación a partir del análisis de los datos obtenidos en las entrevistas ha permitido explorar si existe diferencia significativa, a la hora de gestionar los riesgos morales, entre las organizaciones que apuestan por la excelencia en la gestión (certificadas como empresas de gestión avanzada) y las que no, a la hora de considerar la excelencia en la gestión como un marco óptimo para la gestión ética y el compromiso con la responsabilidad social sobre sus grupos de interés. Por esta razón, un porcentaje significativo de las entrevistas, más del 50% han sido realizadas a empresas certificadas.

#### **Definición de los criterios para la composición de la muestra**

Para contrastar la suposición precedente se han identificado de la población de organizaciones asociadas a EUSKALIT, una muestra de aquellas más comprometidas con la excelencia en la gestión, bien por la implicación de la dirección o bien por su nivel de reconocimientos externos conseguidos o derivados de su participación en evaluaciones externas según el Modelo EFQM o el Modelo de Gestión Avanzada. Para este análisis hemos seleccionado el modelo de EUSKALIT ya que tanto la cultura como la expansión es referente en todo Europa (Heras-Saizarbitoria, *et al.*, 2012). Para ello, se han realizado 78 entrevistas personales a Directivas y Directivos o responsables de 64 organizaciones; de las cuales 37 tienen una vinculación con EUSKALIT, (ver Anexo 3.2).

Para la obtención de la muestra final se ha completado con otras organizaciones que sin tener una vinculación especial con la Fundación EUSKALIT, sí que tuviesen una vinculación especial con alguno de los elementos que caracterizan o dan forma al Modelo EFQM o al Modelo de Gestión Avanzada, y que, por tanto, tuviesen un enfoque especial con sus grupos de interés, de tal manera que pudiesen

incluir o destacar en su gestión un tratamiento especial con ese *stakeholder* del que depende, a priori, la sostenibilidad de la organización seleccionada. La muestra está sesgada hacia empresas de mayor tamaño con objeto de representar el mayor número de responsabilidades e incluir los diferentes niveles jerárquicos.

La selección del panel de representantes de cada organización se realizó en función de los siguientes criterios:

- Su relación con los grupos de interés preseleccionados, tema a destacar, tal y como afirma Silverman (2010).
- Por su experiencia profesional (personal que mayoritariamente ocupa puestos de responsabilidad y/o directivos) eran conocedores de los intereses de los stakeholders en sus respectivas organizaciones.
- Por último, se atendió el interés y motivación de la persona colaboradora en la consulta.

En la Tabla 3.1 se muestran los datos globales que proporcionan la información sobre las variables descriptivas más importantes relacionadas con el estudio de investigación; sector, tamaño, internacionalizada, tiempo utilizado en la entrevista en las dos fases realizadas.

**Tabla 3. 1** Ficha Técnica de Entrevistas

<b>Variables / Fases</b>	<b>FASE 1</b>	<b>FASE 2</b>
<b>Nº Entrevistas</b>	30	48
<b>Nº Compañías</b>	30	34
<b>Sectores (% de entrevistas)</b>	89% servicios 10% industria 1% comercio	88% servicios 9% industria 2% comercio
<b>Tamaño (% de entrevistas)</b>	53% Grandes 47% Medianas y pequeñas	47% Grandes 53% Medianas y pequeñas

<b>Internacionalizadas (% de entrevistas)</b>	58%	54%
<b>Vinculadas a European Foundation Quality Management (EFQM) a través de EUSKALIT</b>	70%	60%
<b>Incorporan algún Código ético / Código de Conducta o similar</b>	97%	100%
<b>Método de Análisis</b>	Entrevista Semi estructurada	Entrevista Semi estructurada
<b>Tipo de Entrevista</b>	74% en persona 20% online 6% por teléfono	41% en persona 54% online 5% por teléfono
<b>Tiempo Mínimo y máximo utilizado</b>	27m- 2 h 37m	33m- 2 h 35m
<b>Tiempo medio</b>	1h 15s	1h 14s
<b>Grabada</b>	Si	Si
<b>Transcrita</b>	Si	Si
<b>Período de Ejecución</b>	Oct 2016 a May 2017	May 2017 a February 2018

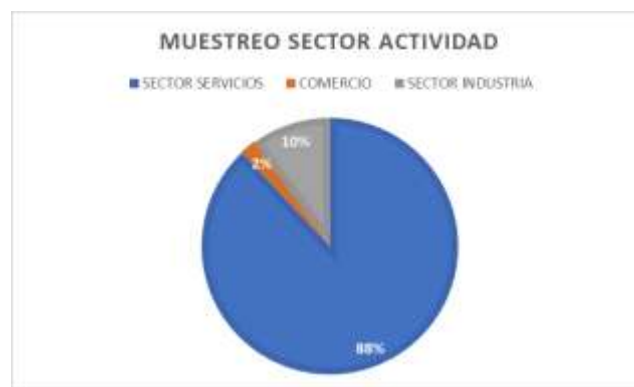
Fuente: Elaboración propia

Han sido varias las fuentes de datos utilizadas: datos cuantitativos y cualitativos de entrevistas semiestructuradas con interlocutores claves relacionados con los grupos de interés preseleccionados, correos electrónicos y llamadas telefónicas para aclarar entrevistas y contrastar los primeros análisis en tiempo real, y datos de archivo, incluidos sitios web de estas organizaciones y de organizaciones dedicadas al estudio del mundo empresarial (base de datos SABI) para consolidar los datos económicos que caracterizaban a las organizaciones seleccionadas.

La muestra final de organizaciones seleccionadas ha permitido la participación de 64 organizaciones del País Vasco y del resto del Estado, pertenecientes a diferentes sectores, de diferentes dimensiones, forma jurídica y antigüedad, constituyendo una muestra manifiesta de la realidad del tejido empresarial y de las organizaciones que conforman España, tal y como se pone de manifiesto en las siguientes figuras.

Ateniendo al sector de actividad (Figura 3.1), se ha realizado la clasificación según los sectores: servicios, comercio y sector de la industria, intentando mantener los % de composición en relación a los asociados de EUSKALIT a dichos sectores.

**Figura 3. 1** Perfil de las empresas representadas por los expertos según su sector de actividad.



Fuente: Elaboración propia

Ateniendo al tamaño, se ha realizado la muestra con la siguiente clasificación: empresa grande, pyme y pequeña. Ver Figura 3.2

**Figura 3. 2** Perfil de las empresas representadas por los expertos según su tamaño.



Fuente: Elaboración propia

Atendiendo al ámbito de internacionalización de la organización, la Figura 3.3 nos da una representación de la muestra seleccionada.

**Figura 3. 3** Perfil de las empresas representadas en la muestra según su ámbito de internacionalización



Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la vinculación de la organización con EUSKALIT y su Modelo de Gestión Avanzada o con el Modelo EFQM, lo cual implica un compromiso con la Excelencia en la gestión, vemos que la Figura 3.4 nos da una imagen de la muestra seleccionada.

**Figura 3. 4** Perfil de las empresas representadas en la muestra según su vinculación con la Excelencia en la Gestión (EFQM/EUSKALIT).



Fuente: Elaboración propia

---

### **3.3 Resultados de la investigación aplicada a través de las entrevistas: identificación de las Situaciones de Riesgo Moral en las organizaciones**

El riesgo moral ha sido detectado en el 91% de las entrevistas realizadas, lo que evidencia la importancia que tiene este problema en la gestión empresarial; en el resto no ha sido clara su detección, si bien no es posible garantizar que en sus empresas no lo hubiera. Pero quizás el resultado más notorio es la identificación de cuatro tipos de asimetrías básicas: de información, poder, confianza y temporal, que parecen estar en la base de todas las situaciones de riesgo moral identificadas.

En este sentido cabe postular la hipótesis de que dichas asimetrías actúan como variables independientes y son como catalizadores del riesgo moral. A continuación, se ilustran las cuatro asimetrías detectadas como variables catalizadoras del riesgo moral, a partir del conjunto de entrevistas realizadas.

**Asimetría de Información:** Trasladar la información de forma incompleta o ambigua, de forma que el interlocutor no sea capaz de identificar el riesgo inherente a la decisión que toma. En palabras del entrevistado E77JRB *“en el proceso de presentación de ofertas a clientes para vender servicios, procuras hacer la mejor oferta, la más bonita con los mejores CV de la empresa, pero en la realidad al asignar el proyecto lo haces con los recursos que puedes, los mejores no siempre están disponibles y son soporte técnico de todos los proyectos. Con ello se abaratan bastante los costes, buscando mejorar los márgenes de la empresa. Esto no siempre funciona bien, y se han de cambiar a menudo los recursos para intentar acabar en tiempo y no perder al cliente.”*

**Asimetría de Confianza-Responsabilidad.** Generar expectativas falsas a un *stakeholder* aprovechando la confianza. En palabras del entrevistado E63 ADC: *“Otro caso que he visto, es un empresario que se ofreció a otro que estaba en problemas de pagos a la SS de intermediar con sus clientes para que la SS no les embargara sus posibles ingresos de forma inmediata. Pero este supuesto empresario amigo,*

---

*sinvergüenza viendo que el otro empresario, acosado por las deudas, iba a ir a pre-concurso de forma irremediable, se quedó con todo lo facturado y no pagó nada”.*

Asimetría de Poder: Aprovechar una posición de poder para demandar a la otra parte la asunción de riesgos excesivos en relación al binomio riesgo/beneficio. En palabras del entrevistado E23 EC: “Contratar el suministro de material de imprenta y papelería (sobres, folios, carpetas, instancias, etc, con los membretes de una organización) a una imprenta local con la que existía una importante deuda acumulada, pero se sabía que ésta es su principal fuente de ingresos y que se iba a ver obligada a seguir atendiendo el suministro. Finalmente, la imprenta entró en suspensión de pagos y cesó su actividad”.

Asimetría Temporal: El que los resultados obtenidos por ambas partes no coincidan en el tiempo, conlleva que las relaciones de equilibrio van cambiando, posibilitando conductas oportunistas; especialmente cuando los compromisos han sido ambiguos. En varias entrevistas se ha puesto de manifiesto que la oferta de desarrollo profesional continuo ofertada por las empresas en el momento de la contratación, se ha descuidado manifiestamente cuando el trabajador ya se encontraba incorporado en la empresa; constatándose que las expectativas generadas habían sido sobredimensionadas, sino directamente falseadas. En palabras del entrevistado E22 AMM: “*Otra cosa importante es el tema de formación en los trabajadores. Te das cuenta que cuando haces las entrevistas, todas estas empresas ofrecen el oro y el moro, y en el tema de formación son las mejores. Pero de todo eso, descubres que es mentira. Yo llevo más de seis meses implorando un curso de formación (dando por supuesto varias opciones) y todavía no he obtenido nada. Y eso que mucha formación en estas empresas se imparte mediante fondos específicos (fundación tripartita) y éstos no cuestan dinero a la empresa o, están subvencionados. Pero el caso es que te tiras trabajando como siempre, pero en cuanto a la formación no encuentras ninguna compensación”.*

La existencia de alguna condición previa que distorsione la percepción de riesgo por parte del aceptante (aceptación no plenamente consentida) parece ser un



---

elemento consustancial a la existencia de riesgo moral (Donaldson & Dunfee, 1999), ya que en caso de tratarse de un riesgo plenamente consentido, nos encontraríamos en el ámbito de una decisión, acertada o no, en el marco del binomio riesgo-beneficio, y por lo tanto, no podríamos hablar de riesgo moral (Hill & Jones, 1992; Donaldson & Preston, 1995; Cai *et al.*, 2015).

Las asimetrías identificadas son consistentes con los trabajos sobre esta materia realizados con anterioridad; así sobre la asimetría de información, la más trabajada se ha analizado tanto la carencia de información, como el exceso o la ambigüedad de la misma (Hill & Jones, 1992; Leland & Pyle, 1977; Cai *et al.*, 2015).

En relación a la asimetría de poder, se ha analizado la merma en la capacidad de negociación y decisión de una de las partes en relación a la otra (Dawkins, 2014). Por su parte, la asimetría de confianza o responsabilidad, se puede considerar una extensión de la Teoría de Agencia (Ross, 1973), por cuanto que la expectativa de la parte afectada en relación con el decisor no se corresponde con un nivel similar de responsabilidad en sentido inverso.

Por último, las conductas oportunistas, facilitadas por la asimetría temporal en la obtención de resultados han sido ampliamente estudiadas en otros contextos (Das & Teng, 1996; Van der Laan & Rose, 2011).

En esta misma línea se ha logrado a partir de las entrevistas organizar las situaciones de riesgo moral identificadas no sólo en base a las diversas asimetrías subyacentes, sino también en relación con el *stakeholder* afectado.

Esto ha permitido desarrollar las situaciones de riesgo moral de forma matricial, tanto por el *stakeholder* afectado, como por la variable subyacente catalizadora. Dichas situaciones, tras un proceso de análisis morfológico y síntesis y en base a una variable que podríamos asociar a la relación temporal que se establece con el *stakeholder* se han podido agrupar las SRM en 6 para cada *stakeholder* y las podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla 3. 2 Matriz de Situaciones de Riesgo Moral por Stakeholder

STAKEHOLDER		AI	AT	AP	AC
SITUACION DE RIESGO MORAL					
<b>TRABAJADORES</b>					
CONTRATACIÓN	CONTRATACION A UNA PERSONA CON CAPACIDADES MAS ALTAS QUE EL NIVEL REQUERIDO				X
ROTACIÓN	ROTACIÓN INTERNA OFRECIENDO PROMESAS QUE CON EL TIEMPO NO SABES SI SE CUMPLIRAN		X		
PROMOCIÓN	A UN PUESTO PARA EL QUE NO SE HA EVALUADO LA IDONEIDAD DEL TRABAJADOR			X	
RETENCIÓN	DE UNA PERSONA A LA QUE HAS FORMADO CON PROMESAS QUE NO SABES SI PODRÁS CUMPLIR Y RECIBE UNA OFERTA DE OTRA EMPRESA		X		X
DESARROLLO PROFESIONAL	GENERAR UNAS EXPECTATIVAS DE DESARROLLO PROFESIONAL QUE NO SABES SI PODRÁS CUMPLIR		X		X
COMUNICACIÓN	LA DIRECCIÓN NO COMUNICA INTERNAMENTE LA MALA SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA	X			
<b>PROVEEDORES</b>					
OFERTA	GENERAR UN CONCURSO FICTICIO	X			
GESTIÓN DEL PEDIDO	GESTIONAR TUS STOCK A CUENTA DEL PROVEEDOR			X	
CONTRATACIÓN	EXAGERAR LOS BENEFICIOS POTENCIALES PARA EL PROVEEDOR PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE CONTRATACIÓN				X
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	SOLICITAR AMPLIACIONES DEL ALCANCE DEL PEDIDO Y MEJORAS NO CONTRATADAS A CUENTA DEL PROVEEDOR			X	
RENEGOCIACIÓN	SOLICITAR MEJORAS EN LAS CONDICIONES ECONÓMICAS DEL CONTRATO CON UN PROVEEDOR PRINCIPAL CON LAS CORRESPONDIENTES IMPLICACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTRO		X	X	
CONTROL DEL SERVICIO SUBCO	DESPREOCCUPARSE DE LOS COMPROMISOS TRAS UNA EXTERNALIZACIÓN DE UNA ACTIVIDAD , DEBIDOS A CAMBIO DE LA PROPIEDAD O ENTORNO.	X	X		
<b>CLIENTES</b>					
PREVENTA	OFRECER GARANTÍAS DE PLAZO, EXPERIENCIA, CALIDAD,... QUE RESULTA IMPROBABLE QUE SE PUEDAN CUMPLIR	X	X		
DISEÑO DE PRODUCTO	OFRECER UN PRODUCTO/SERVICIO SIN PODER GARANTIZAR LA CADENA DE VALOR O LA INFORMACIÓN RELATIVA A LA MISMA QUE GARANTICE LA CALIDAD DEL PRODUCTO	X			
OFERTA	OFRECER UN PRODUCTO SIN TENER MUY CLARO EL QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y SIN INFORMARLE DE ELLO PREVIAMENTE.	X	X		X
VENTA	VENDER ACTIVOS A CUENTES QUE NO SON CAPACES DE ENTENDER EL RIESGO DEL PRODUCTO EN EL QUE INVIERTEN	X			X
EJECUCIÓN	ASIGNAR RECURSOS INSUFICIENTES PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO, BUSCANDO QUE A GUAS ABAJO SE HAGAN LOS ESFUERZOS PARA QUE NO REPERCUTA AL CLIENTE		X		X
COMUNICACIÓN	EL CASO DE QUE SE DESARROLLE UN PRODUCTO (GRAN CONSUMO) CUYAS CUALIDADES Y RASGOS DESTACADOS EN SU PUBLICIDAD TRASLUCEN QUE CUENTA CON UNAS PROPIEDADES (NUTRICIONALES, DE SALUD, ETC) QUE REALMENTE NO SON LO MÁS DESTACABLE EN ESE CAMPO.	X			
<b>SOCIEDAD</b>					
SUBCONTRATACION DE UN SERVICIO	DELEGAR LA RESPONSABILIDAD EN UN TERCERO, EXISTIENDO LA PROBABILIDAD DE QUE NO ACTUE CONFORME A LO ESPERADO.		X		
COMUNICACIÓN	VENDER A LOS SUPERIORES QUE HAN DE TOMAR LA DECISIÓN FINAL UN PROYECTO QUE "ME FAVORECE" SIN VALORAR TODOS LOS RIESGOS	X			X
DISEÑO	HACER (O NO HACER) ALGO SOBRE LO QUE NO EXISTE UNA EXIGENCIA LEGAL, PERO SE CONOCE SU AFECCIÓN A TERCEROS.	X	X		
CONTROL DEL SERVICIO SUBCO	ASIGNAR UN SERVICIO A UN PROVEEDOR, SIN MOSTRAR PREOCCUPACIÓN POR LAS CONDICIONES DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO, CALIDAD, O GESTIÓN DE RESIDUOS.				
GESTIÓN DE CONFLICTOS	TOMAR UNA DECISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN CON PREVISIONES ERRONEAS QUE A LA LARGA PUEDEN PROVOCAR UN AUMENTO DEL ENDEUDAMIENTO	X	X	X	
GESTIÓN OPERATIVA	PONER EN MARCHA SOLUCIONES PARCIALES PARA MITIGAR UN IMPACTO AMBIENTAL NEGATIVO CUANDO SE CONOCE LA SOLUCIÓN DEFINITIVA	X		X	

Fuente: Elaboración propia

---

La Matriz anterior refleja las principales situaciones de riesgo moral identificadas en relación a cada uno de los cuatro grupos de interés tenidos en cuenta: trabajadores, proveedores, clientes y sociedad, que encuentran una fuerte correspondencia con los grupos de interés prioritarios en los modelos de EFQM y Excelencia. Así mismo, se desarrolla una breve explicación de cada una de estas situaciones, para una mejor comprensión y contextualización de la misma; y se identifica la asimetría o asimetrías que en los casos analizados actúan como catalizadoras de las mismas (AI: Asimetría de Información; AT: Asimetría Temporal; AP: Asimetría de Poder; AC: Asimetría de Confianza).

La Matriz de situaciones estándar de riesgo moral se constituye como un resultado de gran interés en el proceso exploratorio desarrollado, ya que permite generar un conjunto prometedor de hipótesis en torno al tema del riesgo moral, que permitan no sólo avanzar en un mejor conocimiento del mismo, sino también en una prevención de su aparición, o por lo menos en una mitigación de sus efectos.

En definitiva, y como puede observarse en la Figura 3.5 se establecen a partir del listado de situaciones de riesgo moral (primera fase) y la comprobación de existencia y su posterior agrupación (segunda fase) que son al menos cuatro las variables catalizadoras que provocan la aparición de riesgo moral.

Figura 3.5 Variables catalizadoras de las Situaciones de Riesgo Moral



Fuente: Elaboración Propia.

Tras la realización de las entrevistas se han identificado diferentes comportamientos como: Agencia, selección adversa, No éticos, dilemas éticos, malas Praxis, por supuesto Riesgos Morales y algunos que nos hacen dudar por su interés. Vemos, tras los análisis realizados, que muchas de las SRM se han repetido en diferentes organizaciones, pero con objeto de poder abordar análisis posteriores para su gestión, hemos considerado interesante la identificación de SRM por *stakeholder* al que afectan y por sector de actividad de las organizaciones participantes en el estudio, de esta manera podemos presentar unos resultados con base en las siguientes figuras explicativas.

Atendiendo al número de SRM identificadas por *Stakeholder*, vemos que la Figura 3.6 nos da una imagen de los resultados obtenidos:

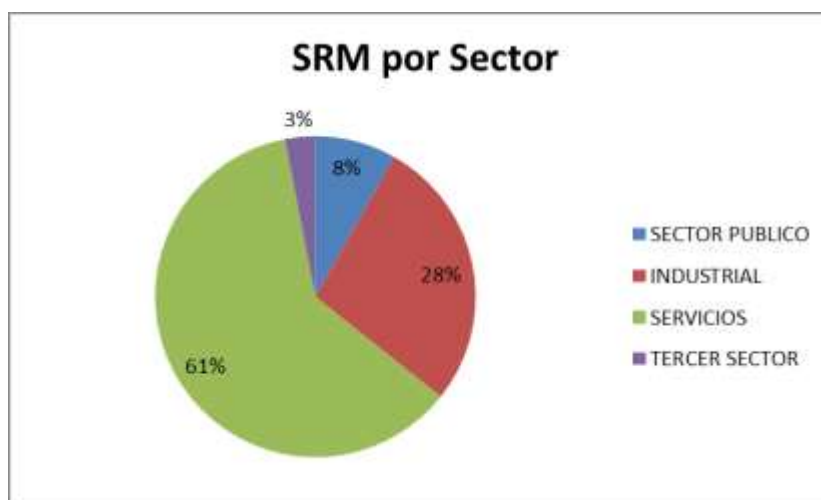
**Figura 3. 6** Número de SRM identificadas en las organizaciones participantes por Stakeholder



Fuente: Elaboración Propia

Atendiendo al número de SRM identificadas por sector de actividad de la muestra de organizaciones que han participado, vemos que la Figura 3.7 nos da una imagen de los resultados obtenidos:

**Figura 3. 7** Número de SRM identificadas en las organizaciones participantes por sector de actividad de la organización



Fuente: Elaboración Propia

---

### 3.4 Conclusiones

Se puede concluir que apoyándonos en la teoría de *stakeholder* hemos podido fundamentar que la gestión del riesgo moral, a la vista de todas las organizaciones analizadas, supone un problema importante en las organizaciones, habiéndose identificado en relación con todos sus grupos de interés.

En este trabajo se han analizado, durante el período octubre 2016-febrero 2018, los casos mediante entrevistas semi-estructuradas de 78 expertos gestores de diferentes entidades, tanto pertenecientes a empresas reconocidas por su modelo de gestión avanzada que impulsa la Fundación EUSKALIT o por su modelo de gestión basado en el Modelo EFQM, como aquellas que no están vinculadas a dichos modelos de gestión.

Hemos podido constatar que las organizaciones que apuestan por la Gestión Avanzada, aunque cuentan con mayor número de mecanismos para gestionar las expectativas de sus grupos de interés, no se han caracterizado por gestionar mejor sus decisiones a la hora de generar riesgos morales a terceros. Se demuestra que existe un gap en cuanto a la inclusión de la ética en las decisiones empresariales, tanto para unas como para otras.

Asimismo, los resultados evidencian que se favorecen las decisiones empresariales levantando las restricciones éticas con objeto de lograr los objetivos empresariales propios. Este comportamiento incrementa la brecha ética y de no tomarse medidas, será mayor la lucha requerida para la inclusión de comportamientos éticos dentro de las organizaciones.

Por ello, entendemos que aportamos una nueva reflexión a aplicar por las organizaciones que apuestan por el Modelo de la Gestión Avanzada o el Modelo EFQM, al incorporar el concepto de la ética como elemento de gestión, hasta ahora inexistente en dichos modelos. Estamos aportando la visualización del riesgo moral como un problema ético que hasta el momento ha pasado indefinido en las reflexiones teóricas, porque se ha considerado una responsabilidad de omisión y no

---

de acción. El mirar “a otra parte” no suele ser un tema crítico; en la empresa no se contempla que la omisión sea un delito.

La empresa que apuesta por la gestión avanzada ha de tomar decisiones contando con valores éticos, de esta manera apuesta por crear una cultura basada en la ética empresarial, donde no solo impera el resultado económico. Los objetivos se plantean con otro enfoque más amplio, lo cual da confianza a los empleados a la hora de la toma de decisiones.

Cuando una persona a la hora de tomar una decisión se preocupa no solo de las consecuencias internas sino también de las externas, está adoptando una visión a largo plazo.

Hemos podido constatar que el riesgo moral surge cuando el agente (el gestor empresarial), que ha recibido el poder del principal (propietarios o responsables fiduciarios), tras la delegación legítima del poder decisonal, se desenvuelve en función de sus intereses, los cuales no siempre están alineados con los del principal.

El estudio confirma, a la vista de los comportamientos analizados, que aunque se hayan definido en las organizaciones códigos éticos y buenas prácticas de gobierno corporativo y se hayan puesto medidas de control en las organizaciones, como el *Compliance Legal*, se considera necesario reforzar la cultura de la organización y de sus personas, dando un paso como empresa comprometida con la gestión avanzada y, por tanto, con la gestión de las expectativas de sus grupos de interés y con la sociedad a la que presta sus servicios, mediante un eje de gestión nuevo que quiere, en el marco de la *Struggle Theory of Ethics* (Kaptein, 2017), contribuir a la reflexión ética de las personas en los procesos de decisión en nombre de la empresa en relación al riesgo moral que inducen a sus *stakeholders*.

La brecha organizacional en los procesos de decisión es un problema, con el *Compliance legal* la brecha de la ética no se está considerando, por lo que un instrumento como el que proponemos podría permitir reducir esa brecha y así incluir

---

los conceptos éticos, desde el individuo, pero para toda una organización compuesta por individuos y que se comporta como grupo, puede ser de gran utilidad.

A partir de este primer análisis fundamentado en 78 entrevistas y realizado de forma objetiva y sistemática nos permite poner de relieve que al menos cuatro factores subyacentes influyen en los comportamientos individuales de las personas que gestionan las organizaciones: información, confianza, poder y temporalidad. A priori, parece que poder gestionar estos factores a través de detectar posibles actuaciones, informar de sus consecuencias, permitirá reducir la brecha de la ética.

La continua evolución del entorno normativo exige el establecimiento de áreas de cumplimiento eficiente y anticiparse a los cambios, introduciendo buenas prácticas de gestión. Según el *Compliance* legal, la falta de vigilancia interna, por la no existencia de un sistema de gestión consolidado, puede generar consecuencias muy graves para las organizaciones y sus directivos, por ello es necesario implantar herramientas como las utilizadas para llegar a los resultados que hemos presentado, para que ayude a la reflexión ética en las decisiones empresariales sin sustituir el raciocinio moral de la persona y ayudar a las personas a concretar planteamientos éticos más genéricos en conductas más específicas en relación con los riesgos morales.

Con la identificación de riesgos morales nos movemos en el mundo de la gestión y de la toma de decisiones de los directivos de cada organización que pueden afectar no solo a la propia organización sino también a los *stakeholders* de la misma. Será interesante buscar sinergias con la implantación actual del *Compliance* legal, donde tanto las instituciones como las propias organizaciones, principalmente las grandes, tratan de crear una cultura de cumplimiento para poder acreditar que el programa de *Compliance* es eficaz y así poder acceder a la exención de la responsabilidad penal, pero donde no gestionan los riesgos morales. Pero este *Compliance* tiene un gap, porque lo Legal está bien, es necesario y útil, pero hay una parte de *Compliance* que es moral y se debe tener en cuenta para que las empresas que sean avanzadas en gestión puedan integrar la ética en las decisiones



---

empresariales teniendo en cuenta las situaciones de riesgo moral que se han identificado para ir hacia un *Compliance* “global”.

En concreto, hemos detectado cuatro factores subyacentes como catalizadores que impactan en la aparición del riesgo moral en las empresas, que son asimetrías de información, de poder, de confianza y de temporalidad. Estamos ante una identificación de una lista reducida de riesgos morales potenciales, que hemos estructurado por *stakeholder* y por las variables que los inducen.

Se concluye que las empresas que basan su gestión en el Modelo de Gestión Avanzada de la Fundación o en el Modelo EFQM de Excelencia, asumen tantas situaciones de riesgo moral como el resto. De ahí, la necesidad de incluir algún sistema que permita tanto la detección, como la disminución de estas decisiones en las empresas.

El resultado de este trabajo nos permite plantear las relaciones que mantenemos con los grupos de interés, desde una visión estándar del riesgo, es decir viendo el riesgo que pueden inducir a nuestra organización, pero también con un nuevo enfoque, es decir desde analizando el riesgo que podemos inducirles a ellos, a partir de estos cuatro factores, asimetrías, que surgen en nuestro comportamiento con nuestros *stakeholders* y que son las que hacen posible que se produzcan las situaciones de riesgo moral. Por ello, la investigación realiza una aportación relevante en relación a uno de los principales límites de la *stakeholder theory*, la aplicabilidad.

Pero, además, vemos que el conocimiento de los factores subyacentes o catalizadores del riesgo moral permitirá reducir la generación de situaciones de este tipo; y, por tanto, permitirá reducir la brecha de la ética que pudiera existir en la organización. En segundo lugar, cuando aparezca el riesgo moral se pueden establecer foros de debate que permitan de forma conjunta analizar y establecer la mejor decisión perjudicando lo menor posible a terceros implicados. Esto solo es posible a partir del conocimiento sobre las situaciones de riesgo moral en las organizaciones. Por último, en tercer lugar, en aquellos casos en los que se asume riesgo moral y el riesgo ocurre de hecho (se actualiza) establecer algún sistema de

compensación y minimización de los efectos. En definitiva, este sistema, al que denominamos *Compliance* moral permite reducir la brecha ética; aportación clave a la *Struggle Theory of Ethics* (Kaptein, 2017).

**Capítulo IV: Gestión del Riesgo Moral.**

## 4.1 Introducción

En este capítulo se plantea analizar si el riesgo moral es posible gestionarlo como otros riesgos en las empresas, en el marco de un sistema para la gestión de riesgos, como puede ser el ofrecido por alguno de los estándares de gestión de riesgos más utilizados.

En primer lugar, se justifica la necesidad de gestionar los riesgos para ayudar a la sostenibilidad de las organizaciones, y posteriormente, en el siguiente apartado, se presenta un análisis de los marcos de referencia internacionales, con mayor o menor implantación en el mundo de la empresa, aplicados a la gestión de riesgos como modelos posibles para testear la gestión de los riesgos morales.

Continuamos con el análisis de los marcos de referencia internacional en el análisis de riesgos, para continuar con la elección del marco más idóneo, como método para ayudar a gestionar los riesgos morales.

Seguidamente, hacemos un planteamiento de una metodología de Gestión de Riesgos adaptada a los Riesgos Morales, que primero aplicamos a una serie de riesgos no morales para explicar la metodología, y seguidamente la aplicaremos a las situaciones de riesgo moral identificadas en el capítulo III. Realizándose el análisis y evaluación de dichas situaciones de riesgo moral, como se hace con otros riesgos en las empresas.

Este análisis es un paso necesario para poder plantear la viabilidad de la creación de un sistema de gestión de riesgos morales, que hemos denominado Modelo de *Compliance Moral* (MCM) y que constituye el objetivo principal de nuestra investigación. En el último apartado se recogen las principales conclusiones de este capítulo.

## 4.2 La gestión de Riesgos clave para la sostenibilidad de las organizaciones.

En los últimos años se ha incrementado la preocupación por la gestión de riesgos en las organizaciones (Hoyt & Liebenberg, 2011; Bohnert *et al.*, 2017; Hopkin, 2018), como garante de una evaluación económica o financiera de la organización. Tradicionalmente, las organizaciones han tratado los riesgos que suponían alguna amenaza de forma puntual y con un enfoque reactivo. Pero con el paso de los años y los nuevos enfoques de gestión de riesgos, se ha podido analizar que los factores que conforman un riesgo y las variables que ayudan a su evaluación son similares cuando hablamos de los riesgos de una organización.

Todo ello ha generado que se hayan establecido marcos de referencia internacionales para gestionar de manera efectiva los riesgos de una organización.

En este sentido, los profesores, Robert Mehr y Bob Hedges (1974), desarrollaron el concepto de Gestión de Riesgos Empresariales, argumentando que la gestión de riesgos de un negocio completo podría maximizar la eficiencia, lo que generaría una mayor productividad. La premisa básica era que todos los riesgos comerciales deberían ser gestionados, no simplemente aquellos que pudieran estar "asegurados". Pero como no todos los riesgos se pueden asegurar es necesario gestionarlos. Para ser asegurados se han de cumplir algunas condiciones como las siguientes:

- No se pueda saber con certeza si ocurrirán o si van a ocurrir.
- Son posibles, pueden suceder.
- Son legales y no van en perjuicio de terceros.
- Son ajenos a la voluntad humana.
- Tienen contenido económico.

Robert Mehr y Bob Hedges (1974), propusieron los pasos para el proceso de gestión de riesgos, y la forma básica todavía está en práctica hasta el día de hoy:

- Identificación de riesgos.
- Análisis de riesgos, evaluando el impacto del mismo en la organización.
- Definir qué respuesta dar al riesgo cuando éste se materialice.
- Implemente controles internos para reducir o transferir el riesgo.
- Supervisión de riesgos.

Desde mediados de 1990 (Arena *et al.*, 2010) surge el enfoque *Enterprise Risk Management* (ERM), con un enfoque que relaciona la gestión de riesgos con la estrategia comercial y con el planteamiento que se haya hecho de objetivos, es decir, según los objetivos que se establezcan habrá unos riesgos u otros, y para ello habrá que definir unas responsabilidades y controles que se aplicarán a la hora de la toma de decisiones. Este nuevo enfoque que se desarrolla a través de instituciones financieras (Power, 2005), ayuda a enfocar el propósito del gobierno corporativo hacia la consecución de los objetivos estratégicos y, por tanto, a asegurar un mayor valor a los accionistas (Bowling & Rieger, 2005; Hoyt & Liebenberg, 2011; Cormican, 2014; Agarwal & Ansell, 2016; Ai *et al.*, 2016; Bohnert *et al.*, 2017).

Conforme avanza la década de los noventa crece la importancia de la gestión de riesgos, empezándose a hablar en las organizaciones de la gestión integral de riesgos (Quon & Maingot, 2012; Bohnert *et al.*, 2017), y generando la aparición de modelos de gestión de riesgos, es decir, herramientas que de una forma sistematizada ayudan a su gestión. Diversos modelos de gestión del riesgo sectoriales, como Solvencia en las compañías de seguros, Basilea para la banca o COSO en el campo empresarial, han tenido sucesivas versiones desde la segunda mitad del siglo XX.

Pero la normalización internacional en cuanto a la gestión integral de riesgos toma su mayor impulso en el siglo XXI, identificándose estudios (Sobel & Reding, 2004; Williamson, 2007; Barros, 2015) que avalan la tendencia de considerar el *Enterprise Risk Management* como un proceso por el cual una organización se plantea la gestión de riesgos con un enfoque integral con el fin de evaluar, controlar y comunicar estos riesgos de una manera integral, tomando como referencia la

---

estrategia de la compañía y por tanto su impacto sobre los objetivos de la misma; trabajando con un enfoque preventivo, para anticiparnos a que el riesgo se materialice y así evitar costes no necesarios (Beasley *et al.*, 2005; Fraser & Henry, 2007; Quon & Maingot, 2012; Hopkin, 2018).

Siendo importante, como hemos visto anteriormente, la gestión de riesgos, es fundamental el establecimiento en las organizaciones de un control interno (Dopico *et al.*, 2009; Tricker & Tricker, 2015; Bailey *et al.*, 2018) que supervise la gestión de la empresa, mediante las auditorías, asesorías, apoyo y recomendaciones, y actúe como una función predictiva y preventiva, garantizando de esta manera el negocio en marcha; pues la identificación de un riesgo de forma previa a su materialización y su tratamiento contribuyen a la mitigación de los mismos y al logro de los objetivos estratégicos (Farrell & Gallagher, 2015).

Un control interno que sea independiente de las partes que intervienen en la operativa y la gestión de los riesgos. El control interno en definitiva es un proceso llevado a cabo por la alta dirección de la empresa, o incluso el Consejo, que es aplicado en primera instancia por la parte operativa de la organización, y todo ello con un enfoque que ayude al logro de los objetivos de la organización.

### **4.3 Marcos de referencia internacionales aplicados a la Gestión de Riesgos**

Existen diversos marcos de referencia para la gestión de Riesgos, algunos muy consolidados y otros emergentes, pero todos ellos, con el paso del tiempo, han ido evolucionando para incorporarse como una herramienta más de la estructura de Buen Gobierno Corporativo de las organizaciones y con un enfoque de gestión integral (ERM). Haremos un repaso de la bibliografía existente centrándonos en los estándares internacionales con mayor aplicación en todo tipo de organizaciones.

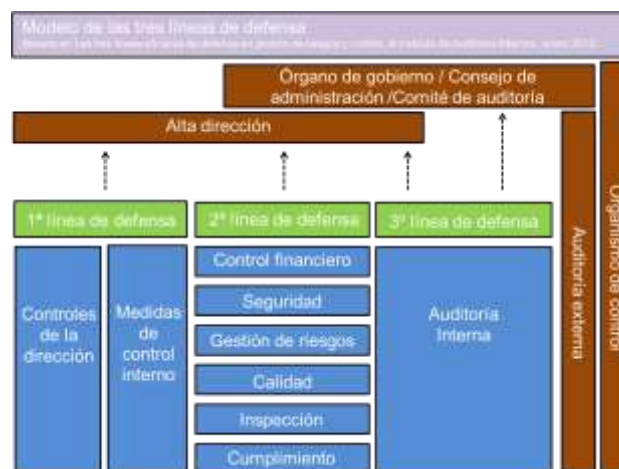
### 4.3.1. COSO como referente de un Sistema de Control Interno

El Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission (COSO, por sus siglas en inglés) define a la gestión de riesgos empresariales como “[...] un proceso, efectuado por el consejo de administración de una organización, personal de gestión y otros, aplicado en el establecimiento de estrategias diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización” (COSO,2004: 2).

COSO, impulsa desde 1992 un marco de control interno, que revisa en 2004, como el método más aceptado para mitigar los riesgos de una organización, basado en la implementación de un control interno que denomina Modelo de las Tres Líneas de Defensa. Este modelo permite crear una estructura organizativa para la gestión y control de riesgos, al definir las funciones y responsabilidades en la estructura organizativa.

Power (2005:256) indica que “la estructura del COSO ha sido usada como marco de referencia para bancos como Chase Manhattan en los procesos de riesgo operacional”. En la Figura 4.1 podemos ver las responsabilidades de cada línea, pudiendo variar entre organizaciones, y algunas funciones podrían estar unidas o divididas entre las líneas de defensa.

**Figura 4. 1** Modelo de las Tres Líneas de Defensa de COSO



Fuente: COSO. Tres Líneas de Defensa. 2015,2



#### 4.3.2. Norma ISO 31000. Marco de referencia para la gestión de riesgos en las organizaciones

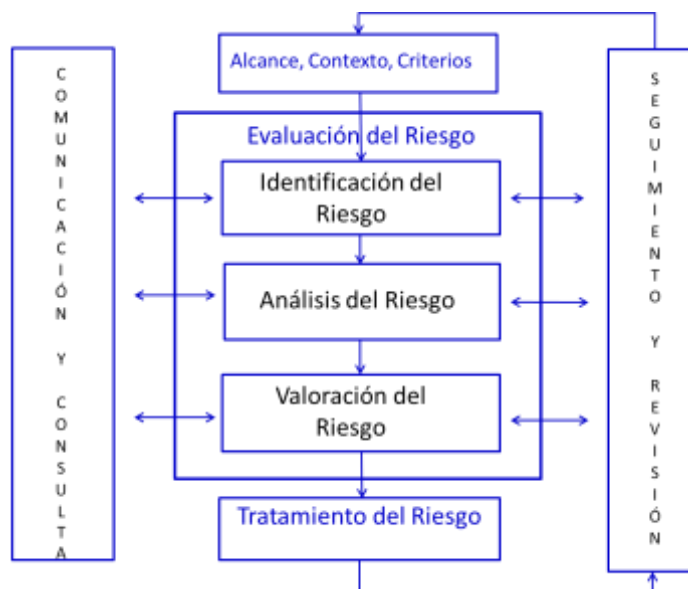
El propósito de la gestión de riesgos es contribuir al aseguramiento en la consecución de los objetivos que establecen las organizaciones, sabiendo que ello lleva consigo una mayor estabilidad y confianza de los *stakeholders* (Elahi, 2013; Lizarzaburu & Casares, 2016).

En este contexto, en noviembre del 2009, la Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó la norma ISO 31000:2009 Gestión de Riesgos Principios y Directrices.

Esta norma no es un sistema o modelo de gestión sino una guía para la implementación de la gestión de riesgos cuyo objeto es ayudar a cualquier tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño y sector de actividad, a desarrollar su propio enfoque de gestión de riesgos. Esta norma ISO 31000 no está asociada a una certificación, pero si ayuda a que las organizaciones pueden contrastar con otras organizaciones sus prácticas de gestión de riesgos y su gobernanza, con las garantías de comparabilidad que la implantación de un estándar ISO pudiera aportar, sobre todo si tienen una proyección internacional (Olechowski *et al.*, 2016; de Oliveira *et al.*, 2017; Sax & Andersen, 2019).

En la siguiente figura podemos ver que esta norma incorpora el desarrollo de procesos de auditoría interna o externa del sistema de gestión de riesgos de una organización:

Figura 4. 2 Actividades del proceso de gestión de riesgo



Fuente: UNE-EN-ISO 31000 (2018,16): Proceso de Gestión del Riesgo

Actualmente esta norma, con su revisión de 2018, es la referencia mundial sobre gestión del riesgo (Tranchard, 2018), con amplia aplicación para todas las partes interesadas, ya que sirve de base para la consideración del riesgo en más de 60 normas ISO de sistemas de gestión.

#### 4.3.3. Ampliación de la visión del riesgo empresarial a los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo

Posteriormente, y a la vista de que las entidades, incluidas las empresas, los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro, se enfrentan cada vez más a un panorama en evolución de riesgos relacionados con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza, surge una ampliación de la visión del riesgo empresarial al denominado marco ESG (las siglas en inglés de *Environmental, Social and Governance*). Hablamos de riesgos, como dicen Bassen y Kovacs (2008), que pueden afectar a la rentabilidad, éxito e incluso supervivencia de las organizaciones.

El marco ESG se centra en el análisis de variables que pueden influir en la valoración de una inversión porque puede afectar a lo largo de la vida de la misma, y por tanto el enfoque de estos análisis supera el entorno financiero (Bassen & Kovacs,

---

2008; Guézennec & Malochet, 2013; Moreno, 2019). Los factores ESG se clasifican en tres grandes grupos:

- Criterios ambientales: están relacionados con el cuidado y la conservación del entorno natural y medioambiente.
- Criterios sociales: están relacionados con la gestión que hace la compañía en relación a las personas que se puedan ver afectadas por su actividad, pero con una visión de impacto más amplia que la que ya hacen con sus empleados.
- Criterios de gobierno corporativo: están relacionados con la gestión y liderazgo de la compañía, establecimiento de políticas internas, controles internos, etc.

Dados los impactos únicos y las dependencias de los riesgos relacionados con ESG, COSO y WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el desarrollo sostenible) se han asociado para desarrollar una guía para ayudar a las entidades a aplicar los conceptos y procesos de gestión de riesgos empresariales (ERM) a los riesgos relacionados con ESG.

Con el enfoque ESG hablamos no tanto de un estándar para la gestión de riesgos, sino de un nuevo enfoque para que las empresas aborden la gestión de riesgos, pero muy vinculado a la realización de inversiones. Podríamos decir que nuestro MCM habla de un nuevo enfoque a la hora de plantearse una organización la gestión de sus riesgos (pensando en riesgos que se inducen a terceros) y ESG habla de otro enfoque a la hora de plantearse una organización sus inversiones, que consiste en intentar gestionar los riesgos que una inversión tiene en relación con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza.

#### 4.3.4. Estrategia de Buen Gobierno: Governance, Risk and Compliance (GRC).

##### Gestión del Riesgo como despliegue del marco estratégico

Las crecientes demandas de un entorno regulatorio cambiante y exigente obliga a las empresas a optimizar la gestión de sus riesgos y procesos, así como controlar los costes de cumplimiento. Por ello, últimamente se habla de nuevos modelos de gobierno corporativo basados en la estrategia GRC, siglas del inglés *Governance, Risk and Compliance*.

La estrategia GRC vincula los objetivos de negocio con los riesgos derivados de la actividad y el cumplimiento de los requisitos legales y normativos que pudieran aplicar a la organización, mejorando así la gobernanza (Kleffner & McGannon, 2003; Frigo & Anderson, 2011).

GRC, es por tanto una estrategia que se aconseja implementar desde la política de gobierno corporativo de la organización, para desplegar una política de riesgos, pero cumpliendo la normativa legal o regulatoria que aplique a la compañía (Frigo & Anderson, 2009; Dopico *et al.*, 2009; Tricker & Tricker, 2015; Agarwal & Ansell, 2016).

Como indican Blythe y Machold (2011), los elementos que conforman la estrategia GRC son:

- **Gobernabilidad:** basada en que la gestión operativa y la alta dirección están alineadas de manera que apoyen los objetivos empresariales de la organización.
- **Riesgo:** se despliega un enfoque de gestión integral de riesgos para ayudar al cumplimiento de los objetivos.
- **Cumplimiento:** Se establece un sistema de control que garantice que las actividades de la organización funcionen de manera que cumplan con las leyes y normativas que aplican a la empresa.

El marco GRC se está convirtiendo en uno de los requisitos de negocio más importantes en las organizaciones, pero está muy centrado en las grandes

---

organizaciones y no siempre se ha implementado de forma eficiente, lo cual puede conducir como indican Vicente y da Silva (2011), a bajos rendimientos y altas vulnerabilidades para las organizaciones, por eso es clave como señalan Spanaki y Papazafeiropoulou (2013), para asegurar una buena implantación desarrollar los tres factores de éxito: integración, optimización e información.

#### 4.3.5. Conclusiones y principales limitaciones de los marcos analizados para la gestión de Riesgos

Como hemos visto la visión de la gestión del riesgo ha ido evolucionando, hasta llegar a considerarse un tema estratégico asociado a la sostenibilidad de la organización.

Por una parte, COSO nos parece interesante en cuanto a su enfoque para el establecimiento de un control interno desde la gobernanza. Pero, por otra parte, el hecho de que no tome como referencia un estándar para la gestión de los riesgos no nos ayuda a romper las barreras de las organizaciones al cambio, que suelen surgir siempre en la aplicación de un nuevo modelo cuando ya hay otros implantados en el marco de la gestión de riesgos.

Por otra parte, como dicen Lizarzaburu y Casares (2016:32): “su definición de riesgo se centra en el ámbito interno y no toma en cuenta las oportunidades y amenazas externas...no toma en cuenta... las implicaciones sociales del ERM”; tema muy importante en nuestra investigación, ya que hablamos de los riesgos que inducimos a terceros.

Tras los análisis de la literatura en cuanto a los marcos de referencia para la gestión de riesgos más consolidados en el mundo empresarial, la gestión de riesgos que planteamos, como herramienta para dar soporte al modelo de *compliance* moral, consideramos que puede basarse en el enfoque del *Enterprise Risk Management* por su potencial para facilitar la integración de los riesgos de una organización (Nocco & Stulz, 2006), y en la norma internacional ISO 31000 como guía para la implementación de la operativa de evaluación y gestión de los riesgos.

Como indica Newlan (2018), la ISO 31000 promueve una eficaz gestión de riesgos independientemente de cómo surjan y es de fácil aplicación incluso si la organización tiene implantadas otras normas relacionadas con la gestión de riesgos, o piensa hacerlo en el ámbito de su sistema de gestión de riesgos.

La parte central de los procesos que conforman el Modelo de *Compliance* Moral hacen referencia a la gestión operativa de los riesgos morales, y la Norma ISO 31000 da respuesta a ese requisito de manera sencilla y estructurada, incorporando un marco de trabajo de fácil aplicación en las organizaciones, que responde al esquema PDCA, según se aprecia en la siguiente figura:

**Figura 4. 3** Marco de Referencia



Fuente: Norma ISO 31000 (2018,11)

En muchas organizaciones ya están establecidos sistemas de gestión que incorporan la gestión no de forma integral de sus riesgos, pero si algún riesgo específico basado en normas internacionales, puede ser el caso de la gestión ambiental con la Norma ISO 14001), o la gestión de la seguridad de la información con la Norma ISO 27001 o la gestión de la Continuidad del negocio con la Norma ISO 22301, entre otras. Y estas normas toman como referencia a la Norma ISO 31000 para implementar su sistema de gestión de riesgos.

Esto hace que se conozca la Norma ISO 31000 como el estándar más utilizado por las organizaciones para implementar un sistema de gestión de riesgos, que se va

---

aplicando de forma progresiva en función del riesgo que en cada momento se quiera gestionar.

Para dar respuesta al enfoque de control interno en nuestro MCM en lo relativo al establecimiento de la estructura de la organización para ejecutar tareas de riesgo y control, y dado que todos los miembros de una organización tienen algo de responsabilidad en la aplicación de los controles necesarios para la gestión de los riesgos, consideramos que el Modelo de las Tres Líneas de Defensa de COSO (ver Figura 4.1, página 79) aporta claridad sobre las funciones y las responsabilidades a aplicar en la estructura organizativa de la organización.

El Marco ESG con su enfoque de gestión de riesgos relacionado con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza a la hora de realizar inversiones nos parece limitado en cuanto a que se centra en las inversiones que realice la empresa.

Por otra parte, consideramos que el marco *Governance, Risk and Compliance* (GRC), ha contribuido a modelar el MCM por su enfoque desde la gobernanza, de una gestión de riesgos estratégicos, vinculando la gestión con el *Compliance* de la organización para la mejora de la gestión de riesgos y la gobernanza.

En la siguiente tabla podemos ver las aportaciones recibidas de los diferentes marcos de referencia en gestión de riesgos, así como las nuevas contribuciones a dichos marcos desde nuestro modelo teórico denominado MCM. Ver Tabla 4.1.

**Tabla 4. 1 Vinculación del MCM con los Marcos de referencia en Gestión de Riesgos**

Marcos de Referencia	Uso de los Marcos de Referencia en Gestión de Riesgos en el MCM	Nuevas aportaciones del MCM a los Marcos de Referencia en Gestión de Riesgos
ISO 31000 (ISO)	Enfoque integral gestión de riesgos (ERM). Su universalidad y sencillez para facilitar la implantación de la gestión de riesgos en todo tipo de organizaciones. El Esquema de evaluación de riesgos.	La gestión de riesgo moral que se induce a nuestros stakeholders como oportunidad para dar un valor añadido a la empresa. Una nueva visión estratégica para definir por una parte las políticas de Valoración del Impacto del Riesgo, Apetito de riesgo, Tratamiento de Riesgos, donde se tiene en cuenta el impacto del riesgo en stakeholders. Una oportunidad de desarrollar una norma específica para la gestión de riesgos morales.
COSO	Enfoque de gestión de riesgos integral (ERM) para satisfacer las demandas de un entorno empresarial en evolución y el enfoque del Sistema de Control Interno: Tres líneas de defensa.	Nueva perspectiva de la labor de Control. La tercera línea de defensa puede no ser única, se puede crear, además del departamento de auditoría Interna, un Comité ético, para ayudar a la toma de decisiones, para ayudar a resolver los dilemas éticos y a supervisar la gestión de riesgos desde un punto de vista ético, integrando así los riesgos morales.
ESG	Enfoques de gestión de riesgos relacionados con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza a la hora de realizar inversiones, que pueden afectar a su rentabilidad, éxito y supervivencia.	Considerar al hablar de ESG también los riesgos que podemos inducir a terceros. Introducir la ética en la gestión de riesgos.
GRC	Estrategia de Buen Gobierno: Gestión del Riesgo como despliegue del marco estratégico.	La gestión de riesgos incluida en el proceso estratégico, incluir los riesgos morales y hablar de cumplimiento moral, no solo el cumplimiento legal o el establecido en base a normativa interna. Un cumplimiento vinculado a la nueva perspectiva de gestión donde la ética es importante.

Fuente: Elaboración propia



#### **4.4 Aplicación práctica de la metodología de Gestión de Riesgos seleccionada sobre unos riesgos catalogados como estratégicos en una organización.**

Siguiendo las actividades del proceso de Gestión del Riesgo, recogido en la Figura 4.2 de la página 81, vemos que tenemos que dar respuesta al proceso conocido como **Alcance, Contexto, Criterios**. En este proceso y en relación al contexto interno, es necesario, entre otras cosas, comprender:

- El gobierno, la estructura de la organización, las funciones y las responsabilidades.
- Las políticas, los objetivos y las estrategias que se establezcan para conseguirlos.
- La cultura de la organización.
- Los sistemas de información, los flujos de información y los procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales).
- Las normas, las directrices y los modelos adoptados por la organización.
- Los *stakeholder* de la organización.

Pero también es clave establecer el **contexto del proceso de gestión del riesgo**, es decir:

- la definición de las metas y objetivos de las actividades de gestión del riesgo. Veamos para ello un ejemplo de una organización con un enfoque donde lo que priman son los resultados financieros para atender las demandas de sus accionistas y potenciales inversores, en base a este enfoque consideramos que es clave el impacto de las consecuencias del riesgo sobre el EBITDA de la organización. Siendo el EBITDA un indicador financiero. Su nombre proviene de las siglas en inglés de *Earnings Before Interest, Taxes*,

*Drepreciation and Amortization*, cuya traducción significa 'beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización de la empresa.

- La definición de las responsabilidades relativas al proceso de gestión del riesgo. Cada riesgo tendrá asociado un responsable de su gestión. Además, La función de supervisión del Modelo de gestión de Riesgos se fundamenta en el modelo de las tres líneas de defensa, donde Auditoría Interna (tercera línea de defensa) juega un rol de proporcionar aseguramiento objetivo a la Comisión de Auditoría y Control respecto de la eficacia de control definidas en el Modelo de Gestión de Riesgos, con el objetivo de ayudar a garantizar que los riesgos clave se están gestionando correctamente y que el Sistema de Control Interno funciona eficazmente.

No obstante, la Comisión de Auditoría y Control analiza a lo largo del año los riesgos significativos, y actualiza, periódicamente, el Mapa de Riesgos de la organización. Así mismo, junto con los responsables directos de cada tipología de riesgos, supervisa la adecuada gestión de los mismos

- La definición del alcance. Nos moveremos en un plano de riesgos estratégicos (los relacionados con la "misión", "visión" o "finalidad" a partir de los cuales se establecen los objetivos operativos, de información y de cumplimiento), operacionales (se corresponden con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa, incluyendo los de rendimiento, rentabilidad y salvaguarda de recursos frente a eventuales pérdidas), de cumplimiento (se refieren al cumplimiento de leyes y normas relevantes), de información (relativos a la fiabilidad de la Información y se refieren tanto a la información externa como a la interna e implican tanto la información financiera como no financiera), ciberseguridad (Son los riesgos asociados a los Sistemas de Información). El Modelo de Gestión de Riesgos pensemos que es integrado, por lo que afecta a todos sus componentes, sin perjuicio de especificidades concretas de los mercados en los que pudiera operar la empresa. Siguiendo con el ejemplo, la empresa podría tener implantado el siguiente Modelo de

Gestión de Riesgos, compuesto de cinco fases diferenciadas cuyos objetivos principales y agentes implicados se describen en la Figura 4.4:

**Figura 4. 4 Ejemplo de Modelo de Gestión**

Fase	Objetivo, metodología y resultados	Agentes implicados
1. Identificar y actualizar amenazas,	<p><b>Objetivo:</b> Identificar los riesgos inherentes más relevantes de aplicación a la organización.</p> <p><b>Metodología:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificar referencias globales y sectoriales,</li> <li>○ Analizar riesgos materializados en la organización</li> </ul> <p><b>Resultado:</b> Listado de riesgos principales a considerar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Órganos de Gobierno</li> <li>○ Órganos de Gestión,</li> <li>○ Gestores de Riesgos,</li> </ul>
2. Evaluar el Riesgo,	<p><b>Objetivo:</b> Definir los objetivos principales a incluir en el mapa de riesgos.</p> <p><b>Metodología:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determinar nivel de tolerancia al riesgo asumido,</li> <li>○ Valorar probabilidad/impacto en la compañía,</li> <li>○ Definir/actualizar mapa riesgos.</li> </ul> <p><b>Resultado:</b> Mapa de Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Órganos de Gobierno,</li> <li>○ Órganos de Gestión</li> <li>○ Gestores de Riesgos,</li> </ul>
3. Analizar y definir medidas control	<p><b>Objetivo:</b> Identificar responsable y definir plan de actuaciones asociadas a cada riesgo</p> <p><b>Metodología:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asignar riesgos principales a propietarios</li> <li>○ Definir plan de acción para cada uno de los riesgos.</li> </ul> <p><b>Resultado:</b> Plan de Tratamiento de Riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Órganos de Gestión (propietarios de los riesgos) y resto de la organización,</li> <li>○ Gestores de Riesgos.</li> </ul>
4. Implementar decisiones	<p><b>Objetivo:</b> Reducir el riesgo residual de la organización</p> <p><b>Metodología:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ejecutar los planes de acción definidos para mitigar cada riesgo,</li> </ul> <p><b>Resultado:</b> Materialización acciones, mejora KRIs</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Órganos de Gestión (propietarios de los riesgos) y resto de la organización,</li> <li>○ Gestores de Riesgos.</li> </ul>
5. Supervisar y reportar	<p><b>Objetivo:</b> Supervisar proceso e informar</p> <p><b>Metodología:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Identificar y medir indicadores clave para gestionar cada riesgo,</li> <li>○ Informar a los Órganos de gobierno correspondientes sobre eficiencia de la gestión realizada.</li> <li>○ <b>Resultado:</b> Informe reporte anual y reportes Consejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Órganos de Gestión (propietarios de los riesgos) y resto de la organización,</li> <li>○ Gestores de Riesgos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

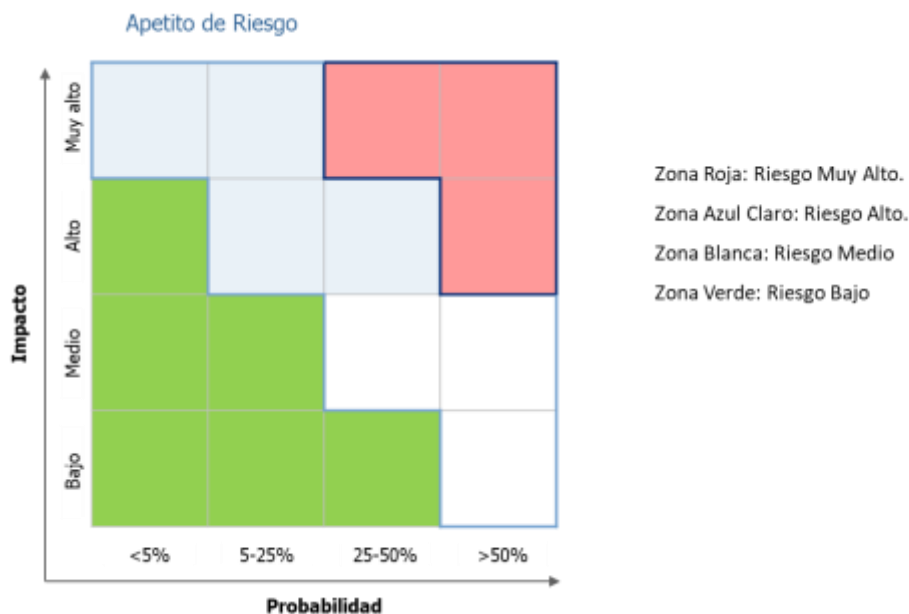
Aplicando el Modelo de Gestión de Riesgos del ejemplo, vemos que para Evaluar el Riesgo es clave definir los criterios de riesgo que se aplican para evaluar la importancia de los riesgos. Los criterios deberían reflejar los valores, los objetivos y

los recursos de la organización. Algunos de los factores a considerar para definir los criterios de riesgo son:

- El **impacto**, es decir las consecuencias que se pueden producir, y como se deben medir.
- **Probabilidad** de ocurrencia del riesgo
- El método para determinar el **nivel de riesgo**
- El nivel al que el riesgo comienza a ser aceptable o tolerable

A la hora de gestionar los riesgos hay que tener en cuenta el nivel al que el riesgo comienza a ser aceptable o tolerable, hablamos por una parte del apetito al riesgo y del riesgo en sí, o también llamado el riesgo aceptado. El **apetito de riesgo** se define como el nivel de riesgo que una empresa está dispuesta a aceptar (Lamanda, & Voneki, 2015; Baldan *et al.*, 2016). En la siguiente figura, la escala de colores representa el apetito del riesgo establecido por la empresa para la cual estamos aplicando el ejemplo:

**Figura 4. 5** Ejemplo de Apetito de Riesgo



Fuente: Elaboración Propia

La organización tendrá que definir los **Criterios de Riesgo**, es decir los términos de referencia respecto a los que se evalúa la importancia de un riesgo, y así poder hacer una clasificación; estos criterios se basan en los objetivos de la organización y en el contexto interno y externo. La Figura 4.6 es un ejemplo de catalogación de los Riesgos que llevará asociada para cada valoración un desglose de acciones a realizar para minimizar el riesgo.

**Figura 4. 6** Ejemplo de Política de Tratamiento de Riesgos

CLASIFICACIÓN	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO
POLÍTICA	Nivel de riesgo no aceptable, tomar medidas para evitar, reducir, compartir o transferir	Nivel de riesgo no aceptable; reducir o transferir	Reducir el riesgo	Aceptar el riesgo

Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo con el ejemplo, veamos la aplicación de estos procesos de definición de los criterios para gestionar los riesgos, calculando el nivel de riesgo de la organización en base a las variables Impacto del riesgo y probabilidad de ocurrencia:

1. **Impacto (consecuencia):** es decir el daño que el riesgo causa sobre el EBITDA de una empresa.
  - a. Bajo: EBITDA < €0,5m
  - b. Medio: EBITDA > €0,5m
  - c. Alto: EBITDA > €2m
  - d. Muy alto: EBITDA > €5m
2. **Probabilidad (de ocurrencia del riesgo):**
  - a. Improbable: < 5 %, No ha ocurrido Nunca en el Pasado o una vez en los próximos 20 Años.
  - b. Posible: 5 % - 25 %, 1 vez en la Historia de la empresa o 1 vez en los próximos 10 años.
  - c. Probable: 25 % - 50 %, 1 vez en los últimos 5 años o 1 vez en los próximos 5 años.

- d. Muy Probable: > 50 %, + 1 vez en los últimos 5 años o + 1 vez en los próximos 5 años.

**3. Apetito de Riesgo,** nos apoyaremos en la Figura 4.5 Ejemplo de Apetito de Riesgo

A la vista de los criterios definidos podríamos decir que **se consideran aceptables**, en base al Apetito de Riesgo de la Compañía, aquellos riesgos clasificados como Riesgo BAJO o MEDIO, y por tanto la actuación de la empresa quedaría sujeta a sus criterios para el Tratamiento de los Riesgos (ver Figura 4.6).

La organización debe identificar los orígenes del riesgo, las áreas de impactos, así como las causas y las consecuencias; la existencia de riesgos similares en la organización; en este proceso también es importante, para luego ayudar a realizar el proceso de tratamiento del riesgo, la identificación de las fuentes de riesgo, es decir cuáles son las variables contextuales que influyen en la aparición de los mismos.

El objetivo es generar una lista de riesgos exhaustiva basada en aquellos sucesos que podrían crear, mejorar, prevenir, acelerar o degradar el logro de los objetivos. Siguiendo con el ejemplo, la siguiente figura recoge una lista de riesgos que la empresa ha podido identificar:

**Figura 4. 7** *Ejemplo de riesgos estratégicos*

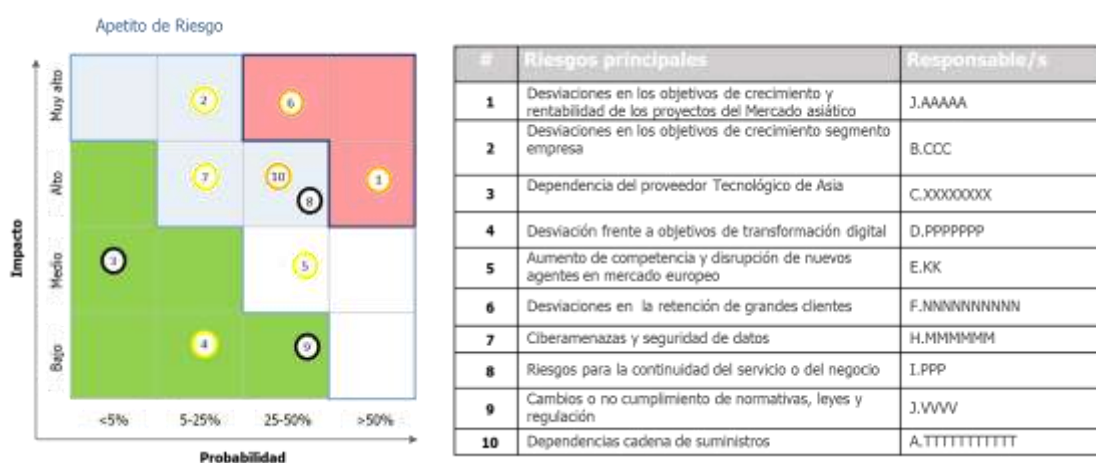
#	Riesgos principales	Responsable/s
1	Desviaciones en los objetivos de crecimiento y rentabilidad de los proyectos del Mercado asiático	J.AAAAA
2	Desviaciones en los objetivos de crecimiento segmento empresa	B.CCC
3	Dependencia del proveedor Tecnológico de Asia	C.XXXXXXX
4	Desviación frente a objetivos de transformación digital	D.PPPPPPP
5	Aumento de competencia y disrupción de nuevos agentes en mercado europeo	E.KK
6	Desviaciones en la retención de grandes clientes	F.NNNNNNNNN
7	Ciberamenazas y seguridad de datos	H.MMMMMM
8	Riesgos para la continuidad del servicio o del negocio	I.PPP
9	Cambios o no cumplimiento de normativas, leyes y regulación	J.VVV
10	Dependencias cadena de suministros	A.TTTTTTTTTT

Fuente: Elaboración propia

También se deben tener en cuenta los controles existentes, así como su eficacia y su eficiencia. El análisis, en base a las figuras referenciadas anteriormente, puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo, o una combinación de los tres casos, dependiendo de las circunstancias.

Como resultado de este proceso de análisis de cada riesgo, podremos tener una asignación de cada riesgo en uno de los cuadrantes de la matriz de Impacto Vs Probabilidad, como se recoge en el ejemplo de la Figura 4.8.

Figura 4. 8 Matriz de Impacto vs probabilidad



Fuente: Elaboración propia

El siguiente proceso sería la **Evaluación del Riesgo**. En base a los resultados del análisis del riesgo, con el proceso de evaluación del riesgo la organización ha de decidir qué riesgos necesitan tratamiento, y cuál ha de ser éste, estableciendo prioridades, responsabilidades de los controles que se establezcan y la periodicidad de su seguimiento.

Esta evaluación puede tener como resultado que la organización asuma el riesgo, es decir que considere que no es necesario que se definan nuevos controles y que se mantenga la actividad con los controles ya existentes, en cualquier caso, pasaríamos a la etapa de **Analizar y definir medidas de control** (Tratamiento de los Riesgos) y asignación de responsables para gestionar cada riesgo. Y, en esta etapa vemos que para los riesgos 6 y 1, dan un resultado de evaluación de MUY ALTO. Y los riesgos identificados con los números 2, 10 y 8 dan un resultado de ALTO. Luego,

---

según lo indicado en la Figura 4.6 habría que actuar sobre los mismos para: reducirlos, compartirlos o transferirlos, según aplique, en la fase de **Implementación de soluciones**, implementando un plan de mitigación de Riesgo. Sin olvidar, que en el marco de la mejora continua del Modelo habría que establecer un plan de **supervisión y comunicación** de la marcha de los planes de gestión de cada riesgo.

#### **4.5 Planteamiento de la metodología de Gestión de Riesgos adaptada a los Riesgos Morales.**

En capítulos anteriores hemos podido constatar la importancia de la gestión de los riesgos para ayudar a la consecución de los objetivos, riesgos que se pueden manifestar en cualquier actividad de la compañía, y como hemos podido comprobar en la fase exploratoria de la investigación, en la relación con nuestros *stakeholders* surgen situaciones de riesgo moral haciendo vulnerables a dichos *stakeholders*.

También hemos visto muchos ejemplos de las consecuencias de la mala gestión de riesgos que han ocasionado que una organización o sus dirigentes estén en primera línea de los medios de comunicación por su impacto en los *stakeholders* y en la reputación de la empresa. Pero también hemos podido ver la transformación de las organizaciones tras la aplicación de la metodología ERM a lo largo del tiempo. Por un lado, hemos visto la evolución en las decisiones de la alta dirección con respecto a la aceptación de nuevas metodologías de gestión de riesgos y por otro, la metodología ERM intenta influir horizontalmente en las personas responsables de la toma de decisiones para que usen el conocimiento del riesgo en los procesos de decisión. Luego como indica Meidell y Kaarboe (2017), la metodología ERM influye en los procesos de decisión en las organizaciones a lo largo del tiempo.

La necesidad de gestionar las amenazas y las incertidumbres a las que está expuesta una organización encontrará respuesta en la gestión de riesgos, pero nuestro sistema de gestión de riesgos al plantear gestionar los riesgos morales, va más allá, pues plantea gestionar los riesgos que podemos inducir a nuestros



---

*stakeholders* en el marco de nuestras relaciones con ellos. La gestión es similar, pero ya no pensamos solo en nuestra empresa como agente que sufre las consecuencias del riesgo sino en un tercero, y estas consecuencias tienen un punto de inflexión que como hemos visto anteriormente es la toma de decisiones. Por tanto, a la hora de gestionar el riesgo puede haber un análisis ex - ante sobre las posibles consecuencias en un tercero y así plantearse el evitarlo mediante una serie de controles, o ex post caso de materializarse el riesgo y tener previsto su mitigación.

Una vez realizada la simulación de la gestión del riesgo en una organización tipo, utilizando el planteamiento general de Gestión del Riesgo recogido en la Norma ISO 31000, ver Figura 4.2 Actividades del proceso de Gestión de Riesgos, página 81, y avanzando en la construcción del modelo de gestión que proponemos como herramienta para la gestión de riesgos morales, vamos a aplicar dicha metodología a los riesgos morales identificados en el proceso de investigación recogido en el Capítulo III.

A la hora de establecer el método de análisis a seguir para realizar el proceso de Gestión de Riesgos Morales, en lo que respecta al proceso de Evaluación del Riesgo (análisis del riesgo de cada SRM), hemos pensado en utilizar, como indican Beck *et al.* (2004) y Rigler (1997), métodos de análisis y datos para lograr la validez de las situaciones de riesgo moral identificadas en la fase de entrevistas. Nos planteamos la posibilidad de contrastar los resultados obtenidos a través de la técnica de los grupos focales, buscando la interacción dentro del grupo (Powell *et al.*, 1996 citado por Gibb, 1997; Reish, 2007; Krueger & Casey, 2014) para identificar nuevas situaciones de riesgo moral que se hubieran dado en el ámbito de su responsabilidad, a la vista del tema y explicaciones que previamente se les había dado a los miembros.

En este trabajo, y a la hora de conformar los grupos focales, se han seguido las recomendaciones de Kitzinger (1995) conformando grupos homogéneos para que se produjesen más fácilmente el intercambio de ideas. Los participantes han sido seleccionados porque tienen una experiencia en común o personal que resulta de

interés para el estudio (Kinnear & Taylor, 1998) y es que todos ellos pertenecen a empresas comprometidas con la excelencia en la gestión, bien porque toman como referencia para su gestión el Modelo EFQM o el Modelo de Gestión Avanzada, y pertenecen a empresas asociadas a EUSKALIT, o a la Fundación Navarra para la Excelencia o al Club Asturiano de la Calidad. Ver Tabla 4.2.

**Tabla 4. 2** Ficha Técnica Focus Group

<b>Variables/Fases</b>	<b>FOCUS GROUP EUSKALIT</b>	<b>FOCUS GROUP FUNDACIÓN NAVARRA PARA LA EXCELENCIA</b>	<b>FOCUS GROUP CLUB ASTURIANO DE LA CALIDAD</b>
<b>Nº de Participantes</b>	19	17	18
<b>Nº Organizaciones</b>	17	12	16
<b>Sectores (% sobre participantes)</b>	53% Servicios 6% Industria 12% Tercer Sector 23% Ent. Pública 6% Cultural	80% Servicios 20% Industrial	63% Servicios 25% Industrial 12% Comercial
<b>Tamaño (% sobre participantes)</b>	35% Grandes 47% Pymes 18% Pequeñas	20% Grandes 80% Pymes	37% Grandes 44% Medianas 19% Pequeñas
<b>Método Análisis</b>	<i>Focus Group</i>	<i>Focus Group</i>	<i>Focus Group</i>
<b>Medio utilizado</b>	Presencial	Presencial	Presencial
<b>Tiempo de dedicación</b>	2 h 15m	2h 33m	2h 45m
<b>Grabación</b>	No	No	No
<b>Transcripción</b>	Si	Si	Si
<b>Periodo de Ejecución</b>	2-03-2018	20-04-2018	26-06-2018

---

Fuente: Elaboración Propia

Con estas entidades se organizaron entre los meses de marzo y junio de 2018 tres *focus group*, a los que asistieron una media de 18 personas en mesas de trabajo de 5-6 personas (Kitzinger, 1995; Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013; Eriksson & Kovalainen, 2015); que tras una primera presentación realizada por el moderador sobre la dinámica de la actividad y sobre la investigación que se estaba llevando a cabo, y donde se establecieron los objetivos del *focus group* en sesiones de 2 horas de trabajo (Kitzinger, 1995; Aigner, 2006; Dick, 1999; Freeman, 2006; Gibb, 1997; Myers, 1998; Powell & Single, 1996), haciéndoles saber con cada detalle que su opinión era relevante y nos iban a servir para tomar decisiones en diversos aspectos de nuestro proyecto.

Sabemos que estamos ante una herramienta de investigación cualitativa, que nos va a proporcionar datos valiosos para su uso en el diseño del MCM, incluyendo datos sobre la percepción de los miembros del focus group en relación a la herramienta propuesta, identificando el grado de necesidades de los usuarios para su aceptación, grado de aceptación del producto, barreras y casos de uso. No planteamos una investigación cuantitativa para saber a qué tipo de empresas dirigirnos, de qué tamaño o cuáles son las preferencias del usuario sobre uno u otro producto, lo cual sabemos que exige una investigación cuantitativa que proporcione información importante para las decisiones empresariales.

Con estos focus group hemos obtenido información sobre el problema del riesgo moral, sobre la necesidad o no de su gestión, para seguir desarrollando el MCM, sabiendo que lo importante no era el resultado cuantitativo de la valoración del riesgo de cada SRM, o de la vulnerabilidad de cada SRM ante las variables subyacentes que la hacen posible, pues esos valores son propios de cada empresa, en base a sus políticas de tolerancia ante el riesgo, y por tanto, serán un objetivo a tratar en otra fase de la investigación, basada en la implantación del MCM en una organización.

---

Al final, y aunque cada *focus group* ha generado su propio análisis de las SRM, y dado que las SRM son las mismas en los tres *focus group* realizados, y para avanzar en el proceso de investigación, se consolidaron los análisis de riesgo de los diferentes *focus group*, como si de uno solo se tratase, para llegar a una valoración agregada, de tal manera que para cada SRM teníamos un único análisis del riesgo, así como un análisis único de la causa que lo originaba.

Esta evaluación realizada por el equipo de investigación tras la valoración realizada por los *focus group* de cada SRM nos permite contestar a la tercera pregunta de la investigación, al haber realizado el contraste empírico de la aplicabilidad de la metodología de valoración de riesgos propuesta para los riesgos morales.

También, la realización de los *focus group* nos ha facilitado, por una parte, la confirmación de las respuestas obtenidas a la primera y segunda pregunta de investigación, que obtuvimos como conclusión de la Fase cualitativa basada en la realización de las entrevistas, ya que todos los participantes en los *focus group* consideraron que el riesgo moral era una realidad en sus organizaciones y además hemos verificado que se puede concretar un Vademecum de riesgos morales potenciales, estructurados por variables causantes de su aparición y por *Stakeholder*.

También, a la finalización de cada *focus group* y, con objeto de poder abordar las siguientes fases de la investigación tendentes a la construcción del MCM, se realizó un cuestionario a los participantes de los *focus group* con objeto de que valorasen distintos aspectos relacionados con el riesgo moral en sus organizaciones, así como con la metodología utilizada para la valoración de los riesgos morales y su posible gestión en un sistema de gestión empresarial. (Ver Anexo 4.9).

#### 4.5.1. Aplicación práctica de la metodología de Gestión de Riesgos a las situaciones de riesgo moral identificadas en el Capítulo III

A continuación, veremos la aplicación práctica de cada fase del proceso de gestión de riesgos morales, como se ha visto en el subcapítulo anterior de forma genérica, pero ahora aplicado a las SRM identificadas durante la fase de investigación, en el capítulo III.

##### 4.5.1.1. Contexto de la organización sobre la que se va a gestionar los riesgos morales en el ejemplo práctico

Empezaríamos **Estableciendo el contexto**. Cuando hablamos de nuestra propuesta de modelo de gestión de riesgos morales, planteamos una organización en la que la gestión de riesgos abarque a la totalidad de la organización, así como a todas las funciones y actividades de la empresa, sean estándares o específicas. Para la gestión de los riesgos morales es **necesario establecer sobre qué stakeholders deseamos hacer el control del riesgo**. En nuestro caso, analizamos las SRM que pudieran afectar a los Clientes, Personas trabajadoras de la empresa, proveedores y Sociedad.

Es clave definir los criterios de riesgo que se aplican para evaluar la importancia de los riesgos. Algunos de los factores a considerar para definir los criterios de riesgo son:

- La naturaleza y los tipos de las causas (en nuestra investigación se podrían asociar a las **asimetrías**) y de las consecuencias que se pueden producir, y como se deben medir, es decir el **Impacto**.
- Definir la probabilidad.
- Definir el método para determinar el nivel de riesgo.
- El nivel al que el riesgo comienza a ser aceptable o tolerable.

Para poder aplicar el proceso de Evaluación **del Riesgo Moral** habremos definido previamente los valores para las variables que vamos a utilizar para analizar cada SRM:

- **Impacto** (consecuencia): es el impacto en el afectado, la gravedad. Valorado 10/5/2 donde 10 es el valor que consideramos aplicar cuando el impacto es el máximo que puede darse. Valores a asignar al impacto del riesgo: Leve=1, Moderado=5, Grave=10
- **Probabilidad**: probabilidad de que el riesgo ocurra. Valorado 10/5/2 donde 10 es el valor que consideramos aplicar cuando la probabilidad de ocurrencia es la máxima que puede darse. Valores a asignar a la probabilidad de ocurrencia del riesgo: Improbable=1: No ha ocurrido nunca en el pasado. Posible= 3: Ha ocurrido 1 vez en la Historia. Probable=5: Ha ocurrido 1 vez en los últimos 5 años.
- **Frecuencia**: cada cuanto se da el riesgo, es decir en qué medida es habitual en nuestro entorno de trabajo. Valorado 10/5/2 donde 10 es el valor que consideramos aplicar cuando la frecuencia de ocurrencia es la máxima que puede darse. Puede ocurrir una vez en los próximos 20 Años. Posible=3: Puede ocurrir 1 vez en los próximos 10 años. Probable=5: Puede ocurrir una vez en los próximos 5 años.
- **Relevancia**: Se calcula como resultado de multiplicar los valores anteriores, y nos permite evaluar los riesgos, estableciendo escalas de riesgo para su gestión.
- **Apetito de Riesgo**:

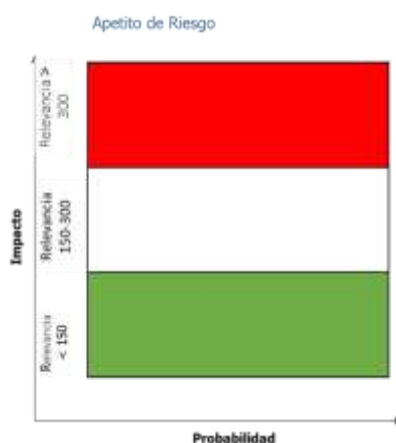
Con objeto de poder hacer una evaluación de los análisis de riesgos realizada a cada SRM y de poder análisis por *stakeholder*, se define una política de Apetito de Riesgo, es decir una categorización de los resultados obtenidos para poder valorar cuando es asumible o no un riesgo; y en cada caso, como afrontar el establecimiento de controles para mitigar dichos riesgos, actuando en el caso de los riesgos morales sobre las asimetrías causantes de los mismo. Esta política podemos verla a través de la Figura 4.8, donde:

Riesgo Pequeño: Se da cuando las Puntuaciones de la variable **Relevancia** para cada SRM (sumatorio de la puntuación de todos los participantes de los tres focus) es inferior al valor: 150 puntos. Color verde.

Riesgo Mediano: Se da cuando las puntuaciones de la variable **Relevancia** para cada SRM (sumatorio de la puntuación de todos los participantes de los tres focus) están entre los valores: 150 y 300 puntos. Color blanco.

Riesgo Grande: Se da cuando las puntuaciones de la variable **Relevancia** para cada SRM (sumatorio de la puntuación de todos los participantes de los tres focus) son superiores a 300 puntos. Color rojo.

**Figura 4. 9** *Apetito de Riesgo*



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.1.2. Evaluación del Riesgo en el ejemplo práctico: Análisis del impacto y probabilidad del Riesgo Moral paso previo para su tratamiento

Ahora, siguiendo las actividades del proceso de gestión de riesgos, estaríamos en disposición de evaluar las SRM identificadas previamente durante la investigación realizada en la fase exploratoria que se ha explicado en el capítulo III. Si hemos identificado las situaciones de riesgo podremos gestionarlos.

### **Identificación de situaciones de Riesgo Moral**

Por una parte, tras presentar a los miembros de los grupos focales las SRM identificadas en la anterior fase exploratoria (Ver Anexo 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4 con las Fichas utilizadas en el Focus Group), se les ha solicitado que identificasen nuevas situaciones de riesgo moral que hubiesen observado en sus organizaciones. Siguiendo con el ejemplo, se ha podido concretar una serie de situaciones de riesgo moral asociadas a una serie de *stakeholders*. Se ha podido identificar alguna SRM nueva, pero ya muy vinculada al negocio de la organización donde se ha identificado, es decir, podríamos estar ante un primer Mapa de Riesgos Morales, que es la base para construir un sistema de gestión que nos permita gestionar dichos riesgos.

### **Análisis de cada Situación de Riesgo Moral en cuanto a su vulnerabilidad con la variable subyacente que origina el riesgo**

Seguidamente, se les ha solicitado que evaluaran las SRM presentadas y las nuevas identificadas en función de las variables subyacentes que son las causantes de la aparición de cada SRM; asignándose a cada variable subyacente el valor 1,3 o 5 en función de la probabilidad de que cada una de las cuatro variables fuera la causante de la aparición de dicha situación de riesgo moral. Pudiéndose considerar que para la generación de una SRM se hayan podido presentar una o varias variables subyacentes.

Se ha utilizado para ello una ficha que recogía para cada *stakeholders* las SRM identificadas en la fase anterior de investigación. Ver Anexos 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4 con las Fichas utilizadas en el *Focus Group*. Como resultado de esta segunda fase, se presentan los resultados de la evaluación realizada para valorar qué variable (asimetrías identificadas previamente, durante la fase de entrevistas) influye más en la generación de cada SRM de las seis identificadas por *stakeholder*; esa vulnerabilidad se visualiza en cada figura por el tamaño de la burbuja, que tendrá diferentes colores según cual sea la asimetría, así los colores asignados son:

- Rojo: Asimetría e Información
- Verde: Asimetría de poder



- Azul: Asimetría de confianza
- Naranja: Asimetría Temporal

Esto nos permitirá, siguiendo con la metodología de gestión de riesgos, establecer un plan de tratamiento de riesgos para controlar las variables subyacentes y su influencia en la gestión a la hora de la toma de decisiones, pudiendo definir competencias formativas para las personas con objeto de limitar la aparición de las mismas.

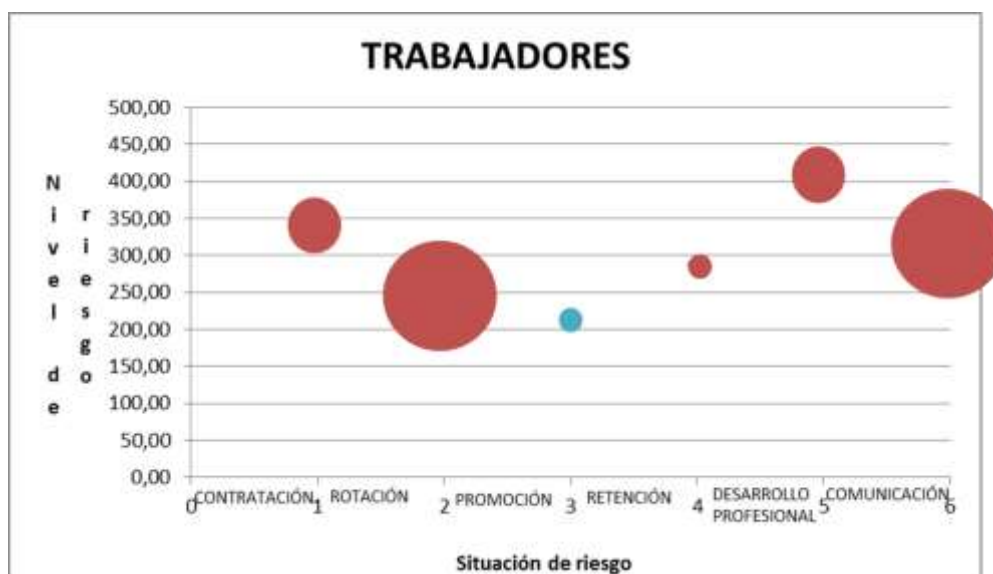
### **Análisis de la Evaluación de la Relevancia de cada Situación de Riesgo Moral**

Y para finalizar, se les ha solicitado que evaluaran las SRM, utilizando para ello las fichas que están en los Anexos 4.5, 4.6, 4.7 y 4.8. Para el análisis de cada situación de riesgo moral se han definido y valorado las variables: impacto, entendido como el impacto en el *stakeholder* afectado, es decir, la gravedad de la SRM; la probabilidad, entendida como la probabilidad de que el riesgo ocurra; la frecuencia, entendida como cada cuanto se da esa SRM, cómo es de habitual su materialización en nuestro entorno; para terminar, valorando la Relevancia, que sería el resultado de la multiplicación de los tres valores anteriores. Esto nos da un nivel de riesgo, posición de la SRM en la gráfica elaborada para cada *stakeholder*, y así poder actuar con un esquema que se defina de prioridades en base a la estrategia de la organización para mitigar o eliminar riesgos.

Los resultados obtenidos como agrupación de los análisis realizados para cada *stakeholders* en los tres focus group, se pueden ver a continuación representados por una serie de figuras. En cada figura, se representa cada SRM, según el valor de la variable Relevancia, en una posición junto con la variable subyacente para la que esa SRM es más vulnerable. De tal forma que en cada figura podremos ver para cada *stakeholder*, la SRM más relevante (más crítica), posición más alta en la gráfica y la variable subyacente (cada una de un color distinto) más crítica para el *stakeholder*, por el tamaño de la burbuja.

Así para el *stakeholder* **Trabajadores** podemos ver a través de la Figura 4.10 los siguientes resultados:

Figura 4. 10 Valoración del Nivel de Riesgo y la Vulnerabilidad de cada SRM



Fuente: Elaboración propia

Para el caso del *stakeholder* Trabajadores vemos que la variable subyacente más influyente en la aparición de SRM es la Asimetría de Información, en base a los resultados obtenidos del cálculo de la vulnerabilidad de los tres *focus group* realizados y que se recogen en la siguiente figura.

**Figura 4. 11** Valoración de la vulnerabilidad de cada SRM

MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	Vulnerabilidad NAVARRA	Vulnerabilidad DEUSTO	Vulnerabilidad Asturias	Vulnerabilidad Media de los 3 Focus Group
Contratación	Contratación a una persona con capacidades más altas que el nivel requerido, por ejemplo se le contrata pensando que si se dan unas condiciones organizativas va hacer "A" y pasar a hacer "B", siendo "B" de peor cualificación.	1784,44	993,36	865,28	1214,36
Rotación	Rotación interna inducida por la empresa ofreciendo promesas que con el tiempo no sabemos si se cumplirán. Incluso o rotas o quedas señalado y tu carrera profesional peligrá.	1576,11	1767,59	1483,39	1609,03
Promoción	Promoción de una persona a un puesto para el que no se ha evaluado la idoneidad del trabajador y con el tiempo puede no encajar y perder el puesto de trabajo o tener problemas de salud derivados de la presión.	632,78	846,61	800,83	760,07
Retención	Una persona a la que has formado y recibe una oferta de otra empresa. La intentas convencer, hablando de su desarrollo profesional futuro, ciertas mejoras, pero sabiendo que no tienes todas las garantías de cubrir las expectativas que le han ofrecido en el otro puesto.	565,06	2017,33	798,11	1126,83
Desarrollo profesional	Se contrata a alguien con promesa de formación y desarrollo (Expectativas Desarrollo profesional) profesional, y realmente pasa el tiempo en condiciones laborales precarias (sueldo bajo, alta carga de trabajo) para pasados los años igual despedirle.	635,28	1760,33	1205,06	1200,22
Comunicación	La Dirección, conocedora de la mala situación económica de la empresa no la comunica a los empleados de manera que estos siguen haciendo los planes normales como si la situación fuera la habitual. Por ejemplo: una de las personas que trabaja en ella recibe una oferta muy sustanciosa de la administración pública, esta persona rechaza la oferta por fidelidad a la organización en la que está y tres meses más tarde la organización declara un ERE, en el que esa persona estaba incluida.	771,94	3198,67	2020,50	1997,04

Fuente: Elaboración propia

Pero el trabajo realizado nos permite analizar cada una de las SRM y ver para cada una de ellas cual es la variable subyacente que más influye en su aparición, y como podemos observar cambia la perspectiva, es decir, podemos trabajar las asimetrías con un enfoque general de afección al *stakeholder* y con un enfoque en función de la valoración del riesgo de cada SRM, que veremos más adelante; ahora con la siguiente figura vemos la vulnerabilidad de cada SRM:

Figura 4. 12 Resultado de la vulnerabilidad de cada SRM ante las Asimetrías

MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	AI MEDIA	AP MEDIA	AC MEDIA	AT MEDIA
Contratación	Contratación a una persona con capacidades más altas que el nivel requerido, por ejemplo se le contrata pensando que si se dan unas condiciones organizativas va hacer "A" y pasar a hacer "B", siendo "B" de peor cualificación.	142	73,5	102	69,5
Rotación	Rotación interna inducida por la empresa ofreciendo promesas que con el tiempo no sabemos si se cumplirán. Incluso o rotas o quedas señalado y tu carrera profesional peligra.	137	98,5	83,5	83,5
Promoción	Promoción de una persona a un puesto para el que no se ha evaluado la idoneidad del trabajador y con el tiempo puede no encajar y perder el puesto de trabajo o tener problemas de salud derivados de la presión.	90,5	94,5	104,5	78,5
Retención	Una persona a la que has formado y recibe una oferta de otra empresa. La intentas convencer, hablando de su desarrollo profesional futuro, ciertas mejoras, pero sabiendo que no tienes todas las garantías de cubrir las expectativas que le han ofrecido en el otro puesto.	125,5	71,5	90,5	66,5
Desarrollo profesional	Se contrata a alguien con promesa de formación y desarrollo (Expectativas Desarrollo profesional) profesional, y realmente pasa el tiempo en condiciones laborales precarias (sueldo bajo, alta carga de trabajo) para pasados los años igual despedirle.	119,5	71,5	121	65
Comunicación	La Dirección, conocedora de la mala situación económica de la empresa no la comunica a los empleados de manera que estos siguen haciendo los planes normales como si la situación fuera la habitual. Por ejemplo: una de las personas que trabaja en ella recibe una oferta muy sustanciosa de la administración pública, esta persona rechaza la oferta por fidelidad a la organización en la que está y tres meses más tarde la organización declara un ERE, en el que esa persona estaba incluida.	134	115	91	66,5

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la SRM identificadas como más relevante para este *stakeholder* es la que se produce en el momento del planteamiento del Desarrollo profesional del trabajador, la que más alta está en la figura y que surge en base a los siguientes valores, recogidos en la Figura 4.13, obtenidos de la realización de los tres focus group:

Figura 4. 13 Resultado de la Relevancia de cada SRM

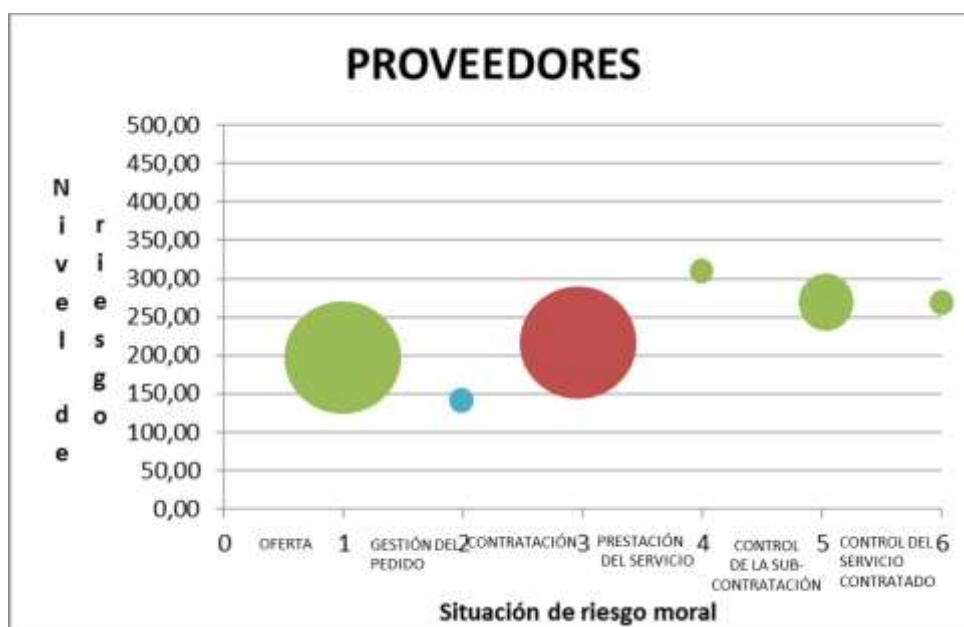
MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	RELEVANCIA NAVARRA	RELEVANCIA DEUSTO	RELEVANCIA ASTURIAS	RELEVANCIA Media 3 Focus Group
Contratación	Contratación a una persona con capacidades más altas que el nivel requerido, por ejemplo se le contrata pensando que si se dan unas condiciones organizativas va hacer "A" y pasar a hacer "B", siendo "B" de peor cualificación.	250	525,39	252,24	342,54
Rotación	Rotación interna inducida por la empresa ofreciendo promesas que con el tiempo no sabemos si se cumplirán. Incluso o rotas o quedas señalado y tu carrera profesional peligras.	175,29	409,17	136,65	240,37
Promoción	Promoción de una persona a un puesto para el que no se ha evaluado la idoneidad del trabajador y con el tiempo puede no encajar y perder el puesto de trabajo o tener problemas de salud derivados de la presión.	128,82	344,78	164,59	212,73
Retención	Una persona a la que has formado y recibe una oferta de otra empresa. La intentas convencer, hablando de su desarrollo profesional futuro, ciertas mejoras, pero sabiendo que no tienes todas las garantías de cubrir las expectativas que le han ofrecido en el otro puesto.	232,06	439,89	192,94	288,30
Desarrollo profesional	Se contrata a alguien con promesa de formación y desarrollo (Expectativas Desarrollo profesional) profesional, y realmente pasa el tiempo en condiciones laborales precarias (sueldo bajo, alta carga de trabajo) para pasados los años igual despedirle.	327,65	452,28	427,35	402,43
Comunicación	La Dirección, conocedora de la mala situación económica de la empresa no la comunica a los empleados de manera que estos siguen haciendo los planes normales como si la situación fuera la habitual. Por ejemplo: una de las personas que trabaja en ella recibe una oferta muy sustanciosa de la administración pública, esta persona rechaza la oferta por fidelidad a la organización en la que está y tres meses más tarde la organización declara un ERE, en el que esa persona estaba incluida.	174,12	462,22	336,35	324,23

Fuente: Elaboración propia

La SRM número 5 que se produce cuando la persona trabajadora es contratada y se le hace un planteamiento de Desarrollo profesional con unas expectativas altas que no sabemos si se cumplirán con el paso del tiempo.

Para el *stakeholder* Proveedor podemos ver a través de la Figura 4.14 los siguientes resultados:

**Figura 4. 14** Valoración del nivel de Riesgo y la vulnerabilidad de cada SRM



Fuente: Elaboración propia

Para el caso del *stakeholder* Proveedor vemos que las variables subyacentes más influyente en la aparición de SRM son la Asimetría de Información y la Asimetría de Poder, en base a los resultados obtenidos del cálculo de la vulnerabilidad de los tres *focus group* realizados y que se recogen en la siguiente figura:

Figura 4. 15 Valoración de la vulnerabilidad de cada SRM

MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	Vulnerabilidad NAVARRA	Vulnerabilidad DEUSTO	Vulnerabilidad Asturias	Vulnerabilidad Media de los 3 Focus Grou
Oferta	Generar un concurso ficticio (para obtener información de los proveedores) y luego poder mejorar precios con otro proveedor fuera del concurso. De esta manera obligas a incurrir en gastos a los proveedores que concursan.	870,00	933,44	1233,33	1012,26
Gestión del pedido	En la empresa tienes un objetivo de inventario, para evitar riesgos has pedido más de lo que necesitas a la cadena de suministro. En el mes de septiembre, tienes mayor visibilidad de lo que hace falta para cerrar el año sin problemas y como sabes que has pedido por exceso, lo que haces es recepcionar el material que hace falta. Por ejemplo: si has pedido 5 y te hace falta 2, no recepcionas 3 y por tanto no empieza el periodo de pago. Incluso a veces te plantean que busques no conformidades de calidad en la recepción para rechazar pedidos.	508,61	-	685,89	597,25
Contratación	Exagerar cuando estás negociando con el proveedor los beneficios potenciales a medio/largo plazo para mejorar las condiciones presentes de contratación	822,83	1110,61	1526,39	1153,28
Prestación del servicio	La Gerencia de la empresa o en su caso los Técnicos de la misma que realizan un pedido tienen inicialmente una idea aparentemente clara de lo que quieren y así lo contratan. Lo que pasa es que con el propio desarrollo del trabajo aparecen o captan la posibilidad de unas ampliaciones y mejoras que antes no se habían pensado y no se habían contratado. "Ya que están aquí, podríamos hacer también....." " Podemos mejorar todo si añadimos.... " Estas ideas pueden ser buenas, pero se plantean con la exigencia de realizarlas con el mismo precio contratado, o sea, sin coste adicional para el contratante. Lo cual significa un cambio en el Alcance de lo acordado. El proveedor también aprende de lo que le solicitan, para mejorar sus productos y ofertas, pero los añadidos plantean una discusión monetaria. Uno quiere más dinero por los añadidos y el otro quiere que se lo incluyan en lo acordado sin mayor coste. Estas ideas pueden ser buenas, pero se plantean con la exigencia de realizarlas con el mismo precio contratado, o sea, sin coste adicional para el contratante. Lo cual significa un cambio en el Alcance de lo acordado. El proveedor también aprende de lo que le solicitan, para mejorar sus productos y ofertas, pero los añadidos plantean una discusión monetaria. Uno quiere más dinero por los añadidos y el otro quiere que se lo incluyan en lo acordado sin mayor coste.	348,61	380,83	546,72	425,39
Control de la subcontratación	Mejorar a tu favor las condiciones económicas del contrato con un proveedor principal a sabiendas de que esto podrá repercutir negativamente en la cadena de Subcontratación, y de rebote en la calidad del servicio / producto adquirido	765,33	534,08	1045,56	781,66
Control del servicio contratado	Realizar externalizaciones de una actividad y del personal encargado de la misma a un proveedor sin responsabilizarse con el tiempo de cumplir las condiciones estipuladas en la externalización, por ejemplo de volumen de trabajo o actividades asignadas. En resumen: Despreocuparse de los compromisos, debido a cambios en la propiedad, gestión o entorno.	749,17	442,14	771,72	654,34

Fuente: Elaboración propia

Veamos a continuación, mediante la siguiente figura el detalle de la vulnerabilidad de cada SRM ante las variables subyacentes que las generan:

**Figura 4. 16 Resultado de la vulnerabilidad de cada SRM ante las Asimetrías**

MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	AI MEDIA	AP MEDIA	AC MEDIA	AT MEDIA
Oferta	Generar un concurso ficticio (para obtener información de los proveedores) y luego poder mejorar precios con otro proveedor fuera del concurso. De esta manera obligas a incurrir en gastos a los proveedores que concursan.	124	128	93,5	64
Gestión del pedido	En la empresa tienes un objetivo de inventario, para evitar riesgos has pedido más de lo que necesitas a la cadena de suministro. En el mes de septiembre, tienes mayor visibilidad de lo que hace falta para cerrar el año sin problemas y como sabes que has pedido por exceso, lo que haces es recepcionar el material que hace falta. Por ejemplo: si has pedido 5 y te hace falta 2, no recepcionas 3 y por tanto no empieza el periodo de pago. Incluso a veces te plantean que busques no conformidades de calidad en la recepción para rechazar pedidos.	76	123,5	136	62
Contratación	Exagerar cuando estás negociando con el proveedor los beneficios potenciales a medio/largo plazo para mejorar las condiciones presentes de contratación	136	94	97,5	72
Prestación del servicio	La Gerencia de la empresa o en su caso los Técnicos de la misma que realizan un pedido tienen inicialmente una idea aparentemente clara de lo que quieren y así lo contratan. Lo que pasa es que con el propio desarrollo del trabajo aparecen o captan la posibilidad de unas ampliaciones y mejoras que antes no se habían pensado y no se habían contratado. "Ya que están aquí, podríamos hacer también....." " Podemos mejorar todo si añadimos.... " Estas ideas pueden ser buenas, pero se plantean con la exigencia de realizarlas con el mismo precio contratado, o sea, sin coste adicional para el contratante. Lo cual significa un cambio en el Alcance de lo acordado. El proveedor también aprende de lo que le solicitan, para mejorar sus productos y ofertas, pero los añadidos plantean una discusión monetaria. Uno quiere más dinero por los añadidos y el otro quiere que se lo incluyan en lo acordado sin mayor coste. Estas ideas pueden ser buenas, pero se plantean con la exigencia de realizarlas con el mismo precio contratado, o sea, sin coste adicional para el contratante. Lo cual significa un cambio en el Alcance de lo acordado. El proveedor también aprende de lo que le solicitan, para mejorar sus productos y ofertas, pero los añadidos plantean una discusión monetaria. Uno quiere más dinero por los añadidos y el otro quiere que se lo incluyan en lo acordado sin mayor coste.	62	139	65	64
Control de la subcontratación	Mejorar a tu favor las condiciones económicas del contrato con un proveedor principal a sabiendas de que esto podrá repercutir negativamente en la cadena de Subcontratación, y de rebote en la calidad del servicio / producto adquirido	57	150	88,5	69,5
Control del servicio contratado	Realizar externalizaciones de una actividad y del personal encargado de la misma a un proveedor sin responsabilizarse con el tiempo de cumplir las condiciones estipuladas en la externalización, por ejemplo de volumen de trabajo o actividades asignadas. En resumen: Despreocuparse de los compromisos, debido a cambios en la propiedad, gestión o entorno.	60	99,5	95,5	89,5

Fuente. Elaboración Propia



Por otra parte, la SRM identificada como más relevante para este *stakeholder* es la que se produce en el momento en que el proveedor nos está prestando el servicio. Estamos ante el valor del riesgo para cada SRM, es decir el resultado de multiplicar la amplitud del riesgo, por su probabilidad y por su frecuencia

**Figura 4. 17** Resultado de la Relevancia de cada SRM

MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	RELEVANCIA NAVARRA	RELEVANCIA DEUSTO	RELEVANCIA ASTURIAS	RELEVANCIA Media 3 Focus Group
Oferta	Generar un concurso ficticio (para obtener información de los proveedores) y luego poder mejorar precios con otro proveedor fuera del concurso. De esta manera obligas a incurrir en gastos a los proveedores que concursan.	105,88	313,39	181,47	200,25
Gestión del pedido	En la empresa tienes un objetivo de inventario, para evitar riesgos has pedido más de lo que necesitas a la cadena de suministro. En el mes de septiembre, tienes mayor visibilidad de lo que hace falta para cerrar el año sin problemas y como sabes que has pedido por exceso, lo que haces es recepcionar el material que hace falta. Por ejemplo: si has pedido 5 y te hace falta 2, no recepcionas 3 y por tanto no empieza el periodo de pago. Incluso a veces te plantean que busques no conformidades de calidad en la recepción para rechazar pedidos.	138,53	-	141,47	140,00
Contratación	Exagerar cuando estás negociando con el proveedor los beneficios potenciales a medio/largo plazo para mejorar las condiciones presentes de contratación	175,59	374,17	111,18	220,31
Prestación del servicio	La Gerencia de la empresa o en su caso los Técnicos de la misma que realizan un pedido tienen inicialmente una idea aparentemente clara de lo que quieren y así lo contratan. Lo que pasa es que con el propio desarrollo del trabajo aparecen o captan la posibilidad de unas ampliaciones y mejoras que antes no se habían pensado y no se habían contratado. "Ya que están aquí, podríamos hacer también....." " Podemos mejorar todo si añadimos.... " Estas ideas pueden ser buenas, pero se plantean con la exigencia de realizarlas con el mismo precio contratado, o sea, sin coste adicional para el contratante. Lo cual significa un cambio en el Alcance de lo acordado.	326,47	391,11	217,35	311,64
Control de la subcontratación	Mejorar a tu favor las condiciones económicas del contrato con un proveedor principal a sabiendas de que esto podrá repercutir negativamente en la cadena de Subcontratación, y de rebote en la calidad del servicio / producto adquirido	238,24	351,92	207,24	265,80
Control del servicio contratado	Realizar externalizaciones de una actividad y del personal encargado de la misma a un proveedor sin responsabilizarse con el tiempo de cumplir las condiciones estipuladas en la externalización, por ejemplo de volumen de trabajo o actividades asignadas. En resumen: Despreocuparse de los compromisos, debido a cambios en la propiedad, gestión o entorno.	188,24	363,33	251,18	267,58

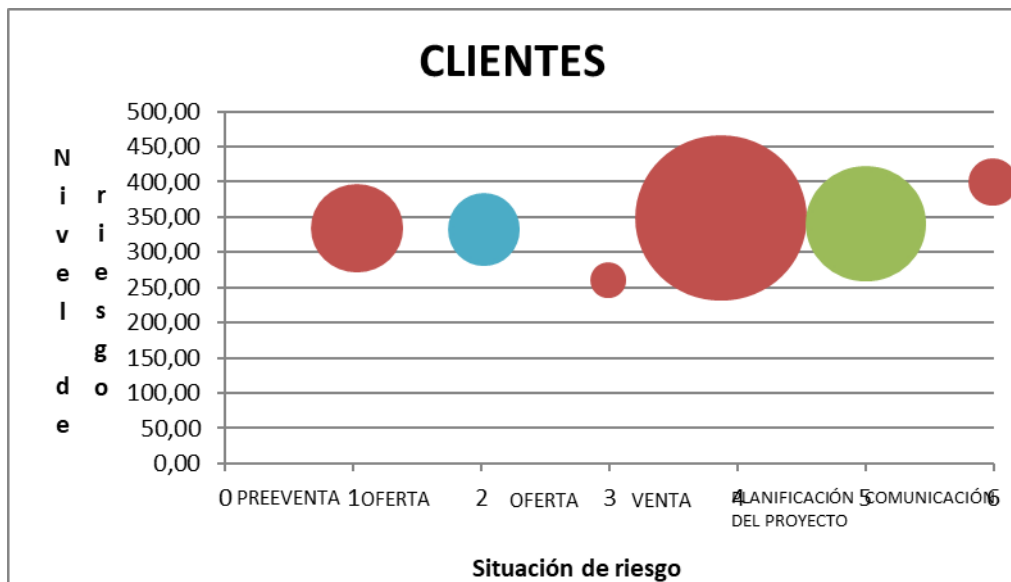
Fuente: Elaboración Propia

La SRM número 4 que se produce cuando La Gerencia de la empresa o en su caso los Técnicos de la misma que realizan un pedido tienen inicialmente una idea aparentemente clara de lo que quieren y así lo contratan. Lo que pasa es que con el propio desarrollo del trabajo aparecen o captan la posibilidad de unas ampliaciones y mejoras que antes no se habían pensado y no se habían contratado. "Ya que están aquí, podríamos hacer también....." "Podemos mejorar todo si añadimos...."

Explicación: Estas ideas pueden ser buenas, pero se plantean con la exigencia de realizarlas con el mismo precio contratado, o sea, sin coste adicional para el contratante. Lo cual significa un cambio en el Alcance de lo acordado. El proveedor también aprende de lo que le solicitan, para mejorar sus productos y ofertas, pero los añadidos plantean una discusión monetaria. Uno quiere más dinero por los añadidos y el otro quiere que se lo incluyan en lo acordado sin mayor coste.

Para el **stakeholder Cliente** podemos ver a través de la Figura 4.18 los siguientes resultados:

**Figura 4. 18** Valoración del nivel de riesgo y la vulnerabilidad de cada SRM



Fuente: Elaboración propia

Para el caso del **stakeholder Cliente** vemos que la variable subyacente más influyente en la aparición de SRM son la Asimetría de Información y la Asimetría de Poder, en base a los resultados obtenidos del cálculo de la vulnerabilidad de los tres focus group realizados y que se recogen en la siguiente figura:

**Figura 4. 19** Valoración de la vulnerabilidad de cada SRM

MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	Vulnerabilidad NAVARRA	Vulnerabilidad DEUSTO	Vulnerabilidad Asturias	Vulnerabilidad Media de los 3 Focus Group
Preventa	Ofrecer (para conseguir una venta) garantías de plazo, experiencia, calidad... (u otras) que resulta muy improbable que se puedan cumplir	574,44	1337,89	956,67	956,33
Oferta	Ofrecer un producto /servicio sin poder garantizar la cadena de valor o la información (sellos) relativa a la misma que garanticen la calidad del producto.	290,67	929,11	885,56	701,78
Oferta	Ofrecer un producto, servicio, o solución, sin tener muy claro el que satisfaga las necesidades del cliente, y sin informarle de ello previamente. Al cliente no se le da toda la información que se sabe, simplemente aquella que le va a condicionar a realizar la compra del producto que le quiere vender la empresa. Incluso en numerosas ocasiones se le ha dicho que le van a poner un producto "última tecnología" muy seguro. Efectivamente se le puso un producto de última tecnología, pero no se le dijo que estaba en fase experimental y ese cliente era un "probador del producto". El comercial tenía que venderlo porque la empresa se lo exigía y le daban pluses	386,94	296,50	906,67	530,04
Venta	Vender activos a clientes que no son capaces de entender el riesgo del producto en el que invierten. La entidad financiera cobra la comisión de colocación (lo que generalmente comporta también jugosos "bonus" para toda la cadena de gestión) y es el cliente el que soporta el riesgo y tiene las pérdidas si las cosas se tuercen.	1600,56	-	1570,00	1585,28
Planificación del proyecto	Asignar recursos insuficientes para la realización de un proyecto (por ejemplo en el mundo de la consultoría), esperando que los responsables y el equipo de proyecto se "busquen la vida" para sacar el proyecto en tiempo y forma y no termine repercutiendo en el cliente	820,56	2063,56	1019,17	1301,09
Comunicación	El caso de que se desarrolle un producto (gran consumo) cuyas cualidades y rasgos destacados en su publicidad traslucen que cuenta con unas propiedades (nutricionales, de salud, etc.) que realmente no son lo más destacable en ese campo. Por ejemplo, un bollo infantil que alega poseer el 50% del hierro o del fósforo que un niño necesita al día, dando a entender que es un producto saludable (cuando la bollería infantil, según el consenso de todos los que saben) es un producto que solo debería consumirse (por su carga calórica, azúcar, grasa...) de manera ocasional. No se trata de publicidad engañosa porque las alegaciones nutricionales que se hacen están amparadas por la legislación.	621,94	-	570,56	596,25

Fuente: Elaboración propia

Veamos a continuación, mediante la siguiente figura, el detalle de la vulnerabilidad de cada SRM ante las variables subyacentes que las generan, destacando en amarillo la asimetría que más influye en la aparición de cada SRM:

**Figura 4. 20** Resultado de la vulnerabilidad de cada SRM ante las Asimetrías

MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	AI MEDIA	AP MEDIA	AC MEDIA	AT MEDIA
Preventa	Ofrecer (para conseguir una venta) garantías de plazo, experiencia, calidad... (u otras) que resulta muy improbable que se puedan cumplir	154	40,5	124,5	69,5
Oferta	Ofrecer un producto / servicio sin poder garantizar la cadena de valor o la información (sellos) relativa a la misma que garanticen la calidad del producto.	116,5	69	122	53,5
Oferta	Ofrecer un producto, servicio, o solución, sin tener muy claro el que satisfaga las necesidades del cliente, y sin informarle de ello previamente. Al cliente no se le da toda la información que se sabe, simplemente aquella que le va a condicionar a realizar la compra del producto que le quiere vender la empresa. Incluso en numerosas ocasiones se le ha dicho que le van a poner un producto "última tecnología" muy seguro. Efectivamente se le puso un producto de última tecnología, pero no se le dijo que estaba en fase experimental y ese cliente era un "probador del producto". El comercial tenía que venderlo porque la empresa se lo exigía y le daban pluses	165,5	53	113,5	54
Venta	Vender activos a clientes que no son capaces de entender el riesgo del producto en el que invierten. La entidad financiera cobra la comisión de colocación (lo que generalmente comporta también jugosos "bonus" para toda la cadena de gestión) y es el cliente el que soporta el riesgo y tiene las pérdidas si las cosas se tuercen.	159	70	129,5	80,5
Planificación del proyecto	Asignar recursos insuficientes para la realización de un proyecto (por ejemplo en el mundo de la consultoría), esperando que los responsables y el equipo de proyecto se "busquen la vida" para sacar el proyecto en tiempo y forma y no termine repercutiendo en el cliente	102	110,5	82	77
Comunicación	El caso de que se desarrolle un producto (gran consumo) cuyas cualidades y rasgos destacados en su publicidad traslucen que cuenta con unas propiedades (nutricionales, de salud, etc.) que realmente no son lo más destacable en ese campo. Por ejemplo, un bollo infantil que alega poseer el 50% del hierro o del fósforo que un niño necesita al día, dando a entender que es un producto saludable (cuando la bollería infantil, según el consenso de todos los que saben) es un producto que solo debería consumirse (por su carga calórica, azúcar, grasa...) de manera ocasional. No se trata de publicidad engañosa porque las alegaciones nutricionales que se hacen están amparadas por la legislación.	165	42,5	100,5	62,5

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la SRM identificada como más relevante para este *stakeholder* es la SRM 6, que se produce en el momento en el que estamos haciendo una comunicación al cliente.

Figura 4. 21 Resultado de la Relevancia de cada SRM

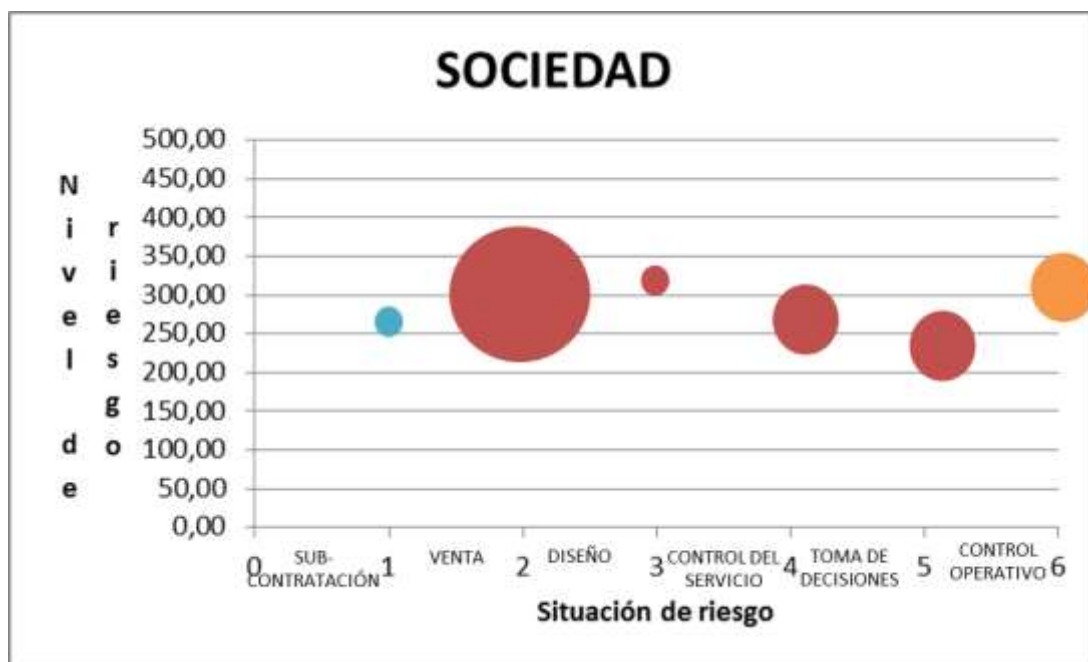
MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	RELEVANCIA NAVARRA	RELEVANCIA DEUSTO	RELEVANCIA ASTURIAS	RELEVANCIA Media 3 Focus Group
Preventa	Ofrecer (para conseguir una venta) garantías de plazo, experiencia, calidad... (u otras) que resulta muy improbable que se puedan cumplir	348,53	445,0555556	219,71	337,76
Oferta	Ofrecer un producto / servicio sin poder garantizar la cadena de valor o la información (sellos) relativa a la misma que garanticen la calidad del producto.	346,47	371,72	273,71	330,63
Oferta	Ofrecer un producto, servicio, o solución, sin tener muy claro el que satisfaga las necesidades del cliente, y sin informarle de ello previamente. Al cliente no se le da toda la información que se sabe, simplemente aquella que le va a condicionar a realizar la compra del producto que le quiere vender la empresa. Incluso en numerosas ocasiones se le ha dicho que le van a poner un producto "última tecnología" muy seguro. Efectivamente se le puso un producto de última tecnología, pero no se le dijo que estaba en fase experimental y ese cliente era un "probador del producto". El comercial tenía que venderlo porque la empresa se lo exigía y le daban pluses	284,71	332,64	157,06	258,13
Venta	Vender activos a clientes que no son capaces de entender el riesgo del producto en el que invierten. La entidad financiera cobra la comisión de colocación (lo que generalmente comporta también jugosos "bonus" para toda la cadena de gestión) y es el cliente el que soporta el riesgo y tiene las pérdidas si las cosas se tuercen.	420,00	-	320,88	370,44
Planificación del proyecto	Asignar recursos insuficientes para la realización de un proyecto (por ejemplo en el mundo de la consultoría), esperando que los responsables y el equipo de proyecto se "busquen la vida" para sacar el proyecto en tiempo y forma y no termine repercutiendo en el cliente	353,82	377,44	297,65	342,97
Comunicación	El caso de que se desarrolle un producto (gran consumo) cuyas cualidades y rasgos destacados en su publicidad traslucen que cuenta con unas propiedades (nutricionales, de salud, etc.) que realmente no son lo más destacable en ese campo. Por ejemplo, un bollo infantil que alega poseer el 50% del hierro o del fósforo que un niño necesita al día, dando a entender que es un producto saludable (cuando la bollería infantil, según el consenso de todos los que saben) es un producto que solo debería consumirse (por su carga calórica, azúcar, grasa...) de manera ocasional. No se trata de publicidad engañosa porque las alegaciones nutricionales que se hacen están amparadas por la legislación.	346,47	-	441,47	393,97

Fuente: Elaboración propia

La SRM número 6, que aparece en lo más alto de la figura, que se produce cuando por ejemplo se desarrolle un producto (gran consumo) cuyas cualidades y rasgos destacados en su publicidad traslucen que cuenta con unas propiedades (nutricionales, de salud, etc.) que realmente no son lo más destacable en ese campo. Por ejemplo, un bollo infantil que alega poseer el 50% del hierro o del fósforo que un niño necesita al día, dando a entender que es un producto saludable (cuando la bollería infantil, según el consenso de todos los que saben) es un producto que solo debería consumirse (por su carga calórica, azúcar, grasa...) de manera ocasional. No se trata de publicidad engañosa porque las alegaciones nutricionales que se hacen están amparadas por la legislación.

Para el **stakeholder Sociedad** podemos ver a través de la Figura 4.22 los siguientes resultados:

**Figura 4. 22 Stakeholder Sociedad: Valoración del nivel de riesgo y la vulnerabilidad de cada SRM**



Fuente: Elaboración propia

Para el caso del *stakeholder* Sociedad vemos que las variables subyacentes más influyente en la aparición de SRM son la Asimetría de Información y la Asimetría Temporal, en base a los resultados obtenidos del cálculo de la vulnerabilidad de los tres focus group realizados y que se recogen en la siguiente figura:

**Figura 4. 23 Stakeholder Sociedad: Valoración de la vulnerabilidad de cada SRM**

MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	Vulnerabilidad NAVARRA	Vulnerabilidad DEUSTO	Vulnerabilidad Asturias	Vulnerabilidad Media de los 3 Focus Grou
Subcontratación de un servicio	Delegar la responsabilidad en un tercero, a sabiendas de que existe alta probabilidad de que no cumpla actuando conforme a lo esperado. Traslados de impactos de una fase a otra del ciclo de vida y por lo tanto somos conocedores que nuestras acciones en el consumo de recursos naturales y generación de residuos. Queremos suponer que alguien en la cadena los selecciona, recupera y neutraliza su impacto, pero sabemos que en la mayor parte de las ocasiones no existe recuperación y estamos consumiendo el planeta. Pero si otros no reducen ¿Por qué yo?	291,11	437,89	610,61	446,54
Venta	Estimar la información que me favorece, sin valorar el riesgo de fiabilidad de ésta. Los técnicos en aras a conseguir que se lancen proyectos, convencemos, manipulamos a los políticos para lanzar dichos proyectos, políticas, etc. Cuando en muchas ocasiones están poco estudiadas. Si sale mal, le perjudicará al político, al técnico nada pues se queda en la administración. Si sale bien todo bien para todos. Y viceversa: los políticos tienen una idea poco trabajada o se inventan un proyecto que les de protagonismo y obligan al técnico y a terceros a trabajar en dicha idea con los riesgos que tiene. Si sale bien el político asume la fama y si sale mal el fallo es debido a los técnicos	1117,83	1165,78	834,56	1039,39
Diseño	Hacer (o no hacer) algo sobre lo que no existe una exigencia legal, pero se conoce su afección negativa a terceros, por ejemplo, usar en tus procesos de fabricación materiales que vienen de zonas de conflictos, tomando atajos.	550,00	769,56	503,17	607,57
Control del servicio contratado	Asignar un servicio a un proveedor, sin mostrar preocupación por las condiciones de ejecución del contrato, por la calidad, o por la gestión de residuos. Por ejemplo: Contratar para la gestión de los residuos de la compañía a una empresa que, aun disponiendo de todos los permisos legales, sabes que sus procesos no son los más respetuosos con el medio ambiente. Dado que dispone de los correspondientes certificados, tú te liberas de cualquier responsabilidad ante un posible incidente o accidente derivado de la gestión de tus residuos, pero sabes que es más probable que ocurra que si contrataras a otro proveedor (probablemente más caro).	872,78	-	631,39	752,08
Tomas de decisiones	Relegar el enfrentarse a un problema (de impacto social) mediante tácticas dilatorias. Tomar una decisión con previsiones erróneas. Por ejemplo: Incrementar de forma artificiosa las previsiones de ingresos de una entidad local para cuadrar y aprobar sus presupuestos, pudiendo provocar durante su ejecución el aumento del nivel de endeudamiento. "Yo construyo el puente y me hago las fotos, veremos cómo se paga"	801,94	893,94	650,06	781,98
Gestión operativa	Pese a que la desde la organización se conoce que la solución definitiva a un determinado impacto ambiental negativo, pasa por hacer una gran inversión (depuradora), se ponen en marcha acciones que solo solucionan parcialmente dicho impacto a un coste obviamente menor.	886,94	-	528,94	707,94

Fuente: Elaboración propia

Veamos a continuación, mediante la siguiente figura, el detalle de la vulnerabilidad de cada SRM ante las variables subyacentes que las generan, destacando en amarillo la asimetría que más influye en la aparición de cada SRM:

**Figura 4. 24 Stakeholder Sociedad: Resultado de la vulnerabilidad de cada SRM**

MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	AI MEDIA	AP MEDIA	AC MEDIA	AT MEDIA
Subcontratación de un servicio	Delegar la responsabilidad en un tercero, a sabiendas de que existe alta probabilidad de que no cumpla actuando conforme a lo esperado. Traslados de impactos de una fase a otra del ciclo de vida y por lo tanto somos conocedores que nuestras acciones en el consumo de recursos naturales y generación de residuos. Queremos suponer que alguien en la cadena los selecciona, recupera y neutraliza su impacto, pero sabemos que en la mayor parte de las ocasiones no existe recuperación y estamos consumiendo el planeta. Pero si otros no reducen ¿Por qué yo?	75,5	76	99,5	98
Venta	Estimar la información que me favorece, sin valorar el riesgo de fiabilidad de ésta. Los técnicos en aras a conseguir que se lancen proyectos, convencemos, manipulamos a los políticos para lanzar dichos proyectos, políticas, etc. Cuando en muchas ocasiones están poco estudiadas. Si sale mal, le perjudicará al político, al técnico nada pues se queda en la administración. Si sale bien todo bien para todos. Y viceversa: los políticos tienen una idea poco trabajada o se inventan un proyecto que les de protagonismo y obligan al técnico y a terceros a trabajar en dicha idea con los riesgos que tiene. Si sale bien el político asume la fama y si sale mal el fallo es debido a los técnicos	127	88	103	58
Diseño	Hacer (o no hacer) algo sobre lo que no existe una exigencia legal, pero se conoce su aficción negativa a terceros, por ejemplo, usar en tus procesos de fabricación materiales que vienen de zonas de conflictos, tomando atajos.	110	70	93,5	68,5
Control del servicio contratado	Asigna un servicio a un proveedor, sin mostrar preocupación por las condiciones de ejecución del contrato, por la calidad, o por la gestión de residuos. Por ejemplo: Contratar para la gestión de los residuos de la compañía a una empresa que, aun disponiendo de todos los permisos legales, sabes que sus procesos no son los más respetuosos con el medio ambiente. Dado que dispone de los correspondientes certificados, tú te liberas de cualquier responsabilidad ante un posible incidente o accidente derivado de la gestión de tus residuos, pero sabes que es más probable que ocurra que si contrataras a otro proveedor (probablemente más caro).	100	81	94,5	83
Tomas de decisiones	Relegar el enfrentarse a un problema (de impacto social) mediante tácticas dilatorias. Tomar una decisión con previsiones erróneas. Por ejemplo: Incrementar de forma artificiosa las previsiones de ingresos de una entidad local para cuadrar y aprobar sus presupuestos, pudiendo provocar durante su ejecución el aumento del nivel de endeudamiento. "Yo construyo el puente y me hago las fotos, veremos cómo se paga"	102	89	99,5	98
Gestión operativa	Pese a que la desde la organización se conoce que la solución definitiva a un determinado impacto ambiental negativo, pasa por hacer una gran inversión (depuradora), se ponen en marcha acciones que solo solucionan parcialmente dicho impacto a un coste obviamente menor.	97	69,5	79,5	107,5

Fuente: Elaboración propia



Por otra parte, la SRM identificada como más relevante para este *stakeholder* es la que se produce en el momento en el que desde una organización estamos diseñando un producto, y nos planteamos si hacer (o no hacer) algo sobre lo que no existe una exigencia legal, pero se conoce su afección negativa a terceros, por ejemplo, usar en tus procesos de fabricación materiales que vienen de zonas de conflictos ( caso de fabricación de los móviles y el uso de componentes, como el coltán, que provienen de zonas de África en conflicto). En la siguiente figura podemos ver la valoración recibida por cada SRM relacionado con el *stakeholder* Sociedad.

Figura 4. 25 *Stakeholder* Sociedad: Resultado de la Relevancia de cada SRM

MOMENTO DE LA RELACIÓN	COMPORTAMIENTOS	RELEVANCIA NAVARRA	RELEVANCIA DEUSTO	RELEVANCIA ASTURIAS	RELEVANCIA Media 3 Focus Group
Subcontratación de un servicio	Delegar la responsabilidad en un tercero, a sabiendas de que existe alta probabilidad de que no cumpla actuando conforme a lo esperado. Traslados de impactos de una fase a otra del ciclo de vida y por lo tanto somos conocedores que nuestras acciones en el consumo de recursos naturales y generación de residuos. Queremos suponer que alguien en la cadena los selecciona, recupera y neutraliza su impacto, pero sabemos que en la mayor parte de las ocasiones no existe recuperación y estamos consumiendo el planeta. Pero si otros no reducen ¿Por qué yo?	317,35	225,56	241,06	261,32
Venta	Estimar la información que me favorece, sin valorar el riesgo de fiabilidad de ésta. Los técnicos en aras a conseguir que se lancen proyectos, convencemos, manipulamos a los políticos para lanzar dichos proyectos, políticas, etc. Cuando en muchas ocasiones están poco estudiadas. Si sale mal, le perjudicará al político, al técnico nada pues se queda en la administración. Si sale bien todo bien para todos. Y viceversa: los políticos tienen una idea poco trabajada o se inventan un proyecto que les de protagonismo y obligan al técnico y a terceros a trabajar en dicha idea con los riesgos que tiene. Si sale bien el político asume la fama y si sale mal el fallo es debido a los técnicos	333,24	276,28	188,82	266,11
Diseño	Hacer (o no hacer) algo sobre lo que no existe una exigencia legal, pero se conoce su afección negativa a terceros, por ejemplo, usar en tus procesos de fabricación materiales que vienen de zonas de conflictos, tomando atajos.	317,94	264,17	361,47	314,53
Control del servicio contratado	Asignar un servicio a un proveedor, sin mostrar preocupación por las condiciones de ejecución del contrato, por la calidad, o por la gestión de residuos. Por ejemplo: Contratar para la gestión de los residuos de la compañía a una empresa que, aun disponiendo de todos los permisos legales, sabes que sus procesos no son los más respetuosos con el medio ambiente. Dado que dispone de los correspondientes certificados, tú te liberas de cualquier responsabilidad ante un posible incidente o accidente derivado de la gestión de tus residuos, pero sabes que es más probable que ocurra que si contrataras a otro proveedor (probablemente más caro).	245,00	-	292,94	268,97
Tomas de decisiones	Relegar el enfrentarse a un problema (de impacto social) mediante tácticas dilatorias. Tomar una decisión con previsiones erróneas. Por ejemplo: Incrementar de forma artificiosa las previsiones de ingresos de una entidad local para cuadrar y aprobar sus presupuestos, pudiendo provocar durante su ejecución el aumento del nivel de endeudamiento. "Yo construyo el puente y me hago las fotos, veremos cómo se paga"	283,82	231,33	214,12	243,09
Gestión operativa	Pese a que la desde la organización se conoce que la solución definitiva a un determinado impacto ambiental negativo, pasa por hacer una gran inversión (depuradora), se ponen en marcha acciones que solo solucionan parcialmente dicho impacto a un coste obviamente menor.	329,41	-	257,24	293,32

Fuente: Elaboración propia

La solución podría estar basada en analizar el ciclo de vida de nuestros productos y así conocer su impacto socio-ambiental, a partir de ahí, solicitar, cuando corresponda, un certificado que garantice que nuestros componentes están “libres de conflicto”, aunque implique mayor inversión, pero lo normal es que se pongan en marcha acciones que solo solucionan parcialmente dicho impacto a un coste obviamente menor.

La valoración de las variables subyacentes causantes de las situaciones de riesgo moral, viendo cuál de ellas es más relevante para cada *stakeholder*, nos permite por una parte hacer un análisis de las causas que se visualizan en las figuras anteriores según el tamaño de la burbuja en la figura y así poder actuar estableciendo un tratamiento de los riesgos, bien con un esquema de trabajo que defina prioridades para gestionar las variables subyacentes estableciendo controles a la hora de la toma de decisiones o bien como competencias formativas que podrían aplicarse a las personas líderes de la organización que son responsables de tomar las decisiones y así ayudar a mitigar o eliminar riesgos.

## 4.6 Conclusiones

Autores como Bonilla-Jiménez y Escobar (2017), y Seal *et al.* (1998) afirman que los *focus group* se pueden usar en combinación con otros métodos de investigación, ya sean cuantitativos o cualitativos, y como indica Krueger y Casey (2014), el *focus group* puede ofrecer información valiosa sobre una variedad de problemas organizacionales como la moral, el compromiso, la producción o la satisfacción de los empleados; y animados por las reflexiones de Reish (2007), no descartamos la validez de los *focus group*.

Por todo ello, la conclusión principal, como nos lo ha confirmado la mayoría de los participantes de los *Focus Group*, y en especial los del *focus group* realizado con el grupo de organizaciones asociadas a EUSKALIT, es que se ha podido constatar que el riesgo moral es una realidad en las organizaciones y es posible gestionarlo

---

como otros riesgos en las empresas. Nos lo recordaba Maribi Zubiaga (MZ), directora de AURTENBAI, una de las organizaciones participantes, haciendo referencia a la existencia del riesgo moral en las organizaciones: “Si, se da en nuestra organización, No es un riesgo que se gestione de una forma explícita, y si es factible su implantación de una forma transversal a todos los procesos”. En esta línea, Jose Antonio Calvo Maguregi (JCM), director general de Acorde Consulting, una de las empresas asistentes al *focus group* realizado con el grupo de organizaciones asociadas a EUSKALIT, ante la pregunta de si considera que el riesgo moral es un riesgo que se gestiona en las organizaciones: “De forma explícita creo que es evidente que no. Como mucho, a través de la definición y “vigilancia” de los valores. Pero hay cuestiones que se escapan y no se gestionan”. Y ante la pregunta sobre el grado de factibilidad de la implantación de un Modelo de gestión para los riesgos morales, contesta: “Creo que la clave es que se aporte un modelo. La simple enunciación del problema se quedaría vacía; si se facilita un modelo, que puede además coordinarse con otro tipo de modelos o de sistemas (por ejemplo, el de gestión de *compliance* penal), entonces es más factible”. A esta propuesta añade Fernando Sierra (FS), director de EUSKALIT, e impulsor del Modelo de Gestión Avanzada: “Creo que sería bueno que tuviese encaje de forma coordinada con otras iniciativas de gestión que existan en la empresa (encuesta de personas, gestión de riesgos, *compliance*...)”.

Muchos de los asistentes, y así nos lo recordaba MZ, veían como barrera para la implantación del MCM: “Las mismas que para cualquier cambio o nuevo planteamiento. Es decir, la resistencia al cambio, pero no más que esa”. Acentuando ese riesgo, alguno de los asistentes, como es el caso de FS, veían como riesgo para la implantación de un MCM: “ el que se considere como otra iniciativa más”, para ello proponía: “Simplificación al máximo y pragmatismo para que no asuste a quien lo incorpore por primera vez, por ello, una forma de aplicar el pragmatismo es utilizar un marco de gestión de riesgos que a buen seguro ya se esté utilizando en la organización para gestionar otro tipo de riesgos”.

Ante la pregunta, “¿En el marco de que política de la Compañía implantarías el MCM?”, y a la vista de la importancia que está cogiendo la gestión de riesgos en

---

las organizaciones, JCM, decía: “Entiendo que podría estar enmarcado en la política de gobernanza o de gobierno corporativo, en relación con otros sistemas de *compliance*”.

Por todo ello, y, por una parte, para eliminar las resistencias internas a las que aluden los integrantes del *focus group*, y, por otra, para simplificar el proceso de implantación, proponemos para la evaluación y gestión de los riesgos morales, de igual forma a como se ha utilizado en los *focus group*, el marco de un sistema para la gestión de riesgos, como puede ser la metodología de la Norma ISO 31000, uno de los estándares de gestión de riesgos más utilizados, que a buen seguro ya se viene utilizando en las organizaciones para la gestión de otros riesgos, como pueden ser los ambientales.

Además, La versión de la norma ISO 31000:2018, contempla el requisito de la participación de la Alta Dirección a la hora de ejercer el liderazgo sobre el sistema de gestión de riesgos. El liderazgo ejercido por la Alta Dirección verá la gestión de riesgos como una herramienta necesaria cuando se han de tomar decisiones, además de ayudar en las labores de seguimiento y control (Tranchard, 2018), y esto es relevante pues nuestra investigación busca a través del MCM que las personas a la hora de la toma de decisiones se planteen si dicha decisión puede generar algún riesgo moral a alguno de sus *stakeholders*.

Por ello, hemos visto que la Norma de Gestión de Riesgos estándar ISO 31000 es perfectamente válido para afrontar la gestión de riesgos morales, y por tanto para constituirse como parte de la estructura del *Modelo de Compliance Moral*. Así, el MCM incorpora en el marco del proceso estratégico, los parámetros necesarios, que la norma identifica como Contexto de una organización, para poder realizar el Análisis y la Evaluación de Riesgos (criterios de evaluación de riesgos, política de apetito de riesgo, política de tratamiento de riesgos). Estos parámetros, de aplicación estándar en la gestión de riesgos, los hemos aplicado con un ejemplo para facilitar la comprensión del proceso de gestión de riesgos.

---

Seguidamente hemos realizado el mismo proceso de Análisis y Evaluación de Riesgos, pero para las Situaciones de Riesgo Moral identificadas en el capítulo III, durante la fase de entrevistas, a través de la realización de los *focus group* y posterior trabajo del equipo de investigación, y podemos concluir que el riesgo moral es integrable en la gestión de riesgos de la compañía.

Continuando con la metodología de gestión de riesgos que hemos venido aplicando, y habiendo terminado con el proceso de Evaluación del Riesgo, tendríamos que continuar con la aplicación del proceso de **Tratamiento de Riesgos**, cuyo propósito principal es “seleccionar e implantar opciones para abordar los riesgos” (Norma ISO 31000:21), es decir buscar nuevas acciones para controlarlo o para reducir su impacto, y establecer la prioridad y periodicidad para los nuevos controles o acciones que se definan.

Cundo se pone en marcha el proceso de Tratamiento de Riesgos, tal y como indican Leitch (2010) o Lizarzaburu y Casares (2016) estamos ante una acción cuya aplicación, buscando evitar el riesgo, puede originar nuevos riesgos o modificar los riesgos existentes.

Por ello, pensamos que poner en marcha el proceso de tratamiento de riesgos, está muy vinculado a la actividad y estrategia de cada organización, pues cada organización, en función de su estrategia ha de definir su tolerancia al riesgo, su grado de aproximación al riesgo con vistas a conseguir sus objetivos (apetito de riesgo) y su respuesta al mismo, y es cuando hemos considerado la necesidad de pasar a la Fase de Aplicabilidad (Ver Tabla 1.1). Pero sabiendo que estamos en condiciones de construir un modelo de gestión de riesgos, que responde al nombre de Modelo de *Compliance* Moral, que es capaz de facilitarnos la gestión de los riesgos morales y que responde al esquema estándar ERM.

También hemos podido constatar, tras realizar el Análisis de Riesgos con los *focus group*, y los posteriores análisis de la evaluación de las situaciones de riesgo los resultados de dichos *focus group* (Evaluación de los Riesgos), que se pueden plantear posibles tratamientos de riesgos para mitigar la aparición de los mismos, mucho de

ellos vinculados al proceso de toma de decisiones de las personas que ocupan cargos directivos y por tanto al proceso de gestión de personas y liderazgo, dado que se han constatado y evaluado las variables causantes de su aparición: las asimetrías previamente identificadas en la fase de investigación anterior.

Esto no hace más que confirmar lo que ya nos anticiparon alguno de los asistentes a los *focus group*, los riesgos morales se pueden gestionar para evitar sus posibles efectos negativos, e incluso para buscar convertirlos en oportunidad de mejora, como nos señalaba Jose Antonio Calvo Maguregi, director general de Acorde Consulting: “Como he comentado antes, incluyendo el concepto de riesgo moral en la definición y gestión de valores, del modelo de liderazgo, de la gestión de comportamientos asociados al liderazgo, etc.”

**Capítulo V: Modelo de *Compliance* Moral.**

## 5.1 Introducción

En capítulos anteriores se ha puesto de manifiesto por una parte la importancia del riesgo moral para las organizaciones en el marco de las relaciones con los *stakeholders*, que lo convierte en un nuevo riesgo para la organización; por otra parte hemos visto la importancia de la identificación de los principales ámbitos de riesgo moral que pueden tener las organizaciones, la existencia de riesgos morales similares en los distintos tipos de organización y la identificación de cuáles son las variables contextuales que influyen en la aparición de los mismos.

En el capítulo IV, también hemos podido responder a la pregunta de si los riesgos morales son gestionables, y en qué medida puede hacerse en base a los estándares internacionales existentes, lo cual facilitaría la implantación de una sistemática para su gestión en las organizaciones sin tener que definir un nuevo proceso de gestión de riesgos, evitándose así barreras de entrada.

En este capítulo V, y a la vista de que estamos ante un riesgo gestionable, se propone la creación de un modelo de gestión al que denominamos Modelo de *Compliance* Moral (MCM), que se dotaría de una estructura de procesos equivalente al que se impulsa desde una estrategia GRC, es decir con enfoque de gestión de riesgos integral desde el proceso estratégico, partiendo de la gobernanza de una organización, cuyo alcance, en cuanto a los riesgos que gestiona incluiría los riesgos que podemos inducir a nuestros *stakeholders* y no solo los que afectan a nuestra organización; dotado de una estructura organizativa de supervisión y facilitadora del cumplimiento ético de la organización, más allá de lo legal, vinculada al cumplimiento de la normativa que va asociada a los riesgos morales, principalmente en relación a los procesos de toma de decisión.

La organización de este capítulo es la siguiente. En primer lugar, proponemos una ampliación de la perspectiva del *Compliance* legal con el *Compliance* Moral, basada en un sistema corporativo de gestión de riesgos morales, que hemos denominado Modelo de *Compliance* Moral (MCM), que garantice la visión global de



riesgos de la organización, ligada a la estrategia y con una segregación de funciones. En segundo lugar, planteamos un Modelo de *Compliance* Moral, que incorpora una serie de procesos para la formalización de funciones y atribuciones para la definición, medición, control y reporting del riesgo. A continuación, realizamos una implantación del MCM propuesto tomando como referencia una selección de SRM identificadas en el marco de la investigación realizada, cuya presentación se realiza en el capítulo III. Para terminar con el apartado conclusiones donde se representa gráficamente el MCM de gestión de riesgos como aportación de valor para la sostenibilidad de la empresa.

## **5.2 El Moral *Compliance*, una herramienta para impulsar una cultura de gestión de riesgos integral: más allá de lo legal.**

Entendemos que una empresa que incorpora en su gestión el análisis y evaluación de sus riesgos está dando pasos por la sostenibilidad de la misma; en este marco los compromisos externos voluntarios que se adquieran más allá de la ley, basados por ejemplo en recomendaciones, como puede ser el Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (OCDE, 2016), pueden servir de palanca para la implantación del modelo *Compliance Moral* de forma interna en la organización y serán una clara evidencia del despliegue de la política de Buen Gobierno de la compañía (Adelstein & Clegg, 2016).

En esta línea de crear cultura dentro de la organización, la empresa que apuesta por la excelencia empresarial ha de tomar decisiones contando con valores éticos (Cortina, 2000), a fin de cuentas son las grandes corporaciones las que en el mercado global pueden crear una cultura basada en la ética empresarial, donde los códigos éticos y de conducta son la base para establecer los principios de actuación (García-Marza, 2017) las pautas de conducta a los que debe atenerse el comportamiento de una empresa y sus personas, así como de aquellos que trabajan en su nombre, en sus relaciones internas y hacia el exterior, en su desempeño diario (Goñi, 2011), donde las buenas prácticas empresariales para que sean creíbles deben

---

ir más allá de la libertad de empresa (UN Global, 2000) y apostar por dar satisfacción a todos los grupos de interés.

El buen gobierno corporativo impulsa un cambio cultural que tiene como objetivo dirigir una organización para mejorar la creatividad y la excelencia moral y, por lo tanto, el valor organizacional (Verhezen, 2010). Los mecanismos de gobernanza pueden ser formales o informales, desde códigos éticos y otras regulaciones formales internas para impulsar el cumplimiento. Los diálogos genuinos y la capacitación adecuada en la toma de decisiones éticas pueden profundizar la comprensión y crear una conciencia consciente para motivar a los empleados a comportarse de acuerdo con valores éticos organizacionales compartidos (Eisenstat et al., 2008; Getz, 2009; Hart & Thompson, 2007; Paine, 1994, 2003).

Hemos visto que el riesgo moral cubre fenómenos que quedan fuera del campo de los seguros, y que en el ámbito de la empresa no se materializa únicamente tras la relación entre el principal y el agente. Basándonos en la *Stakeholder theory* (Freeman, 1984) podemos considerar que las decisiones que toma el agente afectan no solo al principal, sino también al conjunto de *stakeholders* que están vinculados con la organización, bien por su aportación de valor o porque son afectados por la actividad de la organización, sin que haya habido una aceptación explícita del riesgo.

La investigación realizada se ha focalizado en reflexionar sobre las posibles situaciones de riesgo moral que se dan en las organizaciones en relación con sus *stakeholders* a la hora de la toma de decisiones, en el marco de la actividad diaria; también hemos visto que es posible utilizar herramientas estándar, como la Norma ISO 31000, que adaptadas al riesgo que queremos gestionar posibilitan su gestión, facilitando la evaluación de éste para después realizar un tratamiento del mismo, mitigándolo o eliminándolo, en el marco de los procesos de toma de decisiones de los gestores empresariales a partir de la estrategia de buen gobierno establecida.

Así, y tras revisar la literatura sobre el *Compliance* en el capítulo II, ponemos de manifiesto la necesidad de avanzar en el proceso *compliance*, y no tener en cuenta solo la actuación de la organización ante los riesgos legales, incorporando a la gestión

---

de riesgos un análisis desde la perspectiva del riesgo moral, ya que como indica Stiglitz (2010), en el diseño de mecanismos y estructuras eficientes de regulación es importante considerar las limitaciones en la implementación y la vigilancia del cumplimiento.

La aplicación de una gestión de riesgo empresarial o ERM, que incluya la gestión de riesgos morales, es un proceso que exige una madurez empresarial en cuanto a gobierno corporativo y a la adecuación ética de la organización, por tanto exige trabajo y esfuerzo por parte de las organizaciones (Bowling & Rieger, 2005), con un enfoque que vincula la gestión del riesgo con la estrategia empresarial y la toma de decisiones, es decir con perspectiva integral (Arena *et al.*, 2010).

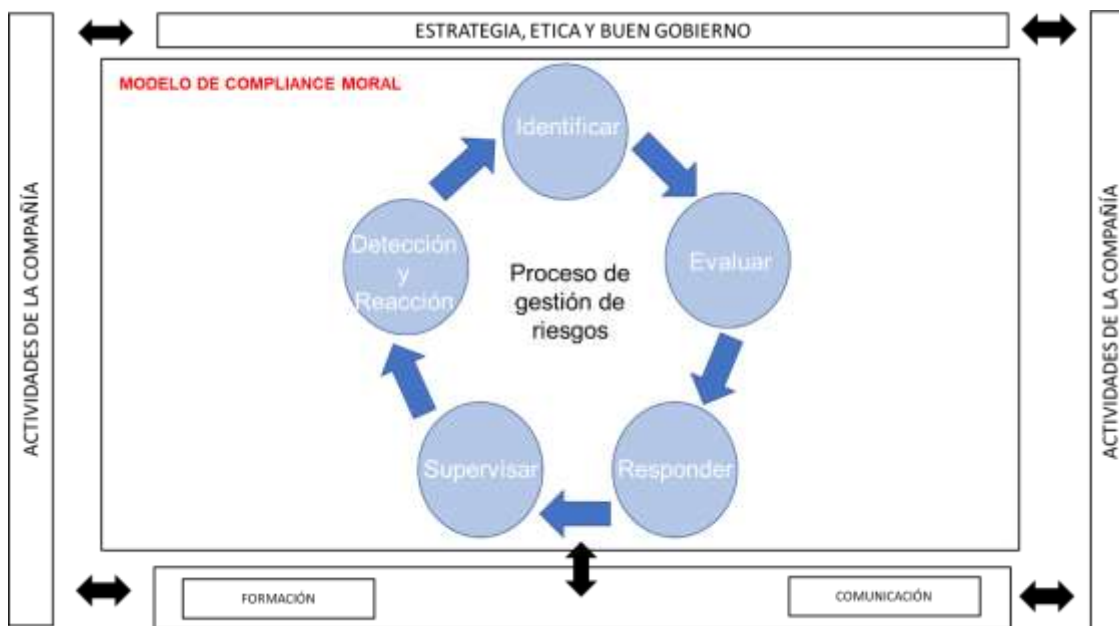
### 5.3 Planteamiento de un Modelo de Moral *Compliance*

Planteamos construir en las organizaciones un modelo de gestión para mejorar el nivel de cumplimiento de una organización con la sociedad y sus grupos de interés: *Compliance* Moral, a través de la gestión de los riesgos morales. Este modelo se desarrolla en un sistema de gestión que se constituye como un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (políticas, objetivos, responsables, recursos, controles, indicadores, etc.), que tiene como elemento nuclear la gestión operativa de los riesgos morales a partir de su identificación, en el marco de una sistemática de trabajo desplegada desde una cultura de *compliance*.

#### 5.3.1 Propuesta de una Estructura de Modelo de *Compliance* Moral: detalle de los Procesos Macro

En el marco de la estrategia de buen gobierno que tenga cada organización, el Modelo de *Compliance* Moral, además de las medidas organizativas que se derivan de la implantación del mismo para garantizar cada uno de los procesos, como sistema de gestión establece una serie de procesos macro, que iremos desplegando en los siguientes subcapítulos, pudiéndose apreciar en la Figura 5.1:

Figura 5. 1 Mapa de Procesos General de la propuesta de MCM



Fuente: Elaboración propia

**Estrategia, Ética y Buen Gobierno.** La organización en base a su estrategia establecerá las políticas de la Compañía, que vinculen gobernanza, riesgo y cumplimiento, para garantizar la aportación de valor de la compañía (Young & Thyl, 2014) determinando el compromiso de la alta dirección de la compañía por la integración de la ética en la gestión (Torre, 2005), destacando en su relación con los riesgos morales. En definitiva, con el objetivo de promover una cultura ética y de cumplimiento se establecerán los procedimientos que ayuden en el proceso de formación de la voluntad de las personas en la nueva cultura organizacional, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas en relación a los protocolos de actuación y medidas de cumplimiento:

- La política de Buen Gobierno que establecerá los diferentes niveles de control existentes en la compañía, basados en las 3 líneas de defensa de COSO; así como los órganos de supervisión que garanticen el buen funcionamiento del sistema de gestión.
- La política de Gestión de riesgos morales, vinculada a los objetivos estratégicos que se determinen.

- Criterios de riesgos alineados con la exposición de la compañía al riesgo, que nos lleven a definir un apetito de riesgo coherente con la estrategia de la compañía.
- El código de conducta o código de buenas prácticas, que defina los principios y valores que deben regir las relaciones de la organización con sus grupos de interés. Deberá ser conocido y aceptado por todo el personal de la organización. Alineado con la exposición de la compañía al riesgo de que los trabajadores de la organización incurran en algún riesgo moral. Deberá contribuir a establecer una cultura ética, que representa la protección más eficaz frente a la materialización de riesgos morales.
- Canales de denuncias.
- Protocolos de investigación.
- Política de transparencia.
- Protocolos de respuesta ante una denuncia.
- Destacar también la necesidad de establecer las herramientas organizativas que se deriven del despliegue de la política de Buen Gobierno y de Gestión de Riesgos, para facilitar la gestión de estos riesgos, así proponemos: creación del órgano dependiente del Consejo que vele por la aplicación del código de conducta, y que sirva como instrumento para garantizar un comportamiento ético y responsable de las personas de la organización. Será un órgano de supervisión, que podría ser un comité de ética, con poderes autónomos de iniciativa y de control y dedicado a la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo. Incluso cómo órgano de consulta ante las dudas que pudiera tener una persona a la hora de la toma de decisiones.

Resumiendo, en esta etapa, con el diagnóstico sobre la adaptación de la organización a la nueva estrategia y al proyecto que se quiere acometer, se podrá avanzar definiendo:

- las políticas, los objetivos, los responsables, los recursos,

- el plan de trabajo y los parámetros de medición del éxito del sistema.

**Proceso de Gestión de Riesgos Morales.** Se establecerán los procedimientos que concreten por una parte la implantación de las fases de Identificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos morales y a continuación otra serie de actividades más vinculadas a las fases de Supervisión, Detección y Reacción al riesgo moral, cerrando así el ciclo de Mejora Continua que incorpora el MCM. La empresa deberá ser consciente de que al mantener su MCM la mejora continua se reflejará de manera evidente en la realización diaria de cada una de las actividades desarrolladas en los procesos. Por lo que, la empresa deberá garantizar las disposiciones y recursos necesarios para el perfeccionamiento del MCM, con el objetivo de mejorar la eficacia de todas las actividades y el cumplimiento de sus propósitos.

Deberá vigilar, entre otras, las siguientes fuentes para identificar oportunidades de mejora:

- Los cambios en la legislación que apliquen a la organización.
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos del MCM.
- Los resultados de la identificación de riesgos y su evaluación.
- Los resultados de las verificaciones y auditoría del MCM, incluyendo la investigación de los riesgos morales en que se haya podido incurrir, identificados por los diferentes canales.
- El resultado de la evaluación realizado por la alta dirección.

La organización tendrá que diseñar un procedimiento de acciones correctivas y preventivas, el cual garantice que se definan e implementen las acciones necesarias, con base en los resultados de la supervisión y medición de la eficacia del MCM, de las auditorías y de la revisión por la alta dirección, como seguro se aplica con otras normas en el marco del resto de sistemas de gestión que tenga establecidos la organización.

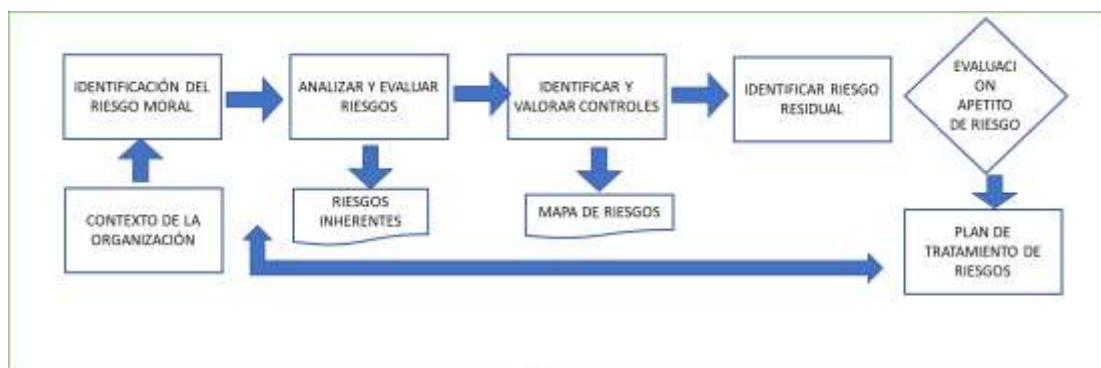
**Fases de Identificación, Evaluación y Respuesta a los riesgos morales.** La organización tomando como base la Norma ISO 31000 (ver Figura 4.5 de la página 91, del capítulo IV), desarrollará las siguientes actividades:

- **Establecimiento del contexto de la organización** en relación a la gestión de riesgos morales. Es importante determinar sobre qué *stakeholders* se quiere trabajar para gestionar los riesgos que podemos inducirles.
- **Evaluación del Riesgo Moral.** Se comenzará con el proceso de Identificación de Riesgos Morales, seguido se realizará el proceso de Análisis de Riesgos y Evaluación de Riesgos. El resultado será la obtención del Mapa de Riesgos Morales, es decir la Identificación de las actividades en cuyo ámbito puedan identificarse riesgos morales que deben ser gestionados, más allá del cumplimiento legal y de la ética aplicada por el responsable de la actividad donde surge el riesgo, para cada uno de los *stakeholders*. A continuación, se realizará una **Evaluación** de los riesgos morales. Tras el análisis de los riesgos potenciales identificados, y de las causas que inducen a su aparición, se abordará la identificación de los controles implantados en la organización, obteniéndose así el riesgo residual para cada uno de los riesgos morales. Es ahí, cuando en función de los criterios de riesgos de la organización alineados con su estrategia de riesgos se verá o no la necesidad de aplicar el proceso de **Respuesta**, elaborando un plan de tratamiento de riesgos especial o no para cada SRM.
- **Respuesta: Tratamiento de Riesgos Morales**, proceso aplicado a cada SRM, que, en base a los criterios de riesgo de la organización (junto con su apetito de riesgo), grado de tolerancia al riesgo, nos lleven a establecer planes de acción que incluyan nuevos controles para su minimización o eliminación, evitando la afcción a los *stakeholders*. Conociéndose las variables (asimetrías) causantes de los riesgos morales, se podrá hacer un planteamiento general de cómo abordar en la organización esas variables; de

igual forma a cuando definimos unos valores organizativos, y establecemos planes formativos y de acción para su seguimiento y concienciación.

La siguiente figura recoge el desglose de actividades de esta Fase de Identificación, Evaluación y Respuesta a la Gestión de Riesgos Morales del MCM:

**Figura 5. 2** Mapa de Procesos de las Fases: Identificación, Evaluación y Respuesta



Fuente: Elaboración propia

**Fase de Supervisión.** Establecimiento de medidas para la supervisión de la implementación y funcionamiento del sistema de gestión. Se establecerán informes sobre el grado de cumplimiento en cada ejercicio y planes de acción para el ejercicio siguiente, como puede ser el Informe de Revisión por la Dirección requisito estándar de los sistemas de gestión vinculados a normas internacionales. En esta fase, se constituirá un órgano de supervisión, comité de ética, vinculado a la tercera línea de defensa de la organización, en base al Marco COSO. El comité de Ética se gestionará en paralelo al órgano de Auditoría Interna que normalmente se encargará de gestionar el *compliance* legal. Este nuevo órgano definirá e implantará mecanismos para facilitar la toma de decisiones cuando se identifique en la gestión operativa un potencial riesgo moral. Definirá mecanismos de resolución de conflictos, como puede ser herramientas para la gestión de dilemas éticos, actuando como órgano consultivo para ayudar en la toma de decisiones. Será el encargado del proceso de Reacción al Riesgo Moral y de aconsejar o priorizar actuaciones del proceso de Detección del riesgo moral. En el marco operativo de la toma de decisiones, solo actuará si el responsable de la toma de decisión considera necesario consultar al comité de ética. Destacaríamos en esta etapa los procesos:



- Protocolo de toma de decisiones. - Establecimiento de protocolos o procedimientos que ayuden en el proceso de formación de la voluntad de las personas de la organización, de adopción de decisiones y de ejecución en las mismas con relación a los procedimientos establecidos.
- Proceso de verificación periódica. Motivado por la identificación de incumplimientos o comportamientos que no responden a lo establecido en el Modelo, o cuando se produzcan cambios en la organización o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios.

**Fase de Detección y Reacción al Riesgo Moral.** Se enmarca en la gestión de la actividad diaria de la organización y para ello es clave establecer algún proceso vinculado con la identificación de actuaciones que vayan en contra de la cultura ética y de la política establecida para el control de los riesgos morales. Hablamos de la **detección del riesgo** para referirnos al caso de que la organización tuviese conocimiento de que éste se ha materializado por alguno de los canales habilitados para ello. Entre las herramientas contempladas se incluye las auditorías externas e internas al sistema de gestión, controles normativos y canales para comunicación de denuncias o de actuaciones no éticas Destacaríamos el proceso:

- Canales de denuncias (Canal Ético). - Imposición de la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo de vigilar el funcionamiento y la observancia del modelo de prevención.

Resumiendo, monitorización de la responsabilidad moral. Para ello, debe fomentarse un proceder fácil, que no suponga consecuencias negativas para el empleado, sino que sea visto, en la empresa como puntos positivos. Pero también que los canales de comunicación sirvan para divulgar avances que se están dando en la empresa, mostrar que el cambio cultural se está consolidando.

En lo que respecta a la **Fase de Reacción al Riesgo Moral**, ésta Incluye el establecimiento de procesos para la reacción ante eventuales situaciones de incumplimiento o de materialización del riesgo moral, definiéndose un protocolo de actuación frente a dicho riesgo, que garantice ante el stakeholder afectado la reacción inmediata de la empresa. Se incluirá el establecimiento de sistemas de reconocimiento/disciplinario: premiar/sancionar. Ver Figura 5.3.

**Figura 5.3** Mapa de Procesos: Detección y Reacción al Riesgo Moral



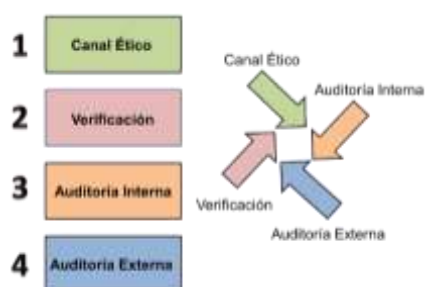
Fuente: Elaboración propia

**Fase de Formación y de Comunicación.** El MCM, que partiría del establecimiento de una estrategia basada en el compromiso de la empresa con sus grupos de interés y con el buen gobierno y la sostenibilidad de la misma, implica crear una cultura empresarial firmemente asentada en la ética, para ello es clave establecer programas formativos que ayuden a consolidar la cultura en valores éticos, la formación para gestión de las variables subyacentes que hacen posibles los riesgos morales, así como el conocimiento del Modelo de *Compliance* Moral. Estableciendo figuras referentes en la organización enlazadas con el programa formativo. No olvidemos que estamos planteando un modelo que pretende romper el dilema moral entre una gestión basada en la regulación legal y la gestión ética. Hoy en día la sociedad tiene un claro interés en que las personas y las empresas se comporten siempre éticamente, porque así se conseguirá que, al menos habitualmente, los resultados sean éticos, y que las organizaciones mejoren siempre como centros éticos y económicos de toma de decisiones (Argandoña, 2003).

Nuestro planteamiento de gestión con el MCM es integral, es decir la aplicación de todas las Fases del MCM, según Figura 5.1. No obstante, el modelo permite su implantación progresiva e incluso aplicar solo la implantación de la Fase de Identificación, Evaluación y Respuesta para la que solo es necesario la implantación de algunos procesos de la Fase de Estrategia, Ética y Buen Gobierno. El MCM se puede adaptar a la cultura de gestión de riesgos de la compañía. No todas las organizaciones gestionan sus riesgos de forma integral ni tienen implantado un sistema de *compliance*. Pero pensar en un MCM integral presenta diferentes ventajas si hablamos de cambiar la cultura organizacional.

Como hablamos de un sistema de gestión para un determinado riesgo , y a buen seguro la organización dispondrá de algo equivalente para la gestión de otros riesgos, o tendrá establecido un *compliance* legal; las personas de la organización serán conocedoras de lo que implica en cuanto a la existencia de **procesos de supervisión** interna- externa; y por tanto entenderán que de forma periódica serán auditados bien para dar cumplimiento a una política que se soporta en una norma externa, que podrá llevar asociada una certificación, o que se soporta en una normativa interna, o bien porque el Comité de supervisión o de ética considera necesario realizar una verificación del funcionamiento de algún determinado control o riesgo. Como hablamos de un sistema de gestión hablamos de mejora continua y por tanto es clave revisar los procesos para ver si se van adaptando a los cambios internos, legislaciones que nos pudieran aplicar y al contexto externo de la organización. Podemos concluir que para la gestión del riesgo es clave su detección, y para garantizar ese proceso es clave detectar el riesgo de forma integral.

**Figura 5. 4** *Procesos del MCM para la detección de riesgos morales*



Fuente: Elaboración Propia

---

Por todo ello, hay que ver el MCM de forma integral, como un sistema de gestión que puede aplicarse de forma independiente al resto de sistema de gestión de la compañía, en tanto en cuanto existe una cultura de gestión de riesgos, o se va consolidando la cultura ética de la empresa; pero si ésta es más avanzada entonces puede integrarse con el *compliance* legal, y avanzar hacia un *compliance* integral. De esta manera seremos más eficientes a la hora de implementar la gestión de riesgos y podremos ser más coherentes si vinculamos nuestra política de empresa responsable y comprometida con la sociedad a la que prestamos nuestros servicios, con medidas como el *compliance* moral que se pueden comunicar a nuestros grupos de interés, y por qué no, traccionar con nuestra cadena de valor para trasladar nuestra cultura de ética y buen gobierno a terceros.

### 5.3.2 Propuesta de una Estructura de Modelo de *Compliance* Moral: Visión integral

Todas las fases identificadas en el subcapítulo anterior agrupadas y relacionadas constituyen el sistema de gestión del MCM. Como se puede apreciar en la Figura 5.1 planteamos un Modelo que pueda integrarse en una compañía, con sus implicaciones desde la gobernanza y en la gestión de riesgos, así como en el sistema de supervisión y control que se haya establecido; pues el objetivo final es gestionar los riesgos que inducimos a nuestros stakeholders, pero desde un enfoque estratégico, buscando con ello una sostenibilidad en el tiempo de nuestra organización, ya que esperamos que nuestros grupos de interés reconozcan y pongan en valor nuestro enfoque de gestión de riesgos.

Los riesgos morales son riesgos que de materializarse pudieran tener implicaciones sobre la consecución de los objetivos de la compañía, pero estamos hablando de que nos movemos en el ámbito de la legalidad, luego la organización que decida gestionarlos, lo ha de ver por el lado positivo del riesgo, porque todo riesgo tiene un lado negativo y un lado positivo al convertirse en una oportunidad si

---

se gestiona bien (Andersen, 2009). Es decir, si a la hora de la toma de una decisión, y viendo las causas que pudieran hacer que se materializase el riesgo (alguna o varias de las asimetrías identificadas), podríamos gestionarlas y anticiparnos al posible daño, a riesgo a veces de no obtener el mayor beneficio, en el corto plazo, para nuestra organización, y sí habiendo minimizado o eliminado el posible daño al haberlo tratado internamente e incluso con nuestro *stakeholder*.

La visión integral, dado los diferentes agentes organizativos y procesos que implican, ayuda además a disminuir la brecha ética que pudiera darse en la organización derivada de las diferentes apreciaciones del riesgo por parte de las personas que han de tomar las decisiones y sus equipos, más aún cuando haya por medio la existencia de bonus vinculados a la consecución de los objetivos económicos (Ruiz, 2014).

La incorporación del MCM puede llevarnos a plantear en clave política de Buen Gobierno un sistema de bonus que no solamente esté vinculado a objetivos económicos, sino a otros factores incluidos en el concepto sostenibilidad. Pero también es muy importante el proceso formativo de las personas de la organización, para fomentar una cultura ética. Ya que si hablamos de cambiar nuestro comportamiento moral será necesario impulsar la reflexión de las personas cuando a la hora de tomar una decisión se encuentren ante un riesgo moral, y sepan, por ejemplo:

- gestionar un dilema moral, bien porque disponen de herramientas que se han creado al amparo del MCM y mediante su utilización, pueden tomar una decisión con mayor tranquilidad, viendo no solo el riesgo sino las oportunidades que genera su gestión.
- bien porque están ante un riesgo moral que ya se ha producido anteriormente y está recogido en el Mapa de Riesgos Morales.
- o bien porque pueden consultar al comité de ética, con toda tranquilidad para contrastar su respuesta ante el dilema moral.

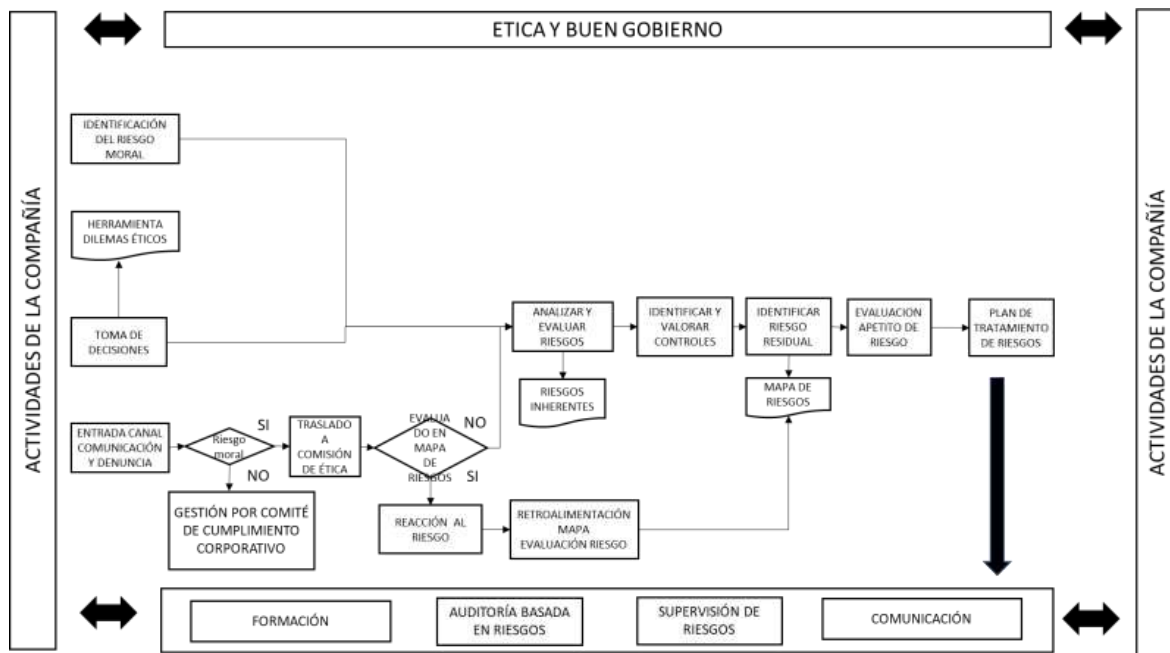
---

Y de igual forma, la organización que conoedora de las causas que generan los riesgos morales, las asimetrías identificadas, es capaz de poner en marcha acciones formativas que ayuden a las personas a gestionar dichas causas. Mejorando así las competencias de las personas en base a sus carencias respecto a cada asimetría.

Para acometer esta hoja de ruta integral y constituirse una organización en un referente de la aplicación de buenas prácticas en materia de gestión de *Compliance* Moral, traspasando fronteras, culturas y jurisdicciones, nuestro modelo puede apoyarse como hemos visto en normas internacionales como la Norma ISO 31000 para la gestión de riesgos, pero también hay ayuda internacional en la que apalancar nuestro objetivo; así tenemos por un lado la Norma ISO 19600 Sistema de Gestión del *Compliance*, que incluye recomendaciones sobre elementos con los que una organización debe contar para demostrar su compromiso con los requisitos legales que le son de aplicación y con aquellos otros con los que voluntariamente haya decidido comprometerse.

Con este Modelo de *Compliance* Moral planteamos un sistema de gestión corporativo que garantice la visión global de riesgos morales (ver Figura 5.5), ligado a la estrategia y con una segregación de funciones entre la gestión operativa, la gestión de riesgos y la auditoría de riesgos, ésta última reportando al Consejo. Este modelo de *compliance* moral incorpora la formalización de funciones y atribuciones para la definición, medición, control y *reporting* del riesgo. En esta línea **proponemos la constitución de un comité específico, comité de ética**, donde se traten los principales riesgos morales y su impacto en los *stakeholders* de la compañía, como órgano independiente que reporta al Consejo de Administración.

Figura 5. 5 Despliegue del Mapa de Procesos de la propuesta de Modelo de *Compliance* Moral



Fuente: Elaboración propia.

## 5.4 Ejemplo de Implantación del Modelo de *Compliance* Moral

En este subcapítulo vamos a realizar los diferentes procesos que conforman el MCM, con ejemplos que consideramos fácilmente adaptables a cada organización.

Para ello, partimos de un ejemplo de organización que cotiza en bolsa, con una estrategia de negocio vinculada a la prestación de servicios relacionados con las nuevas tecnologías, y por tanto con una exposición importante ante una serie de riesgos, destacando riesgos en materia de seguridad de la información, de continuidad del negocio, de ámbito legal, por lo que partimos de que la cultura de gestión de riesgos es muy grande. Pensamos en una empresa con mucha penetración en el mercado y alta competencia; con mucha demanda de servicios, considerados en gran medida como productos *commodity*. Una empresa que cumple con las recomendaciones de buen gobierno establecidas para las sociedades cotizadas, comprometida con la gestión avanzada y una estructura organizativa que incorpora

---

las recomendaciones de COSO en cuanto a las tres líneas de defensa para la gestión de riesgos, y con el *compliance* legal implantado.

Con este planteamiento inicial, esta organización afrontará la implantación del MCM como un proyecto con el que busca diferenciarse frente a su competencia, que le facilita comunicar a sus grupos de interés y por tanto a sus potenciales accionistas, que la diferencia de su oferta no está solo en los servicios que ofrece sino en cómo los ofrece, donde la gestión ética a la hora de la toma de decisiones es importante, un proyecto, en definitiva, para apoyar la sostenibilidad del negocio con un cambio en su cultura organizacional donde la gestión ética es fundamental, como empresa socialmente responsable.

A continuación, veremos con ejemplos la aplicación práctica del despliegue de cada Fase del MCM.

#### 5.4.1 Fase: Estrategia, Ética y Buen Gobierno

En el ejemplo de organización para el que estamos simulando la implantación, la etapa inicial consiste en la autoevaluación que realiza la organización en el marco de su estrategia y de su política de buen gobierno. Su nuevo reto es consolidar una cultura ética, partiendo de que ya cuenta con el apoyo de un sistema de cumplimiento legal.

Esta autoevaluación y en base a los objetivos estratégicos de cada organización, determinará las siguientes acciones:

- Definir o revisar la política de gestión de riesgos para que incluya la gestión de los riesgos morales.
- Adaptar la organización a las necesidades organizativas que se determinen en el marco del proyecto de implantación del MCM. Como ya tienen creadas las estructuras organizativas que den respuesta a las tres líneas de defensa, que propone el modelo COSO, se considera necesario, en el marco del plan de adecuación ética, la creación de un comité de ética para dar respuesta al Proceso



---

de supervisión del riesgo moral, para facilitar la gestión de estos riesgos. Será un órgano dependiente del Consejo que vele por la aplicación del código de conducta, y que sirva como instrumento para garantizar un comportamiento ético y responsable de las personas de la organización. Será un órgano de supervisión, con poderes autónomos de iniciativa y de control y dedicado a la supervisión del funcionamiento y del cumplimiento del modelo. Incluso cómo órgano de consulta ante las dudas que pudiera tener una persona a la hora de la toma de decisiones.

- Elaborar un Plan de formación en base a las nuevas responsabilidades a los cambios organizativos, procedimientos, y la nueva gestión de riesgos morales, muy vinculada al proceso de toma de decisiones y a las variables que son causantes de la aparición de las situaciones de riesgo moral.
- Criterios de riesgos alineados con la exposición de la compañía al riesgo, que nos lleven a definir un apetito de riesgo coherente con la estrategia de la compañía. Primero se deberán definir los criterios para la evaluación de los riesgos morales de la compañía para valorar cada SRM, en base al impacto que pudiera generar sobre el *stakeholder* o sobre la propia organización. Suponemos los siguientes criterios en base a la descripción inicial de la empresa y su contexto, ver Figura 5.6:

**Figura 5. 6** *Criterios de Evaluación de Riesgos Morales en base al impacto que pudieran generar*

RANGO	Impacto en trabajadores	Impacto en proveedores	Impacto en sociedad	Impacto en clientes	Reputación e imagen
<b>Catastrófico</b>	Pérdida de empleo y sustento familiar del 90-100%	Pérdida puede llevar cese de actividad. 50% ingresos.	Catástrofe medioambiental (salida en medios de comunicación)	Pérdida puede llevar cese de actividad. 50% ingresos.	Gran impacto sobre el riesgo reputacional de la entidad
<b>Grave</b>	Pérdida de empleo y sustento familiar del 50%-89%	Pérdida puede llevar cese de actividad. 30-49% ingresos	Impacto medio ambiental grave	Pérdida puede llevar cese de actividad. 30-49% ingresos	Noticia de impacto alto con aparición en prensa y/o redes sociales.
<b>Moderado</b>	Pérdida de empleo y sustento familiar del 25-49%	Pérdida puede llevar cese de actividad. 20-29% ingresos	Impacto medio ambiental moderado	Pérdida puede llevar cese de actividad. 20-29% ingresos	Noticia de impacto moderado con aparición en prensa y/o redes sociales.
<b>Leve</b>	Pérdida de empleo y sustento familiar del 5-24%	Pérdida puede llevar cese de actividad. 5-19% ingresos	Impacto medio ambiental leve	Pérdida puede llevar cese de actividad. 5-19% ingresos	Noticia de bajo impacto
<b>Insignificante</b>	No tiene apenas impacto	No tiene apenas impacto	No tiene apenas impacto	No tiene apenas impacto	No hay riesgo reputacional

Fuente: Elaboración propia

- Criterios de riesgo para valorar los riesgos morales, en base a la probabilidad de ocurrencia de ocurrencia del riesgo, ver Figura 5.7

**Figura 5. 7** *Criterios para la Evaluación de Riesgos Morales en base a la probabilidad de ocurrencia*

VALOR	PROBABILIDAD	Descripción	FRECUENCIA EN LA ORGANIZACIÓN
5	Casi seguro	El evento ocurrirá muy seguramente en la mayoría de circunstancias	Más de 1 vez al año
4	Altamente Probable	El evento ocurrirá muy probablemente en la mayoría de circunstancias	Al menos 1 vez al año
3	Probable	El evento ocurrirá probablemente en algún momento	Al menos 1 vez en 3 años
2	Improbable	El evento podría ocurrir improbablemente	Al menos 1 vez en 10 años
1	Raro	El evento podría ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales	1 vez cada 100 años

Fuente: Elaboración propia

- **Apetito de riesgo** coherente con la estrategia de la compañía, es decir, cómo calificamos la combinación de probabilidad e impacto; ¿dónde ponemos el límite de aceptación de cada riesgo? ¿Cuándo consideramos aceptable un riesgo? Para nuestro ejemplo planteamos, según se recoge en la





Figura 5.8 considerar aceptables aquellos riesgos clasificados como BAJO o MEDIO.

**Figura 5. 8** *Apetito de Riesgo: Matriz de respuesta ante los Riesgos*

**MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS (CALIFICACION DE LA PROBABILIDAD E IMPACTO)**

		IMPACTO				
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD		Insignificante	Leve	Moderado	Grave	Catastrófico
5	Casi seguro	MEDIO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
4	Probable	MEDIO	MEDIO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
3	Posible	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	EXTREMO
2	Improbable	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	EXTREMO
1	Raro	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO

 EXTREMO	 MEDIO
 ALTO	 BAJO

Fuente: Elaboración propia

- El código de conducta o código de buenas prácticas, que defina los principios y valores que deben regir las relaciones de la organización con sus grupos de interés. Deberá ser conocido y aceptado por todo el personal de la organización. Alineado con la exposición de la compañía al riesgo de que los trabajadores de la organización incurran en algún riesgo moral. Deberá contribuir a establecer una cultura ética, que representa la protección más eficaz frente a la materialización de riesgos morales.
- Canal de denuncias: proponemos crear un canal ético donde se recojan tanto denuncias como dudas sobre comportamientos éticos, no será anónimo, pero si confidencial, es decir la persona que plantee una posible denuncia deberá identificarse, y se verificará el origen de la denuncia o consulta, y estará abierto a los diferentes *stakeholders*. Las consultas las recibirá el comité de ética.
- Protocolos de investigación para las consultas (denuncias) o identificaciones de riesgo moral. Se establecerá un procedimiento que garantice la confidencialidad de las partes y que tenga como fin la aplicación de la nueva cultura ética y no tanto la culpabilidad, buscando siempre la oportunidad que conlleva la identificación de un riesgo.

- Política de transparencia, la organización se compromete, con el objetivo de impulsar una nueva cultura organizativa, a trasladar a la organización los resultados de las auditorías y verificaciones realizadas del sistema de gestión de riesgos morales, respetando la confidencialidad de los *stakeholders* personas conforme a lo establecido por la Ley.
- Protocolos de respuesta ante la detección de un riesgo cuando éste se haya materializado. La organización establecerá un procedimiento para dar respuesta a la detección de riesgos.

#### 5.4.2 Fase: Identificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos morales

El desglose de procesos a aplicar en esta fase de gestión de riesgos puede identificarse aplicando los procesos recogidos en la Figura 5.2 Fase de Identificación, Evaluación y Respuesta a la Gestión de Riesgos Morales del MCM, de la página 135:

##### 5.4.2.1. Establecimiento del contexto de la organización

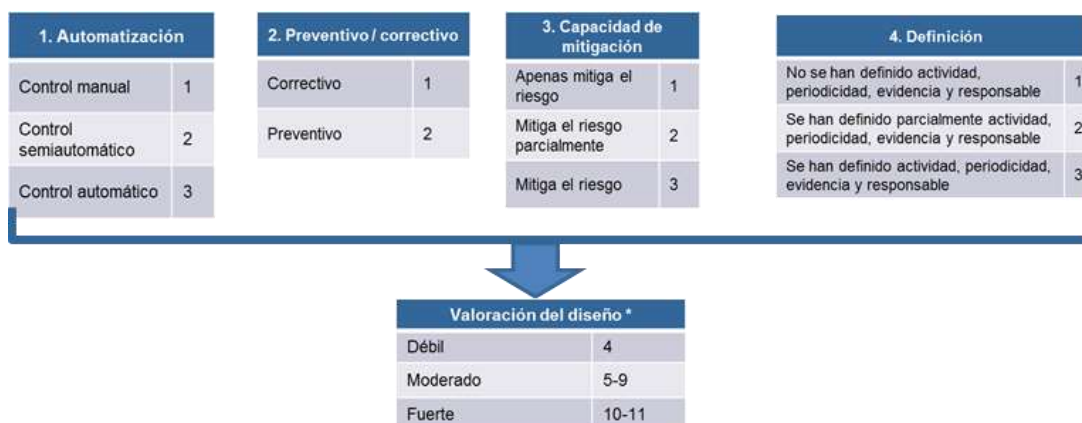
En relación a la gestión de riesgos morales, **primero** determinamos sobre qué *stakeholders* se quiere trabajar para gestionar los riesgos que podemos inducirles. Para el caso de la organización que nos aplica, pensamos en los siguientes: Personal que trabaja en la empresa, proveedores de la empresa, clientes de la empresa y la sociedad en general, que incluye las afecciones que pudiera tener la empresa con el medio ambiente. Además, y con objeto de poder realizar el siguiente proceso de análisis y evaluación de riesgos, es importante establecer algunos criterios de aplicación general para toda la compañía, su concreción dependerá de cada organización, en relación a:

- **Evaluación de Controles.** A partir del riesgo inherente, valoración del riesgo identificado sin tener en cuenta los controles que pudiera haber establecidos en la organización para así evitar su materialización, se analizarán los controles establecidos para cada SRM. Estos controles también

se evalúan de forma individual, en función de su diseño y ejecución, teniendo en cuenta los siguientes aspectos recogidos en la Figura 5.9 Criterios de evaluación de controles. Vamos a suponer en este ejemplo, que los controles se ejecutan según el procedimiento y la frecuencia establecida por la organización, es decir de una puntuación posible de uno a 3, le damos valor máximo de 3.

- Para evaluar el diseño del control vamos a considerar por ejemplo los siguientes aspectos: grado de automatización, si es un control preventivo o correctivo, su capacidad de mitigación del riesgo, su grado de implantación. Aplicando estos criterios se valorará cada control asignado a cada SRM como se puede ver en la siguiente figura:

**Figura 5. 9 Criterios de Evaluación de Controles**



Fuente: Elaboración propia

- Valoración global de los controles de cada riesgo: Una vez valorado cada control de forma individual, valoramos en su conjunto los controles asociados a cada riesgo, según expresa la Figura 5.10

**Figura 5. 10 Criterios Valoración global de controles para cada SRM**

Riesgo 1		Valoración del diseño	Valoración de la ejecución	Valoración del control	Valoración global de los controles
	Control 1			X1	= MAX (X1; X2; X3)
	Control 2			X2	
	Control 3			X3	

Fuente: Elaboración Propia

- Paso del Riesgo Inherente al Riesgo residual. Resultado de la valoración del Impacto de la valoración global de los controles sobre la matriz de apetito de riesgo. Esta valoración aplicando el esquema de la Figura 5.11, implicará unos movimientos a realizar en la matriz de apetito del riesgo para pasar del riesgo inherente al riesgo residual. Hay que tener en cuenta en la fórmula que el riesgo residual no podrá ser nunca negativo:





**Figura 5. 11** Impacto de la Valoración global de los controles de cada SRM

Valoración global del control	Probabilidad *	Impacto *
Fuerte	3 niveles hacia abajo	2 niveles hacia la izquierda
Moderado	2 niveles hacia abajo	1 nivel hacia la izquierda
Débil	0 niveles hacia abajo	0 niveles hacia la izquierda

Fuente: Elaboración propia

- **Tratamiento de Riesgos:** El valor de la combinación de Impacto y probabilidad que sale de la Figura 5.11, tiene un significado en base al documento “Tratamiento del riesgo”, para cada tipo de Riesgo que lo establece la Alta Dirección de esta organización, otra organización podrá tener otros criterios a aplicar a la hora de analizar sus riesgos, en función del grado de exposición al riesgo que tengan, es decir es la Alta Dirección quien establece que un Impacto=2 y una probabilidad=4 es ALTO, pero también es quién decide que significa ALTO, debiéndose aplicar el proceso de Tratamiento de Riesgos tal y como indica la Figura 5.12:

Figura 5. 12 *Política Tratamiento de Riesgos*

CLASIFICACIÓN	POLÍTICA	TRATAMIENTO	Aceptación/ no aceptación riesgo
<p>EXTREMO</p> 	<p>Nivel de riesgo no aceptable, tomar medidas para evitar, reducir, compartir o transferir</p>	<p>Requiere la implementación inmediata de planes de acción preventivos y/o correctivos para la mitigación del riesgo. Se requiere la intervención oportuna del Comité de Ética</p>	<p>Nivel de riesgo no aceptable, se debe reducir (probabilidad, impacto o ambo) compartir o transferir parcial o totalme. Cada 3 meses, se deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer seguimiento de la implantación los nuevos controles.</li> <li>- Y probar la correcta implantación y controles ya existentes (evaluación independiente).</li> </ul>
<p>ALTO</p> 	<p>Nivel de riesgo no aceptable; reducir o transferir</p>		<p>Nivel de riesgo no aceptable, se debe reducir el riesgo, tomar medidas adicionales de tratamiento. Cada 6 meses se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer seguimiento de la implantación los nuevos controles.</li> <li>- Y probar la correcta implantación y controles ya existentes (evaluación independiente).</li> </ul>
<p>MEDIO</p> 	<p>Reducir el riesgo</p>	<p>Requiere monitorización normal por parte de los responsables y tomar medidas para llevar los riesgos a la zona insignificante</p>	<p>Nivel de riesgo aceptable sin necesidad tomar otras medidas de control diferentes que se poseen siempre y cuando los controles estén bien diseñados y aplicados. Probar la eficacia de los controles al menos 1 vez al año (evaluación independiente) evaluación de autocontrol al menos una vez cada 18 meses por parte de los responsables de los procesos</p>
<p>BAJO</p> 	<p>Aceptar el Riesgo</p>	<p>Requiere monitorización normal por parte de los responsables</p>	

Fuente: Elaboración propia

Definidas las reglas a primer nivel de la organización para analizar los riesgos, por otra parte, muy comunes a todas las organizaciones, pasaríamos a la parte operativa de la gestión de los riesgos.

#### 5.4.2.2. Análisis del Riesgo Moral

Hace referencia a los procesos de:

- Identificación de Riesgos Morales, para ello seleccionaremos de la lista de SRM identificadas en el capítulo III una SRM para cada *stakeholder*, donde se identifiquen las cuatro asimetrías causantes de la aparición de las SRM, según se expresa en la Figura 5.13:

**Figura 5. 13** Extracto de SRM de la Matriz de SRM del Capítulo III

STAKEHOLDER		AI	AT	AP	AC
SITUACION DE RIESGO MORAL					
CLIENTE					
PREVENTA	Ofrecer a un cliente garantías de plazo para la prestación del servicio, experiencia, calidad, que resulta improbable que se puedan cumplir.	X	X		
TRABAJADORES					
PROMOCIÓN	Promoción a un puesto para el que no se ha evaluado la idoneidad del trabajador		X	X	
PROVEEDORES					
CONTRATACIÓN	Exagerar cuando estas negociando con el proveedor los beneficios potenciales a medio/largo plazo para mejorar las condiciones .				X
SOCIEDAD					
DISEÑO	Hacer (o no hacer) algo sobre lo que no existe una exigencia legal, pero se conoce su afección a terceros	X	X		

Fuente: Elaboración propia

- **Evaluación de Riesgos**, para las SRM seleccionadas para el ejemplo, simularemos unas puntuaciones para cada SRM, que nos permita llegar a una valoración del riesgo previa a la búsqueda de los controles que pudiera haber implantados en la organización para mitigar dicho riesgo. El resultado será la obtención del Mapa de Riesgos Inherentes (Figura 5.14).



**Figura 5. 14** Cálculo del Riesgo Inherente: Análisis y Evaluación de cada SRM

STAKEHOLDER		I	P	Evaluación del riesgo
SITUACION DE RIESGO MORAL				
CLIENTE				
PREVENTA	Ofrecer a un cliente garantías de plazo para la prestación del servicio, experiencia, calidad, que resulta improbable que se puedan cumplir.	4	4	EXTREMO
TRABAJADORES				
PROMOCIÓN	Promoción a un puesto para el que no se ha evaluado la idoneidad del trabajador	4	3	ALTO
PROVEEDORES				
CONTRATACIÓN	Exagerar cuando estas negociando con el proveedor los beneficios potenciales a medio/largo plazo para mejorar las condiciones .	3	2	MEDIO
SOCIEDAD				
DISEÑO	Hacer (o no hacer) algo sobre lo que no existe una exigencia legal, pero se conoce su afección a terceros	3	3	ALTO

Fuente: Elaboración propia

- Identificar y valorar controles.** Para cada SRM se identifican qué controles existen en la organización para abordar los riesgos y evitar que se produzcan. Para los ejemplos que nos ocupa, podemos plantear las siguientes simulaciones de controles y valoramos qué impacto tienen sobre la valoración del riesgo.

Podemos simular que la **primera SRM que afecta a Clientes**: “Ofrecer a un cliente durante la oferta, garantías de plazo para la prestación del servicio que resulta improbable que se puedan cumplir”. Suponemos que tienen establecido un control previo a la firma del pedido que establece que caso de no cumplirse la fecha de alta en el servicio de telecomunicaciones solicitado, se le compensará por una parte dándole gratis el servicio durante los siguientes dos meses, y además dar servicio de recepción de llamadas desde un móvil, desviándose las llamadas que se reciban al número asignado a la organización a un número móvil que se podrá gratuitamente al servicio de la

empresa mientras duré la incidencia. Aplicando los criterios de valoración de controles de la Figura 5.9 tenemos los siguientes valores de los dos controles:

Control 1 “Compensar con dos meses de servicio gratis”:  $3+2+1+3=9$ , según Figura 5.15

**Figura 5. 15 SRM Clientes: Ejemplo de valoración del Control 1**

1. Automatización		2. Preventivo / correctivo		3. Capacidad de mitigación		4. Definición	
Control manual	1	Correctivo	1	Apenas mitiga el riesgo	1	No se han definido actividad, periodicidad, evidencia y responsable	1
Control semiautomático	2	Preventivo	2	Mitiga el riesgo parcialmente	2	Se han definido parcialmente actividad, periodicidad, evidencia y responsable	2
Control automático	3			Mitiga el riesgo	3	Se han definido actividad, periodicidad, evidencia y responsable	3

Fuente: Elaboración propia

Y para el Control 2”, definido con la acción: “Desviar las llamadas de fijo a móvil”, tendríamos las siguientes valoraciones:  $3+1+3+3=10$ , que se obtienen tras aplicar los siguientes criterios: control automático, control correctivo, mitiga el riesgo en cuanto a su capacidad de mitigación y es un control al que se ha definido actividad, periodicidad evidencia y responsable. Ver Figura 5.16

**Figura 5. 16 SRM Clientes: Ejemplo de valoración del Control 2**

1. Automatización		2. Preventivo / correctivo		3. Capacidad de mitigación		4. Definición	
Control manual	1	Correctivo	1	Apenas mitiga el riesgo	1	No se han definido actividad, periodicidad, evidencia y responsable	1
Control semiautomático	2	Preventivo	2	Mitiga el riesgo parcialmente	2	Se han definido parcialmente actividad, periodicidad, evidencia y responsable	2
Control automático	3			Mitiga el riesgo	3	Se han definido actividad, periodicidad, evidencia y responsable	3

Fuente: Elaboración propia

Por lo que viendo la Figura 5.10 tenemos una valoración global de los controles de FUERTE, lo cual implica según la Figura 5.12 que hay que bajar en la Figura 5.8 de apetito de riesgo, la probabilidad tres puestos hacia abajo, pasando de PROBABLE A RARO, y la de Impacto 2 a la izqda. pasando de GRAVE a LEVE. Lo cual nos da según la Figura 5.17 que el Riesgo es BAJO.

Figura 5. 17 SRM Clientes: Ejemplo de valoración del *Apetito de Riesgo*

**MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS (CALIFICACION DE LA PROBABILIDAD E IMPACTO)**

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		1 Insignificante	2 Leve	3 Moderado	4 Grave	5 Catastrófico
5	Casi seguro	MEDIO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
4	Probable	MEDIO	MEDIO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
3	Posible	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	EXTREMO
2	Improbable	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	EXTREMO
1	Raro	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO

<span style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">EXTREMO</span>	<span style="background-color: orange; color: white; padding: 2px;">MEDIO</span>
<span style="background-color: blue; color: white; padding: 2px;">ALTO</span>	<span style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">BAJO</span>

Fuente: Elaboración propia

Que según la Figura 5.12 de Tratamiento de Riesgos, significa que el riesgo es ASUMIBLE, y no es necesario establecer nuevos controles.

Análisis de la segunda **SRM que afecta a Trabajadores**, “promoción de una persona trabajadora a un puesto para el que no se ha evaluado su capacitación” tiene establecido un control previo a que se haga la propuesta de rotación al trabajador, consistente en la realización de una prueba por parte del área de RRHH para valorar la capacitación de cada candidato al puesto. Aplicando los criterios de valoración de controles de la Figura 5.9 tenemos los siguientes valores para el Control 1 “realización prueba de capacidad”:  $1+1+3+3=8$ , que se recogen en la Figura 5.18:

Figura 5. 18 SRM Trabajadores: Ejemplo de valoración del Control 1

1. Automatización	2. Preventivo / correctivo	3. Capacidad de mitigación	4. Definición
Control manual <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span>	Correctivo <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span>	Apenas mitiga el riesgo 1	No se han definido actividad, periodicidad, evidencia y responsable 1
Control semiautomático 2	Preventivo 2	Mitiga el riesgo parcialmente 2	Se han definido parcialmente actividad, periodicidad, evidencia y responsable 2
Control automático 3		Mitiga el riesgo <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">3</span>	Se han definido actividad, periodicidad, evidencia y responsable <span style="border: 1px solid red; border-radius: 50%; padding: 2px;">3</span>

Fuente: Elaboración propia

Por lo que viendo la Figura 5.10, tenemos una valoración global de los controles de MODERADO, lo cual implica según la Figura 5.11 que hay que bajar en la Figura 5.8 de *Apetito de riesgo*, la probabilidad dos puestos hacia abajo, pasando de POSIBLE A RARO, y la de Impacto 1 a la izqda. pasando de GRAVE a MODERADO. Lo cual nos da un Riesgo MEDIO, según la Figura 5.19.

**Figura 5. 19 SRM Trabajadores: Ejemplo de valoración del Apetito de Riesgo**

**MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS (CALIFICACION DE LA PROBABILIDAD E IMPACTO)**

		IMPACTO				
		1 Insignificante	2 Leve	3 Moderado	4 Grave	5 Catastrófico
PROBABILIDAD	5 Casi seguro	MEDIO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
	4 Probable	MEDIO	MEDIO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
	3 Posible	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	2 Improbable	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	EXTREMO
	1 Raro	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO

<span style="color: red;">■</span> EXTREMO	<span style="color: orange;">■</span> MEDIO
<span style="color: blue;">■</span> ALTO	<span style="color: green;">■</span> BAJO

Fuente: Elaboración propia

Que según la Figura 5.12 significa que el riesgo es asumible, y no es necesario establecer nuevos controles. Pero si indica que se deben establecer controles para llevar el riesgo a la zona de riesgo insignificante, y en este caso y analizando la variable subyacente causante del riesgo que en este ejemplo son: la asimetría de temporal y de poder, quizá sea la oportunidad de incorporar al procesos de rotación una explicación a cada candidato de que la rotación es voluntaria, y que si transcurrido un tiempo, alguna de las partes no valorase positivamente el proceso realizado, podrá deshacerse el mismo sin perjuicio de la persona trabajadora.

Análisis de la tercera **SRM que afecta a proveedores**, basada en el comportamiento “exagerar cuando estas negociando con el proveedor los beneficios a largo plazo para así mejorar las condiciones”; nos da un valor de riesgo inherente de MEDIO. La organización no tiene establecido ningún control para esta SRM. Según la Figura 5.8 de Apetito de riesgo, la valoración de la SRM para los valores de PROBABILIDAD: 2 e IMPACTO:3, es de MEDIO, es decir según la Figura 5.12 de Tratamiento de riesgo que es asumible no es necesario establecer nuevos controles. Pero si indica que se deben establecer controles para llevar el riesgo a la zona de riesgo insignificante, y en este caso y analizando la variable subyacente causante del riesgo que en este ejemplo es: la asimetría de confianza; quizá sea la oportunidad de incorporar al argumentario de negociación con el proveedor que el concurso está basado

por una parte en el cumplimiento de los aspectos de calidad técnicos requeridos, y por otro en el precio de lo ofertado, valorándose otros aspectos con parámetros objetivos, que pudieran pasar cualquier auditoría, y sin apelar a variables subjetivas.

Análisis de la **cuarta SRM que afecta a Sociedad**: “ Hacer (o no hacer) algo sobre lo que no existe una exigencia legal, pero se conoce su afección a terceros”. Por ejemplo, si lo aplicamos a la compra de equipamientos de clientes que luego les vendemos, y estos equipos pudieran tener componentes como el coltán que están asociados a extorsiones y violencias en el lugar de obtención de los minerales (en el tercer mundo); y existen campañas en la prensa para evitar su compra sin control previo “Tecnologías libres de conflicto”. Partimos de una valoración de riesgo ALTO según la Figura 5.8. Y planteamos que no existen controles previos a la firma del pedido con el proveedor, por lo que según la Figura 5.12 habría que aplicar un Tratamiento de riesgos especial.

- Hasta aquí, el resultado esperado será la obtención del Mapa de Riesgos, el cual al ser contrastado con el documento de Criterios de Riesgo y con el documento de Apetito de Riesgo de la empresa (ver Figura 5.8) vemos que nos queda un mapa de riesgos residual, es decir algunos riesgos pierden, no la categoría de riesgo, pero si la necesidad de establecer nuevos controles con urgencia, en el sentido de que con los controles establecidos se consideran asumibles y su posible impacto controlable y asumido por la organización. Ahora bien, en el caso de la cuarta SRM que tiene una situación de partida de Riesgo ALTO entonces es necesario pasar al siguiente proceso.
- **Tratamiento de Riesgos Morales**, proceso mediante el cual es necesario establecer alguna operativa nueva derivada de los criterios de riesgo de la organización (ver Figura 5.12) que nos lleven a su minimización o

eliminación, evitando la afección a los *stakeholders*. Continuando con el ejemplo, tenemos una SRM cuya calificación de riesgo ha salido ALTO. Podemos plantear establecer un control previo a la firma del contrato con el proveedor para que nos certifique que los minerales que conforman el equipamiento de cliente que le estamos comprando son “libres de conflicto”. Con ellos y aplicando los criterios de valoración de controles de la Figura 5.9 tenemos los siguientes valores de los dos controles que se pueden ver en la Figura 5.20:

Control 1 “Solicitud de certificado de origen”:  $3+2+3+3=11$ =Fuerte

Figura 5. 20 SRM Sociedad: Ejemplo de valoración del Control 1

1. Automatización		2. Preventivo / correctivo		3. Capacidad de mitigación		4. Definición	
Control manual	1	Correctivo	1	Apenas mitiga el riesgo	1	No se han definido actividad, periodicidad, evidencia y responsable	1
Control semiautomático	2	Preventivo	2	Mitiga el riesgo parcialmente	2	Se han definido parcialmente actividad, periodicidad, evidencia y responsable	2
Control automático	3			Mitiga el riesgo	3	Se han definido actividad, periodicidad, evidencia y responsable	3

Fuente: Elaboración propia

Por lo que viendo la Figura 5.11 tenemos una valoración global de los controles de FUERTE, lo cual implica que hay que bajar en la Figura 5.8 de Apetito de riesgo, la probabilidad tres puestos hacia abajo, pasando de MODERADO A INSIGNIFICANTE, y la de Impacto 2 a la izqda. pasando de MODERADO a RARO. Lo cual nos da un Riesgo BAJO, como se puede ver en la Figura 5.21.

Figura 5. 21 SRM Sociedad: Ejemplo de valoración del Apetito de Riesgo

MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS (CALIFICACION DE LA PROBABILIDAD E IMPACTO)

		IMPACTO				
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD		Insignificante	Leve	Moderado	Grave	Catastrófico
5	Casi seguro	MEDIO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
4	Probable	MEDIO	MEDIO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
3	Posible	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	EXTREMO
2	Improbable	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	EXTREMO
1	Raro	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO

<span style="color: red;">■</span> EXTREMO	<span style="color: orange;">■</span> MEDIO
<span style="color: blue;">■</span> ALTO	<span style="color: green;">■</span> BAJO

Fuente: Elaboración propia

Que según la Figura 5.12 significa que el riesgo es asumible, y no es necesario establecer nuevos controles. Pero si estamos implantando un MCM que busca la sostenibilidad en las organizaciones, no solo bastará con poner controles cuando el riesgo no sea asumible en primer instancia, y necesite un tratamiento especial; también podemos trabajar las competencias personales de las personas a la hora de tomar decisiones, en este ejemplo la asimetría de información y asimetría temporal, y así ayudarles a gestionar las asimetrías que aplicamos en nuestros comportamientos a la hora de negociar y que generan los riesgos morales, es decir en la propia reflexión a la hora de tomar decisiones el responsable de definir las características del producto puede analizar el ciclo de vida del producto que ofrece a sus clientes y ver las implicaciones ambientales del mismo y de sus componentes, y así traccionar con la cadena de suministro para evitar daños futuros al medio ambiente o presentes a los diferentes agentes de la cadena de valor, gestionando cómo han de ser los proveedores de la organización y así evitar riesgos futuros que pudieran conllevar la pérdida de reputación de nuestra organización.

### 5.4.3 Fase de Detección y Reacción al Riesgo Moral

El desglose de procesos de esta fase de gestión puede identificarse a través de la Figura 5.3, de la página 137. La aplicación de este proceso macro se desarrolla en el día a día de la organización: **la toma de decisiones**. Los responsables de la misma se enfrentan a un gran número de tareas en las que hay que tomar decisiones. Estas decisiones estarán sujetas en muchos casos a procedimientos internos vinculados con las políticas y que incorporan controles establecidos por la organización, pero en ocasiones, y siempre en el marco del cumplimiento de la legalidad, puede surgir un dilema moral porque la persona visualiza que tiene varias alternativas a la hora de tomar una decisión y que pueden causar un riesgo moral al *stakeholder* con el que

---

está vinculada la decisión; y la persona, ante varias opciones, ha de tomar una, procurando, en base al código ético, no afectar negativamente a un *stakeholder* sin previo análisis de las posibles consecuencias.

Este análisis podrá tener varias alternativas que se abordarán de forma independiente o todas a la vez, a criterio de la persona que va a tomar la decisión:

- Una primera será contrastar el marco de la situación que está tratando con el Mapa de Riesgos Morales para ver si ya se ha dado en la organización y en consecuencia ver qué controles están definidos para aplicar al potencial riesgo. Y así tomar una decisión con mayor tranquilidad.
- Una segunda, si existe alguna herramienta en la compañía para tratar los dilemas éticos, pues aplicarla y tomar una decisión.
- Una tercera, que consistirá en consultar al comité de ética sobre el dilema al que se enfrenta e indicar que solicita ayuda.

Pudiera darse el caso, tras los análisis planteados, previos a la toma de decisión, que la situación de riesgo fuese nueva y no estuviese identificada y por tanto gestionada. Entonces, la SRM se someterá al proceso descrito en el subcapítulo anterior para su gestión e incorporación al Mapa de Riesgos.

También puede ocurrir que algún *stakeholder* plantee a través del **canal de denuncias** o canal ético una pregunta sobre alguna decisión que le haya afectado y que considere que es un riesgo moral. Tras identificarse y enviar la denuncia, esta será analizada por el Comité de Ética, que primeramente analizará el tipo de comportamiento o conducta de la empresa, objeto de denuncia (ver Figura 5.22), es decir si la conducta denunciada está en el marco del comportamiento ético, y si constituye o no un riesgo moral; de no serlo se desviará al departamento de Auditoría Interna pues implicará otro tipo de procedimiento. Seguidamente se verificará si el comportamiento de la empresa se ha realizado conforme a los procedimientos de gestión de riesgos morales establecidos. También verificará la causa que ha generado el riesgo. Se hablará con el responsable de haber generado el riesgo para analizar las causas y consecuencias. La organización podrá detallar en un procedimiento los pasos



a seguir, y si se ha materializado el riesgo habrá que poner en marcha el **proceso de Reacción al riesgo Moral**, para minimizar su impacto.

**Figura 5. 22** Algunas tipologías de conductas posibles en una organización



Fuente: Elaboración Propia

También puede ocurrir que en el marco del sistema de mejora continua del sistema de gestión y tras realizar dentro de la **Fase de Supervisión** un proceso de auditoría interna o externa, se identifique alguna no conformidad u oportunidad de mejora que impliquen la identificación de algún riesgo moral que no se haya gestionado conforme a los procedimientos establecidos. El departamento encargado de las auditorías enviará un informe del resultado de las mismas tanto al Comité de Ética o como a Auditoría Interna para que realicen las valoraciones permitentes y actúen para la mejora del sistema cada uno en su ámbito de responsabilidad. En el caso del Comité de Ética, actuará siguiendo los pasos como si se hubiese tratado de una denuncia. No olvidemos que las áreas operativas son las responsables de ejecutar los procesos para la marcha de la compañía, así como de la toma de decisiones y por tanto el comité de ética habrá establecido una periodicidad para la revisión de la aplicación de los controles de cada riesgo en función del resultado de su evaluación previa, según Figura 5.12 que recoge la política de Tratamiento de Riesgos.

Los riesgos, aun existiendo un sistema de gestión que nos ayude a controlarlos, pueden materializarse, y generar el daño, en mayor o menor medida, que se ha tratado de evitar con su gestión previa. En el momento de la detección de

---

la materialización del riesgo habrá que aplicar el procedimiento **de Reacción al riesgo Moral**, para minimizar su impacto. No nos olvidemos, que nos movemos en el ámbito de la legalidad, luego nuestra reacción debe ir asociada con la sostenibilidad, minimizando los impactos hacia nuestro *stakeholder* y por tanto hacia nuestra organización cara al futuro y siempre en el marco de un desempeño moralmente aceptable con nuestra cultura ética empresarial.

#### 5.4.4 Fase de Formación en el Riesgo Moral

La Alta Dirección de la organización ha de plantearse que un proceso de adecuación ética se consigue por una parte siendo coherentes entre los enfoques y los despliegues de las diferentes políticas de la organización que pudieran afectar a los *stakeholders*; es decir no basta solo con implantar un código ético y procedimientos de gestión de riesgos; el personal de la compañía y resto de *stakeholder* han de visualizar que hay una continuidad entre “lo que se dice” y “lo que se hace”; para ello será necesario desplegar acciones formativas para que todo el personal sea capaz de identificar qué es un riesgo moral y pueda gestionarlo en su ámbito de competencia, más allá de las personas de la Alta Dirección que son las que al final tienen la última palabra a la hora de tomar una decisión.

Por ello, la organización deberá formar a las personas de la empresa en gestión ética, en gestión de dilemas éticos; y dado que la organización ha identificado las causas principales (asimetrías) de que aparezcan los riesgos morales; se podrá crear unas competencias asociadas a los líderes de la organización para aprender a gestionar las asimetrías a la hora de la toma de decisiones; y asociar a cada competencia las acciones formativas necesarias hasta alcanzar las evidencias necesarias de que la persona que ejerce labores de liderazgo reúne las capacidades demandadas en gestión pero en el marco ético que ha establecido la empresa.

#### 5.4.5 Fase de Comunicación del Riesgo Moral

La organización, en el marco de su política de transparencia y Buen gobierno, tendrá establecidos unos compromisos de comunicación con sus *stakeholders*. Algunos de ellos serán obligatorios y otros voluntarios. En la empresa del ejemplo, supongamos que estará obligada a realizar un Informe de Información No Financiera que integra con su memoria de sostenibilidad según el estándar GRI; y su vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La organización deberá establecer qué información incorpora a sus comunicaciones, vinculadas por un aparte con su política de transparencia (ODS16) y con su sistema de gestión de riesgos morales.

La comunicación es una política que habrá que desplegarla desde el enfoque de oportunidad que todo riesgo tiene, ya que, como indica Ferrer (2002), una de las consecuencias del riesgo moral es que éste impide a las empresas aprovechar las oportunidades de ganancia mutua, oportunidad que podría producirse con nuestra propuesta de MCM.

Es importante destacar que en el proceso de Reacción al Riesgo cuando éste se materializa, la organización tendrá establecidos algunos controles catalogados como “correctivos”, según Figura: 5.9 Criterios de Evaluación de Controles y en algún caso pudieran estar relacionados con procedimientos a aplicar a la política de comunicación. Así, siguiendo con el ejemplo, si nos fijamos, en la primera SRM con el *stakeholder* clientes, decíamos que caso de no cumplir los plazos ofrecidos para dar servicio al cliente, le compensaríamos con dos meses gratis; es un ejemplo de la comunicación que haremos para compensar al cliente para mitigar el efecto del riesgo moral inducido; en ese caso el cliente ante ese ofrecimiento podrá aceptar o no la oferta de servicios de nuestra empresa.

## 5.5 Conclusiones

A lo largo del presente capítulo se ha propuesto un modelo para la definición e implementación en una organización del Modelo de *Compliance* Moral, acorde al planteamiento realizado a través del quinto objetivo secundario.

Esta propuesta se fundamenta en las teorías actuales de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento (GRC).

*“El Gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”.* (OCDE, 2016). En su sentido más amplio, el gobierno corporativo tiene como sentido lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad, según se recoge en el Informe Cadbury (Olivencia, 1998).

Por eso nuestro Modelo de *Compliance* Moral puede ser una **fuentes para el fortalecimiento del gobierno corporativo**, ya que pasaría a formar parte de los sistemas que utiliza una organización para proteger los intereses de sus distintos grupos de interés, con el propósito común de la continuidad y éxito del negocio.

En esta línea, con la implantación del Modelo de *Compliance* Moral incorporamos al sistema de gestión de la organización la nueva sistemática de gestión de riesgos morales como un sistema de prevención y gestión de los mismos, pero desde la autorregulación como garantía de éxito (Zuazo, 2015):

- Hacemos un seguimiento de los riesgos morales con un tratamiento adecuado de los mismos.
- Garantizamos una comprensión adecuada de la gestión de los riesgos a la hora de la toma de decisiones.
- Aprendemos a detectar oportunidades en los riesgos presentes.

Y cuando utilizamos el término *compliance* pensamos en un sistema de cumplimiento integral, que va más allá del *compliance* legal, que puede apalancarse en la cultura que se haya implantado en la empresa a nivel de controles, reacción y supervisión al riesgo, para pasar a incorporar, si así se considerase, estructuras organizativas de tercer nivel según COSO, que ayuden a realizar la adaptación a la cultura ética cuando se trate de gestionar riesgos éticos, separando la respuesta a lo legal de lo ético.

Por otro lado, es clave, introducir la perspectiva ética en la cultura organizacional, especialmente para su aplicación en la gestión de riesgos de la empresa ya que nos proponemos, además, superar un enfoque del riesgo que atiende fundamentalmente a la reputación empresarial y al cumplimiento legal. Estamos planteando implementar un sistema de gestión ética en las organizaciones de forma voluntaria, y esta iniciativa puede contribuir al desarrollo y puesta en práctica de comportamientos éticos en las organizaciones, superando con ello el conflicto entre la regulación obligatoria y las prácticas éticas ocasionales (Argandoña, 2003). Hay muy buenas prácticas para la extensión de la “cultura ética” en la organización, bien mediante talleres de formación, bien trabajando con la cadena de suministro, bien mediante la inclusión de variables “éticas” en la evaluación de competencias y desempeño, benchmarking, o introduciendo herramientas para la ayuda en la toma de decisiones cuando alguien se enfrente a un dilema ético. Los dilemas éticos se dan en la empresa, sin duda, la resolución de dilemas éticos es una buena escuela, un buen entrenamiento para la capacitación ética de la empresa respecto a la toma de decisiones. Un entrenamiento que permite introducir muchos conceptos de ética “clásica”, de sus escuelas, de las formas de deliberación ética.

Tomando como referencia la existencia de una gran variedad de normas internacionales específicas para gestionar cada tipo de riesgo ( de Oliveira *et al.*, 2017; Muzaimi *et al.*, 2017), nuestro Modelo de *Compliance* Moral puede ser una fuente para la creación de un comité técnico en cuyo seno se consensuó la **primera norma internacional de gestión del riesgo moral** aplicable a cualquier tipo de organización (pública o privada) y de cualquier tamaño, ya que aunque la Norma

---

Internacional ISO 31000, proporciona directrices genéricas, no tienen como objetivo promover la uniformidad en la gestión del riesgo en el seno de las organizaciones; esta norma proporciona un enfoque común en el apoyo a las normas que tratan riesgos y/o sectores específicos y no sustituye a dichas normas.

Nuestro modelo, habla de gestión de riesgos y por tanto su gestión es propia de cada organización y de la estrategia que tenga para abordar sus objetivos; también se centra en el momento de la toma de decisiones vinculadas al momento de la búsqueda de una respuesta frente al riesgo; y una vez más este paso es propio de cada empresa. Por eso, creemos conveniente profundizar en esta investigación probando empíricamente el modelo con una organización que tenga establecida una política de gobierno corporativo donde se hayan definido y desplegado políticas vinculadas a la gestión ética y donde se esté gestionando los riesgos en el marco de su apuesta por el cumplimiento de la legislación vigente, la sostenibilidad y la gestión avanzada. En este marco, se buscarán organizaciones que estén implantando el *Compliance* legal, tengan un planteamiento para introducir la perspectiva ética en la gestión de riesgos, y tengan una visión de los *stakeholder* más amplia para poder analizar los posibles riesgos que las actividades de la organización pudieran inducirles.

El sistema de gestión que integra nuestro MCM permite aplicar una **cultura de integridad y *Compliance*** que hará posible minimizar los riesgos de incumplimiento, esto es, minimizar los riesgos de sufrir sanciones, multas, pérdidas económicas o pérdida de reputación. El modelo propuesto se puede integrar con el compromiso de la dirección en **el modelo *compliance* legal** de la organización, constituye, por tanto, una ayuda para ser aplicada por los órganos de gobierno de la organización, por la alta dirección, por los que tienen que tomar decisiones en el ámbito de los procesos y por quienes tienen la responsabilidad del *Compliance* en la empresa. El modelo, a criterio de cada empresa, recogerá directrices, ayudará a evaluar riesgos y resolver dilemas morales, para implantar y mejorar un sistema de gestión de *Compliance* moral eficaz y receptivo para el conjunto de los grupos de interés.

Nuestra investigación busca facilitar que las personas o las organizaciones sean éticas o al menos los resultados de sus decisiones. Así, con el MCM, se proporcionaría un contexto que facilitaría la puesta en práctica de los valores morales y compromisos éticos de las personas.

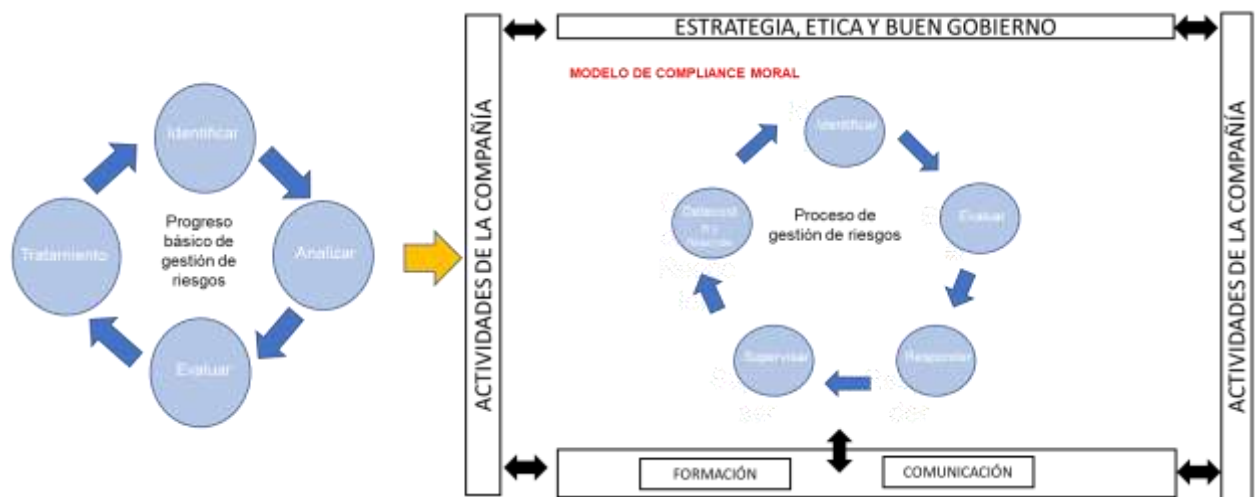
La gestión de riesgos morales puede conducir a establecer una ventaja competitiva para una empresa (Elahi, 2013). Hay mucha evidencia que sugiere que el alto nivel actual de volatilidades en el mundo de los negocios va a empeorar en los años y décadas venideros. Esta tendencia de incertidumbres crecientes y los riesgos resultantes para las empresas, exige una atención de nivel estratégico para la gestión de riesgos.

La implementación de nuestra propuesta de MCM agregará valor a la empresa porque la infraestructura de gestión que incorpora está integrada en las operaciones de la empresa, pero va más allá de una simple gestión de un nuevo riesgo (ver Figura 5.23), porque tiene su origen en la estrategia y se despliega por toda la organización, con un sistema de supervisión y control independiente de la parte operativa; con unas políticas para el análisis y evaluación de riesgos que van más allá de la valoración de impactos y probabilidades de los riesgos por su afeción a los objetivos económicos, y donde variables determinantes de la política de riesgos de la compañía, como es el apetito de riesgo de la organización, que determinará cuando un riesgo es aceptable, tendrá en cuenta el impacto de los riesgos en los *stakeholder* de la organización y por tanto estará sujeto a planteamientos éticos, que no siempre son homogéneos en la cultura organizacional por lo que habrá que trabajar en calibrar a las personas en la resolución de posibles dilemas éticos, a la hora de la toma de decisiones. O cuando hablamos de la detección de un riesgo porque éste se ha materializado, no valoraremos solo el impacto en nuestra organización, sino que valoraremos el impacto del mismo en nuestros *stakeholder*, y trabajaremos para mitigar el mismo, con transparencia hacia nuestros *stakeholder*, entonces estaremos hablando de sostenibilidad, ya que estaremos abordando el concepto del riesgo no solo desde una visión negativa de los efectos que puede generar, sino desde la

perspectiva de crear oportunidades. Nuestros *stakeholders* no nos verán de la misma forma si nos planteamos una relación con ellos desde la perspectiva win-win.

Por tanto, no hablamos solo de implantar una nueva sistemática de gestión de riesgos, hablamos de consolidar una nueva cultura de gestión, que tiene que madurar y adaptarse a la nueva realidad empresarial, tan cambiante, y por tanto, es clave la incorporación de las personas que son los agentes vitales para la construcción y aplicación del modelo, principalmente en el proceso de toma de decisiones, entonces, como indican Acharyya y Mutenga (2013), podremos hablar de que nuestro MCM de gestión de riesgos aporta valor para la sostenibilidad de la empresa.

Figura 5. 23 Aportación de valor del MCM



Fuente: Elaboración propia

Todo ello redundará, no solo en una buena imagen corporativa, sino en un factor clave para la sostenibilidad de la empresa, objetivo sobre el que construir el compromiso de la empresa con la sociedad a la que presta sus servicios, con un entorno que deseará que permanezca en su territorio y con sus personas que se sentirán orgullosas de trabajar en la misma.



**Capítulo VI: Aplicación de la propuesta de Modelo de *Compliance* Moral.**

## **Capítulo VII: Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación**

En el presente capítulo se resumen las conclusiones principales de esta tesis doctoral. A su vez, se presentan las futuras líneas de investigación y se señalan las limitaciones del estudio.

## 7.1 Conclusiones

Con respecto al primer objetivo secundario: “Delimitar la existencia de riesgo moral en relación con los *stakeholders*”, se ha alcanzado la siguiente conclusión:

### Conclusión 1

En las empresas se dan casos donde se genera riesgo moral a un tercero, pudiéndose identificar unas categorías limitadas de situaciones de Riesgo Moral, generalizables a muchas empresas y otras situaciones de riesgo moral muy específicas de la propia actividad de la organización, pudiéndose clasificar en relación a los diferentes grupos de interés.

Con respecto al segundo objetivo secundario “Identificar los principales ámbitos de riesgo moral que potencialmente pueden tener las organizaciones, contemplado como un problema de gestión para la organización, con un foco especial en la gestión ética en la organización”, se han alcanzado las siguientes conclusiones:

### Conclusión 2

La gestión del riesgo moral, a la vista de todas las organizaciones analizadas, supone un problema importante en las organizaciones, habiéndose identificado en relación con todos los grupos de interés seleccionados. En la organización donde se ha implantado el modelo de *Compliance* moral propuesto se ha determinado que el riesgo se da en todos los departamentos de dicha organización.

### Conclusión 3

La gestión del riesgo moral no forma parte de la gestión de riesgos de la mayoría de las organizaciones, no obstante, aquellas empresas que realizan mayores esfuerzos en la gestión de sus grupos de interés muestran asimismo una mayor

---

capacidad para valorar los posibles efectos de sus actuaciones sobre los mismos. Se demuestra que existe un *gap* en cuanto a la inclusión de la ética en la gestión y, especialmente, en la fase de toma de decisiones empresariales, tanto para las organizaciones que realizan mayores esfuerzos en la gestión de sus grupos de interés como para las que no lo hacen.

#### **Conclusión 4**

Asimismo, los resultados evidencian que se priman las decisiones con criterios de rentabilidad económica sobre las restricciones que pudieran venir del código ético. Si esta regla decisonal no se limita, se incrementará la brecha ética en la organización y cada vez será más difícil la inclusión de comportamientos éticos dentro de las organizaciones.

#### **Conclusión 5**

El sistema de gestión establecido para gestionar el cumplimiento legal no es suficiente para prevenir el riesgo moral de las organizaciones. Principalmente porque el riesgo moral puede estar o está siempre en el límite de la legalidad. Su gestión tiene implicaciones en la introducción de nuevos criterios de gestión en la organización, como puede ser la ética.

Con respecto al tercer objetivo secundario “Identificar las causas subyacentes que generan los riesgos morales”, se ha alcanzado la siguiente conclusión:

#### **Conclusión 6**

En la empresa se pueden identificar unas categorías limitadas de Riesgo Moral generalizables a muchas empresas, basadas en cuatro factores subyacentes causantes de su aparición (asimetría de información, asimetría de poder, asimetría de confianza y asimetría temporal).

Con respecto al cuarto objetivo secundario: “Proponer una sistemática para la gestión de los riesgos morales y su posterior verificación”, se ha alcanzado la siguiente conclusión:

### **Conclusión 7**

Es posible la gestión del riesgo moral, si hay voluntad para ello, como una categoría de riesgos más en la gestión empresarial, y, por tanto, integrable en la gestión de riesgos de la compañía, utilizando para ello una guía de Gestión de Riesgos estándar como la basada en la Norma ISO 31000.

Con respecto al quinto objetivo secundario: “Consensuar un Modelo de gestión de riesgos morales, al que hemos llamado Modelo de *Compliance Moral*, que pueda ser utilizado por la generalidad de las organizaciones”, se ha alcanzado la siguiente conclusión:

### **Conclusión 8**

Se ha definido un modelo para la prevención de riesgos morales desde la estrategia, que hemos denominado Modelo de *Compliance Moral* (MCM), con un enfoque desde la gobernanza (GRC) y con una visión integral de gestión de riesgos (ERM), para ser utilizado por la generalidad de las organizaciones.

Finalmente, y vinculado al objetivo principal de esta Tesis doctoral: “Desarrollar un modelo denominado Modelo de *Compliance Moral* que va a permitir identificar, prevenir y controlar el riesgo moral de las organizaciones” y a los objetivos secundarios 6, 7 y 8, se han alcanzado las siguientes conclusiones:

### **Conclusión 9**

La constatación de que el riesgo moral es gestionable como una categoría de riesgos más en la gestión empresarial y, por tanto, integrable en la gestión de riesgos de la compañía utilizando la guía de gestión de riesgos que ofrece la ISO 31000, tras la implantación del MCM en la organización Mutualia.

### **Conclusión 10**

El Modelo de *Compliance Moral* facilita la evolución hacia conductas más morales en la organización al establecer estructuras que ayudan a modelar la conducta moral del personal de la organización donde se implanta, sean o no

directivos, y puede ser un buen medio para conseguir sus objetivos estratégicos, orientándolos hacia una gestión ética de la empresa.

### **Conclusión 11**

El MCM, como todo sistema de gestión, facilita la introducción de nuevas estructuras organizativas o herramientas que ayuden a las personas a la hora de la toma de decisiones y se enfrenten a un dilema ético cuando pueda generarse un riesgo moral; por ejemplo, se puede establecer un comité de ética que permita de forma conjunta analizar y establecer la mejor decisión o se puede establecer una herramienta de gestión de dilemas éticos que permitan de forma individual o conjunta analizar y establecer la mejor decisión, todas ellas con el propósito de perjudicar lo menos posible a terceros implicados.

Esto solo es posible a partir de que la organización haya identificado previamente las situaciones de riesgo moral y tenga conocimiento de los factores subyacentes o catalizadores del riesgo moral, lo cual permitirá reducir la generación de situaciones de este tipo; y, por tanto, permitirá reducir la brecha ética entre las personas en las organizaciones.

### **Conclusión 12**

En el proceso de gestión de riesgos, se establecen controles para su gestión, y en aquellos casos en los que se asume la materialización de un riesgo moral, se pueden establecer sistemas de compensación y minimización de los efectos del riesgo.

### **Conclusión 13**

Siguiendo la metodología de gestión de riesgos, es posible gestionar las causas subyacentes que originan las situaciones de riesgo moral, bien con controles en el proceso de toma de decisiones para evitar los riesgos o bien estableciendo formaciones específicas para mejorar las competencias éticas de las personas a la hora de tomar decisiones.

**Conclusión 14**

Con el MCM se amplía la perspectiva de la gestión de riesgos desde lo legal a lo moral. Hemos contrastado que es posible la gestión de riesgos morales en un sistema de gestión de riesgos estándar de una compañía. Por tanto, un modelo de *Compliance* integral puede ayudar a cohesionar la cultura de la organización integrando el *Compliance* legal y el *Compliance* moral.

**Conclusión 15**

Con el MCM se mejora la relación con el conjunto de *stakeholders* y de la sociedad en su conjunto, contribuyendo a la sostenibilidad en el ámbito social y como forma efectiva de reducir el riesgo potencial. La gestión de los riesgos morales, por su implicación en los grupos de interés, bien por la eliminación de su impacto negativo o por su mitigación redundará, no solo en una buena imagen corporativa, sino en la mejora de las relaciones con terceros mejorándose las ratios de fidelización.

**Conclusión 16**

Atendiendo al objetivo marcado en la investigación como principal, hemos constatado la aplicabilidad de este modelo de *Compliance* moral en la organización Mutualia, que permite prevenir y controlar el riesgo moral en dicha organización, que toma como referencia los valores, el código ético, la política de gestión de sus *stakeholders* y el compromiso con la sostenibilidad que la organización desea promover como base de su estrategia de buen gobierno, contribuyendo a la consolidación de su plan de adecuación ética.

En la siguiente figura se establece una correspondencia entre las distintas preguntas de investigación, objetivos y las conclusiones de la presente tesis doctoral (ver Figura 7.1).

**Figura 7. 1** Correspondencia entre preguntas de investigación, objetivos y conclusión

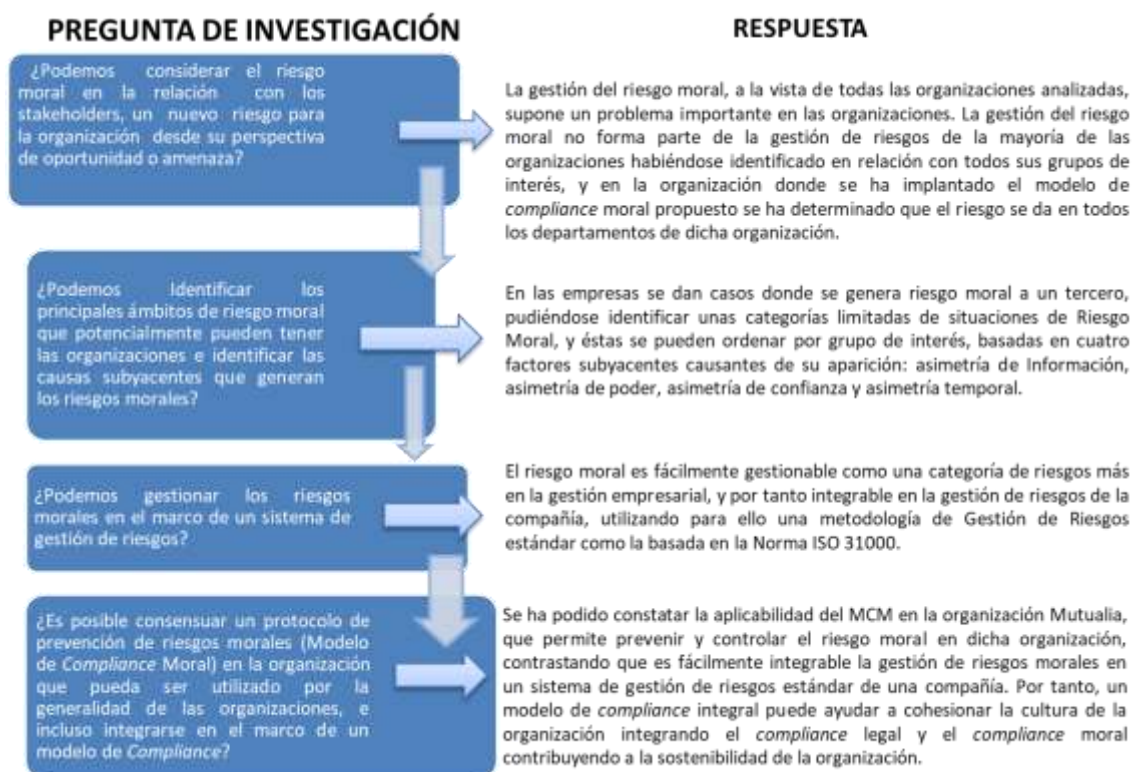


Fuente: Elaboración propia

En la siguiente figura se establece una correspondencia entre las distintas preguntas de investigación, y las respuestas obtenidas a las preguntas de investigación planteadas (ver Figura 7.2)



Figura 7. 2 Respuesta a las preguntas de investigación planteadas



Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Limitaciones del estudio

El presente trabajo presenta una serie de limitaciones que conviene poner de manifiesto y tener en cuenta, a la hora de llevar a cabo una generalización de las conclusiones alcanzadas, y plantear futuros trabajos de investigación:

### Limitación 1

La selección de un único caso donde se ha realizado la implantación del Modelo de *Compliance* Moral podría sesgar los resultados obtenidos, sin embargo, este trabajo de investigación consiste en demostrar la posibilidad y la potencialidad de un *Compliance* moral, lo cual puede ser perfectamente compatible con un único caso.

### **Limitación 2**

En la línea argumental de la primera limitación, dado que hablamos de la selección de un único caso, sería necesario contrastar la facilidad de integración del MCM en cualquier organización con el Modelo de *Compliance* Penal o el Modelo de *Compliance* Integral.

### **Limitación 3**

Realizar un análisis que permita la confirmación de que la implantación de un MCM ayuda a mejorar la sostenibilidad de una compañía, bien porque mejora su índice de reputación corporativa o su índice de satisfacción del personal por pertenecer a una organización más comprometida con la sociedad a la que presta sus servicios.

## **7.3 Futuras líneas de investigación**

De las conclusiones obtenidas y de las limitaciones del estudio se pueden extraer algunas de las futuras líneas de investigación que se derivan de la presente Tesis:

### **Línea de investigación 1**

Hemos logrado implantar el MCM. A futuro quisiéramos conocer en qué ha mejorado, cuánto y en qué momento se mejora. Asimismo, cómo incrementar esas mejoras a futuro. Plantear aplicar el MCM en otras organizaciones para ver adaptaciones necesarias o incluso en otros países para ver si se aplicaría igual.

### **Línea de investigación 2**

Dado que las organizaciones que apuestan por la gestión avanzada, y que han sido la base de gran parte de las etapas de la investigación, y hemos visualizado que no incluyen ninguna herramienta para la gestión de los riesgos morales, pensamos que se abre una oportunidad de mejora para los modelos de referencia con el uso del

mencionado *Compliance moral*, analizando cómo, objetivos, pros y modo de integración.

### **Línea de investigación 3**

Analizar los impactos que los riesgos morales tienen una vez materializados. Desarrollar un modelo para valorar los riesgos morales en situaciones de incertidumbre, tanto en la empresa como en los grupos de interés.

La evaluación de un riesgo en cuanto a su impacto suele ir asociado a temas como: la cuenta de resultados, la estrategia, cumplimiento normativo, reputación e imagen, interrupción del servicio, o la seguridad de sus clientes. Pero un riesgo moral se enmarca en la legalidad y su impacto real solo se sabrá cuando se actualice, se materialice el riesgo, por lo que el nivel de incertidumbre del impacto de dicho riesgo es importante. Si ocurre un riesgo moral ¿qué impacto tendrá? Económico, medioambiental, relacional, reputacional...

### **Línea de investigación 4**

Con la implantación del MCM, aportamos una nueva reflexión a aplicar por las organizaciones comprometidas con los ODS. Al incorporar el concepto de la ética como elemento de gestión podríamos analizar cómo influye el MCM en los ODS y en particular, por lo que implica en cuanto a transparencia y buen gobierno, en el impulso del ODS 16.

### **Línea de investigación 5**

Con la implantación del MCM, analizar cómo afectaría al sistema de bonus tradicional de la empresa, al rendimiento, la inclusión de un bonus vinculado con el plan de adecuación ética y la gestión de riesgos morales.

### **Línea de investigación 6**

Analizar cómo se podría desarrollar y qué aportaría una norma de gestión de riesgos morales, y cómo esto podría promoverse a nivel estatal o incluso a nivel europeo. ¿Es posible convertir el MCM en una norma?

## **BIBLIOGRAFIA**

Abenoza, S. (2017). La Ética de la empresa: entre el deber y la realidad. El Diálogo como vía de acercamiento entre teoría y praxis. (Tesis doctoral). Universitat de Barcelona, Barcelona. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/2445/112804>

Abbott, K. & Snidal, D. (2001). International 'standards' and international governance. *Journal of European Public Policy*, 8(3), 345-370.

Acero, I. & Alcalde, N. (2010). Los consejos de administración: una instantánea del caso español. *Economía Industrial*, 378, 159-168.

Acharya, V. V., Gottschalg, O. F., Hahn, M. & Kehoe, C. (2013). Corporate governance and value creation: evidence from private equity. *The Review of Financial Studies*, 26(2), 368-402.

Acharyya, M. & Mutenga, S. (2013). The benefits of implementing enterprise risk management: evidence from the non-life insurance industry. *Enterprise Risk Management*, 6(1), 22-24.

Adelstein, J. & Clegg, S. (2016). Code of ethics: a stratified vehicle for compliance. *Journal of Business Ethics*, 138 (1), 53-66.

Agarwal, R. & Ansell, J. (2016). Strategic change in enterprise risk management. *Strategic Change*, 25(4), 427-439.

Aguilera, R. (2018). Compliance penal. Régimen jurídico y fundamentación analítica de la responsabilidad penal de la persona jurídica y el compliance program. Universidad de Córdoba, Córdoba. Recuperado de <https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/16714/2018000001783.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ai, J., Brockett, P. L. & Wang, T. (2017). Optimal enterprise risk management and decision making with shared and dependent risks. *Journal of Risk and Insurance*, 84(4), 1127-1169.

Aigner, M. (2006). La técnica de recolección de información mediante los grupos focales. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/view/1611/1264>

Andersen, T. J. (2009). Effective risk management outcomes: exploring effects of innovation and capital structure. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 352.

Arena, M., Arnaboldi, M. & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675.

Arévalo, J. & Ojeda, J. (2004). Riesgo moral y contratos: cierta evidencia experimental. *Revista de Economía Institucional*, 6(10), 47-69.

Argandoña, A. (2003). Sobre los sistemas de gestión ética social y medioambiental en las empresas. *Revista Papeles de Ética, Economía y Dirección*, (8), 90-114.

Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, (30), 22-31.

Argandoña, A. (2017). La Ética va más allá de la compliance. Recuperado de <https://blog.iese.edu/antonioargandona/2017/04/05/la-etica-va-mas-alla-de-la-Compliance/>

Arjoon, S. (2005). Corporate governance: an ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 343-352.

Arnott, R. J., & Stiglitz, J. E. (1988). The basic analytics of moral hazard. *Scand. J. of Economics*, 90(3), 383-413.

Arocena, G. A. (2017). Acerca del denominado “criminal compliance”. *Crítica Penal y Poder*, (13).

Arrow, K. J. (1963). Uncertainty and the welfare economics of medical care. *American Economics Review*, 53 (5), 941-969.

Bacigalupo, S. (2011). Ética empresarial y responsabilidad penal de las empresas. *Encuentros Multidisciplinares*, 13(39), 2-9.

Bacigalupo, S. (2016). Cultura de cumplimiento e integridad: elemento clave de la prevención de riesgos penales. *Revista internacional de Transparencia e Integridad*, (2), 6.

Bailey, C., Collins, D. L. & Abbott, L. J. (2018). The impact of enterprise risk management on the audit process: evidence from audit fees and audit delay. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(3), 25-46.

Bajo, A. (2015). Ética empresarial, rse y sostenibilidad: conexión conceptual. En *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor: memoria académica curso 2014-2015*, 91-106. Universidad Pontificia Comillas.

Bajo, E., Bigelli, M., Hillier, D. & Petracci, B. (2009). The determinants of regulatory compliance: an analysis of insider trading disclosures in Italy. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 331.

Baldan, C., Geretto, E. & Zen, F. (2016). A quantitative model to articulate the banking risk appetite framework. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 9(2), 175-196.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.

Barros, R. H. (2015). Los riesgos de las entidades aseguradoras en el marco del enterprise risk management (ERM) y el control interno. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(1), 61-70.

Bassen, A. & Kovacs, A. M. M. (2008). Environmental, social and governance key performance indicators from a capital market perspective. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, (9/2), 182-192.

Batjes, N. H. & van Wesemael, B. (2015). 16 Measuring and monitoring soil carbon.

Beasley, M. S., Clune, R. & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531.

Becker, G. S. (1981). Altruism in the family and selfishness in the marketplace. *Economics*, 48(189), 1-15.

Beim, D.O. & Calomiris. C. (2001). *Emerging financial markets*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Bergseth, B. J., Russ, G. R. & Cinner, J. E. (2015). Measuring and monitoring compliance in no-take marine reserves. *Fish and Fisheries*, 16(2), 240-258.

Berle, A.A. & Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Mcmillan.

Blanc, C. (2017). *La responsabilidad penal del compliance officer (Tesis Doctoral)*. Universitat de Lleida.

Blythe, B. T. & Machold, R. J. (2011). *The human side of GRC: the essence of governance, risk and compliance*. Atlanta: Crisis Management International.

Bohnert, A., Gatzert, N., Hoyt, R. E. & Lechner, P. (2017). The relationship between enterprise risk management, value and firm characteristics based on the literature. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 106(3-4), 311-324.

Bonilla-Jimenez, F. I. & Escobar, J. (2017). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51-67. Recuperado de: <http://www.tutoria.unam.mx/sitetutoria/ayuda/gfocal-03122015.pdf>.

Bowling, D. M. & Rieger, L. A. (2005). Making sense of COSO's new framework for enterprise risk management. *Bank Accounting & Finance*, 18(2), 29-35.

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A. & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276.

Burke, E. (1790). Reflections on the Revolution in France: And on the Proceedings in Certain Societies in London Relative to that Event. In a Letter Intended to Have Been Sent to a Gentleman in Paris. J. Dodsley.

Butterfield, K. D., Treviño, L. K. & Weaver, G. R. (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations*, 53, 981–1018.

Cai, J., Liu, Y., Qian, Y. & Yu, M. (2015). Information asymmetry and corporate governance. *Quarterly Journal of Finance*, 5(03), 1550014.

Caldwell, C. & Karri, R. (2005). Organizational governance and ethical systems: a covenantal approach to building trust. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 249-259.

Carr, W. & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical. Education, Knowledge and action research*. Londres: Falmer Press.

Carroll, A. B. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10, 33–42.

Casanovas, A. (2012). *Legal Compliance. Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados*. Difusión Jurídica y Temas Actualida

Centro de Ética Aplicada Universidad de Deusto. Recuperado de <https://socialesyhumanas.deusto.es/cs/Satellite/socialesyhumanas/es/centro-etica-aplicada>.

Chaves, R. & Schediwy, R. (2004). Gobierno, democracia y directivos en las empresas cooperativas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (48), 5-10.

Chein, I., Cook, S. W. & Harding, J. (1948). The field of action research. *American Psychologist*, 3(2), 43-50.



Chelius, J. R. & Kavanaugh, K. (1988). Workers' compensation and the level of occupational injuries. *Journal of Risk and Insurance*, 55 (2), 315-323.

Cheung, S. N. (1969). *The theory of share tenancy*. Arcadia Press Ltd.

Cleek, M. A. & Leonard, S. L. (1998). Can corporate codes of ethics influence behavior?. *Journal of Business Ethics*, 17(6), 619-630.

Cormican, K. (2014). Integrated enterprise risk management: from process to best practice. *Modern Economy*, 5(4), 401-413.

COSO, 2004. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk management Integrated Framework. Executive Summary. Recuperado el 9 de diciembre de 2019 en: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)

Cortina, A. (2000). Las tres edades de la ética empresarial. *Diario El País*, 29-11-2000. Recuperado de [http://elpais.com/diario/2000/11/29/opinion/975452411\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2000/11/29/opinion/975452411_850215.html)

COSO. Tres Líneas de Defensa. (2015 ). Recuperado de <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/COSO-2015-3LOD-Thought-Paper-Spanish.pdf>, tomado el 05/04/2020.

Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research method: choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Criado-Jiménez, I., Fernández-Chulián, M., Larrinaga-González, C. & Husillos-Carqués, F. J. (2008). Compliance with mandatory environmental reporting in financial statements: the case of Spain (2001–2003). *Journal of Business Ethics*, 79(3), 245-262.

Das, T. K. & Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of Management Studies*, 33(6), 827-843.

Dawkins, C. E. (2014). The principle of good faith: toward substantive *stakeholder* engagement. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 283-295.

Dean Jr, J. W. & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368-392.

Deloitte. (2019). Gestión de los riesgos con terceros en las organizaciones: extended enterprise risk management survey 2019. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/risk/articles/gestion-de-riesgos-con-terceros.html>.

de Godos, J. L., Gago, R. F. & Campillo, A. M. (2010). ¿Cómo influyen los altos directivos en las prácticas de RSC? Análisis del efecto mediador del papel percibido de la ética y la responsabilidad social. *Documento de Trabajo*, 8(201), 1-25.

de Oliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M. & Salomon, V. A. P. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 151, 616-633.

Dembe, A.E. & Boden, L.I. (2000). Moral hazard: a question of morality? New solutions. *A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 10(3), 257-279.

Diamond, P. A. (1967). The Role of a stock market in a general equilibrium model with technological uncertainty. *American Economic Review*, 57,759-776.

Díaz de la Cruz, C. & Fernández, J.L. (2016). Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *Revista Empresa y Humanismo*, 19 (2), 69-118.

Dick, B. (2003). Structured focus groups. *ALAR: Action Learning and Action Research Journal*, 8(1), 34-51.

Dobbin, F. & Kelly, E. L. (2007). How to stop harassment: professional construction of legal compliance in organizations. *American Journal of Sociology*, 112(4), 1203-1243.

Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Harvard Business School Press, 306.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The *stakeholder* theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Dopico, M. I. B., Madrigal, M. H., & Guzmán, B. A. (2009). El buen gobierno corporativo y los requerimientos informativos sobre los sistemas de control interno y riesgos: análisis de la regulación española y portuguesa en relación a otros referentes. *Tékhne-Revista de Estudios Politécnicos*, (12), 75-97.

Dorsey, A. (2015). COSO 2013: the path forward: organizations miss out on adding value when they practice "check the box" compliance. *Internal Auditor*, 72(4), 71-73.

Ducat, A. C. (1865). *The Practice of Fire Underwriting*. New York: T. Jones.

Dunfee, T. W. & Donaldson, T. (2000). Tightening the ties that bind-defending a contractarian approach to business ethics. *American Business Law Journal*, 37(3), 579-585.

Eckles, D. L., Hoyt, R.E. & Miller, S.M. (2014). The impact of enterprise risk management on the marginal cost of reducing risk: evidence from the insurance industry. *Journal of Banking and Finance*, 43, 247–261

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eisenstat, R. A., Beer, M., Foote, N., Fredberg, T. & Norrgren, F. (2008). The uncompromising leader. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 50.

Elahi, E. (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, 15(2), 117-131.

Elgharbawy, A. & Abdel-Kader, M. (2016). Does compliance with corporate governance code hinder corporate entrepreneurship? Evidence from the UK. *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society*, 16(4).

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.

Emmett, R.B. (2011). Frank H. Knight on the entrepreneur function in modern enterprise. *Seattle University Law Review*, 34(4), 1139–1154.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. London: Sage.

Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.

Farrell, M. & Gallagher, R. (2015). The valuation implications of enterprise risk management maturity. *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625-657.

Ferrell, O. C. LeClair, D. T. & Ferrell, L. (1998). The federal sentencing guidelines for organizations: a framework for ethical Compliance. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 353-363.

Ferrer, J. D. L. C. (2002). *Principios de regulación económica de la Unión Europea*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.

Foster, A. D. & Rosenzweig, M. R. (1994). A test for moral hazard in the labor market: contractual arrangements, effort, and health. *The Review of Economics and Statistics*, 213-227.

Fraser, I. & Henry, W. (2007). Embedding risk management: structures and approaches. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 392-409.

Freeman, E. H. (2007). Regulatory compliance and the Chief Compliance Officer. *Information Systems Security*, 16(6), 357-361.

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

Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. (2004). *Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”*. *Organization science*, 15(3), 364-369.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: the state of the art*. New York: Cambridge University Press.

Freeman, T. (2006). Best practice in focus group research: making sense of different views. *Journal of Advanced Nursing*, 56 (5), 491-497.

Friedman, M. (2004). Reflections on a monetary history. *The Cato Journal*, 23(3), 349-352.

Frigo, M. L. & Anderson, R.J. (2009). A Strategic framework for governance, risk, and compliance. *Strategic Finance*, 90, 20-61.

Frigo, M. L. & Anderson, R. J. (2011). What is strategic risk management?. *Strategic Finance*, 92(10), 21.

García, E. S. (2011). Problemas de Organización Empresarial de los programas de compliance. En *Conferencias y Trabajos de Investigación en IDOE*, núm. 342, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

García-Marzá, D. (2017). De los códigos a las auditorías éticas: una infraestructura ética para la comunicación de la responsabilidad social. *El Profesional de la Información*, 26(2), 268-276.

Getz, I. (2009). Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58.

Gibb, A. (1997). Focus group. *Social Research Update*, 5 (2), 1-8. Recuperado el 14 de Septiembre del 2017, de [sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html](http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html).

Gilbert, D. U. & Rasche, A. (2008). Opportunities and problems of standardized ethics initiatives—a *stakeholder* theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 755-773.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.

Goldman, D. H. (2018). Bases para el análisis económico de los sistemas de compliance penal. *Lus et Veritas*, (57), 14-28.

González, P. (2012). *La responsabilidad penal de las personas jurídicas*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada. Granada. Recuperado de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/22250/2098800x.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Goodwin, H. & Francis, J. (2003). Ethical and responsible tourism: consumer trends in the UK. *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 271-284.

Gonzalo, J. F., San-Jose, L. & Ruiz-Roqueñi, M. (2017). El moral compliance, una herramienta para facilitar la ética y la sostenibilidad en las organizaciones. *Responsabilidad Social de la Empresa*, (26), 15-40.

Gonzalo, J.F., San-Jose, L. & Retolaza, J.L. (2019). Moral compliance as facilitator for ethical reflection in management: catalysts and situations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-16. DOI: 10.1080 / 14783363.2019.1668263.

Goñi, J. L. (2011). *Ética Empresarial y Códigos de Conducta*. Madrid: Editorial LA LEY.

Goodstein, J., Butterfield, K. D., Pfarrer, M. D. & Wicks, A. C. (2014). Guest editors' introduction individual and organizational reintegration after ethical or legal transgressions: Challenges and opportunities. *Business Ethics Quarterly*, 24(3), 315-342.

Gordon, L. A., Loeb, M.P. & Tseng, C. (2009). Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28, 301–327.

Grace, M. F., Leverty, J.T., Phillips, R.D. & Shimpi, P. (2015). The value of investing in enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 82, 289–316.

Graebner, M. E. (2009). Caveat venditor: trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 52(3), 435-472.

Graf, A. & Stiglbauer, M. (2008). Measuring corporate governance in Germany: an integrated framework on compliance and transparency and disclosure. *Corporate Ownership & Control*, 6(2), 456-466.

Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., & Sarkis, J. (2016). Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1971-1984.

Guerrero, E. (2019). Compliance y ética empresarial: La cultura ética como motor del cambio de la actividad aseguradora. (Tesis de Master). Universitat de Barcelona, Barcelona. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2445/144901>

Guézennec, C. & Malochet, G. (2013). L'impact investing pour financer l'économie sociale et solidaire?. Une comparaison internationale. Commissariat Général à la prospective et au plan. Report.

Hagerty, J., Hackbush, J., Gaughan, D., & Jacobson, S. (2008). E-governance, Risk Management, and Compliance Spending Report, 2008-2009: Inside \$GRCMarket. AMR Research, Boston, USA, 25<sup>th</sup> Mar.2008.

Hamui-Sutton, A. & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60.

Hansson, S. (2013). The ethics of risk: ethical analysis in an uncertain world. New York: Palgrave Macmillan.

Hardjono, T. W. & van Marrewijk, M. (2001). The social dimensions of business excellence. *Corporate Environmental Strategy*, 8(3), 223-233.

Hart, S. L. & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.

Hart, D. W. & Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty: a psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297-323.

Heras-Saizarbitoria, I. & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: towards a research agenda on management system standards. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 47-65.

Heras-Saizarbitoria, I., Marimon, F. & Casadesús, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 523-540.

Hermansson, H. & Hansson, S. O. (2007). A three-party model tool for ethical risk analysis. *Risk Management*, 9(3), 129-144.

Hill, C. W. & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.

Hillson, D. (2019). *Capturing Upside Risk: Finding and Managing Opportunities in Projects*. Boca Ratón: CRC Press.

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page Publishers.

Hoyt, R. E. & Liebenberg, A.P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78 (4), 795–822.

Hunter, C., Bretherton, J., Halliday, S., & Johnsen, S. (2016). Legal compliance in street-level bureaucracy: a study of UK housing officers. *Law & Policy*, 38(1), 81-95.



Järvinen, P. (2007). Action research is similar to design science. *Quality & Quantity*, 41(1), 37-54.

Jones, G. (2016). Does compliance generate responsibility?. *Journal of Global Responsibility*, 7(1), 2.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395

Kaptein, M. (2015). The effectiveness of ethics programs: the role of scope, composition, and sequence. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 415-431.

Kaptein, M. (2017). The battle for business ethics: a struggle theory. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 343-361.

Kaptein, M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135-1150.

Kinnear, T. & Taylor, J. (1998). *Investigación de mercados*. México: Mc Graw Hill.

Krueger, R. A. & Casey, M.A. (2014). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied*. London : SAGE.

Kitzinger, J. (1995). Education and debate qualitative research: introducing focus groups. *Sociology of Health*, 311, 299-302.

Kleffner, A. E., Lee, R. B. & McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: Evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*, 6, 53–73.

Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Hart, Schaffner and Marx.

Krugman, P. (2009). *El Retorno de la Economía de la Depresión y la Crisis Actual*. Barcelona: Editorial Crítica.

Lafuente, S. (2018). World Compliance Association. Recuperado de <http://www.worldComplianceassociation.com/1462/articulo-Compliance-un-modelo-a-seguir.html>

Lager, J. M. (2010). Governments demand compliance, ethics demands leadership. *Journal of Public Affairs*, 10(3), 216-224.

Lamanda, G. & Voneki, Z. T. (2015). Hungry for risk. A risk appetite framework for operational risks. *Public Finance Quarterly*, 60(2), 212-225.

Lechner, P. & Gatzert, N. (2018). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, 24(10), 867-887.

Leitch, M. (2010). ISO 31000: 2009—The new international standard on risk management. *Risk Analysis: an International Journal*, 30(6), 887-892.

Leland, H. E. & Pyle, D. H. (1977). Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation. *The Journal of Finance*, 32: 371–387.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2 (4), 34-36.

Lizarzaburu, E. & Casares, I. (2016). *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales Enfoque: ISO 31000*. Lima: Platinum Editorial S.A.C.

Lozano, J. M., Albareda, L., Ysa, T., Roscher, H. & Marcuccio, M. (2007). *Governments and Corporate Social Responsibility: Public Policies Beyond Regulation and Voluntary Compliance*. New York: Palgrave Macmillan

Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.

Markov, Y. (2019). Irregularities and fraud in transport infrastructure: a proposal for some proportionate and effective measures for the European structural and

investment funds for the 2021-2027 programming period. *European Structural & Investment Funds Journal*, 7(3).

Martín, N., Sánchez, J. A. L., Cordero, I. B., Fernández, P. P. & Moreno, B. G. (2015). *Manual de cumplimiento penal en la empresa*. Valencia: Tirant lo blanch.

Martín-Castilla, J. I. (2002). Possible ethical implications in the deployment of the EFQM excellence model. *Journal of Business Ethics*, 39(1-2), 125-134.

Mayer, N., Barafort, B., Picard, M., & Cortina, S. (2015). An ISO compliant and integrated model for IT GRC (Governance, Risk Management and Compliance). In *European Conference on Software Process Improvement*. Springer, Cham 87-99.

Mehr, R. I. & Hedges, B.A. (1974). *Risk Management: Concepts and applications*. McGraw-Hill/Irwin.

McCabe, D. L., Trevino, L. K. & Butterfield, K. D. (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace. *Business Ethics Quarterly*, 461-476.

McShane, M. K., Nair, A. & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value?. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 26(4), 641-658.

McCaffrey, M. (2017). The morals of moral hazard: a contracts approach. *Business Ethics: A European Review*, 26(1), 47-62.

McKendall, M., DeMarr, B. & Jones-Rikkens, C. (2002). Ethical Compliance programs and corporate illegality: testing the assumptions of the corporate sentencing guidelines. *Journal of Business Ethics*, 37(4), 367-383.

Meidell, A., & Kaarbøe, K. (2017). How the enterprise risk management function influences decision-making in the organization—a field study of a Large, global oil and gas company. *The British Accounting Review*, 49(1), 39-55.

Melé, D. (2016). *Ética en Dirección de Empresas: Calidad Humana para una Buena Gestión*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Meulbroek, L. K. (2002). Integrated risk management for the firm: a senior manager's guide. Available at <https://ssrn.com/abstract=301331> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.301331>.

Michelin, F. (2003). *And Why Not?: The Human Person and the Heart of Business*. Oxford: Lexington Books.

Míguez, J. A. R. (2015). El reto de la implantación de los PDC en materia antitrust en España. *Revista de Derecho de la Competencia y la Distribución*, (17), 6.

Moreno, M. (2019). *La gestión de los riesgos ASG y reputacionales en entidades aseguradoras. (Tesis Master)*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Nacional de Educación a Distancia. España. Recuperado de <http://espacio.uned.es/fez/view/bibliuned:master-CEE-SyRSC-Mmoreno>

Muir, A., Spacey, R., Cooke, L. & Creaser, C. (2016). Regulating internet access in UK public libraries: legal compliance and ethical dilemmas. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 14(1), 87-104.

Muraven, M. & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: does self-control resemble a muscle?. *Psychological Bulletin*, 126(2), 247.

Muzaimi, H., Chew, B. C. & Hamid, S. R. (2017). Integrated management system: the integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 31000. In *AIP Conference Proceedings*. AIP Publishing LLC, 1818 (1), 020034.

Myers, G. (1998) Displaying opinions: topics and disagreement in focus groups. *Language in Society*, 27 (1), 85-111.

Neira Pena, A. M. (2016). La efectividad de los criminal compliance programs como objeto de prueba en el proceso penal. *Política criminal*, 11(22), 467-520.

Newlan, D. (2018). Risk management: setting the governance standard: effective guidance from ISO and SA. *Governance Directions*, 70(9), 557.

Nielsen, V. L & Parker, C. (2012). Mixed motives: economic, social, and normative motivations in business compliance. *Law & Policy*, 34(4), 428-462.

Nikoskelainen, E. & Wright, M. (2007). The impact of corporate governance mechanisms on value increase in leveraged buyouts. *Journal of Corporate Finance*, 13(4), 511-537.

Nocco, B. W. & Stulz, R.M. (2006). Enterprise risk management: theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance* 18(4), 8–20.

Norma ISO 9001: 2015. Recuperado de <https://www.iso.org/home.html>

Norma ISO 14001:2015. Recuperado de <https://www.iso.org/home.html>

Norma ISO 22000: 2018. Recuperado de <https://www.iso.org/home.html>

Norma ISO 22301:2019. Recuperado de <https://www.iso.org/home.html>

Norma ISO 45001:2018. Recuperado de <https://www.iso.org/home.html>

Norma ISO 37001. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>.

Norma ISO 31000 (2018). Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>.

Norma UNE 19601. Recuperado de <https://www.aenor.com/normas-y-libros/buscador-de-normas/une?c=N0058338>

Nowak, E., Rott, R. & Mahr, T. G. (2006). The (Ir) relevance of disclosure of Compliance with corporate governance codes-evidence from the German stock market. *Swiss Finance Institute Research Paper Series*, 06-11.

O'Brien, J. (2006). Ethics and corporate governance: banking on scandal. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 2(1-2), 183-196.

OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W. & Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: what role can the ISO 31000 risk management principles play?. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1568-1578.

Olivencia, M. (1998). EL Gobierno corporativo como instrumento al servicio del accionista minoritario. (Doctoral dissertation). Universidad de Sevilla. Recuperado de [https://www.cuatrecasas.com/es/publicaciones/el\\_gobierno\\_corporativo\\_como\\_instrumento\\_al\\_servicio\\_del\\_accionista\\_cuadernos\\_de\\_derecho\\_para\\_ingenieros\\_n\\_102011.html](https://www.cuatrecasas.com/es/publicaciones/el_gobierno_corporativo_como_instrumento_al_servicio_del_accionista_cuadernos_de_derecho_para_ingenieros_n_102011.html).

ONU. (1987.) *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Brundtland Report.*

Orlitzky, M. & Swanson, D. (2008). *Toward Integrative Corporate Citizenship: Research Advances in Corporate Social Performance.* London: Palgrave Macmillan.

Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard business review*, 72(2), 106-117.

Paine, L. S. (2003). *Values Shift.* New York: McGrawHill

Parker, C. & Nielsen, V. L. (2009). Corporate compliance systems: Could they make any difference?. *Administration & Society*, 41(1), 3-37.

Parra, G. (2005). Interpretación de los jóvenes poblanos universitarios entorno a los contenidos del sitcom Friends. (Tesis Licenciatura). Universidad de las Américas, Puebla, México.

Patton, M.Q. (2002). Qualitative interviewing. *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3, 344-347.

Pauly, M.V. (1968). The economics of moral hazard: comment. *The American Economic Review*, 58(3), 531-537.

Paz-Ares, C. (2004). El gobierno corporativo como estrategia de creación de valor. *Revista de Derecho Mercantil*, 251, 7-65.

Pérez, E. (2015). La figura del compliance officer. Algunas notas sobre su responsabilidad penal. *Diario la Ley*, 11, 12.

Pérez, E. (2015). Los compliance programs como eximente o atenuante de la responsabilidad penal de las personas jurídicas. La “eficacia e idoneidad” como principios rectores tras la reforma de 2015. *Revista General de Derecho Penal*, (24), 7.

Polo, L. (1996). *Ética. Hacia una Versión Moderna de los Temas Clásicos*. Madrid: Unión Editorial.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Macmillan Publishing Co.

Powell, R. & Single, H. (1996). Focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 8(5), 499-509.

Power, M. (2005). Enterprise risk management and the organization of uncertainty in financial institutions. *The Sociology of Financial Markets*, 250-268.

Power, M. (2008). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.

Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, organizations and society*, 34(6-7), 849-855.

Quon, T. K., Zeghal, D. & Maingot, M. (2012). Enterprise risk management and firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 263-267.

Rafael, S. G., Pedro, V. L. & Alejandra, O. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia Unemi*, 11(26), 51-62.

Rapoport, R.N. (1970). Three dilemmas in action research: with special reference to the Tavistock experience. *Human Relations*, 23(6), 499-513.

Rediker, K. J. & Seth, A. (1995). Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 16(2), 85-99.

Reish, J. (2007). The validity of qualitative research. *QRCA Views*, 6(1), 10-12.

Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.

Retolaza, J.L., San-Jose, L. & Ruiz-Roqueñi, M. (2014). Ontological stakeholder view: Innovative perspective of explanation of the firm. *Global Business Review*, 15(1), 25-36.

Retolaza, J. L., Ruiz-Roqueñi, M. & San-Jose, L. (2015). An Innovative approach to Stakeholder Theory: application in spanish transnational corporations. *Review of Business Management*, 17(55), 1007-1020.

Reynolds, M. A. (2000). Professionalism, ethical codes and the internal auditor: a moral argument. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 115-124.

Rigler, E. (1987). Focus on focus groups. ABA.

Rodríguez-Castellanos, A., García, J. D. & Peña, M. A. (2005). La metodología científica en economía de la empresa en la actualidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (2), 143-162.

Rosanas, J. M. (2008). Beyond economic criteria: a humanistic approach to organizational survival. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 447-462.

Ross, S.A. (1973). The economic theory of agency: the principal's problems. *The American Economic Review*, 57, 134-139.



Rozen, C. F. (2011). La gestión de riesgos también puede ser expuesta ante las partes interesadas. *Temas de Management*, 9(2), 11-15.

Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260-271.

Rowell, D. & Connelly, L. B. (2012). A history of the term “moral hazard”. *Journal of Risk and Insurance*, 79(4), 1051-1075.

Ruhl, J. B. & Katz, D. M. (2015). Measuring, monitoring, and managing legal complexity. *Iowa Law Review*, 101, 191.

Ruiz, I. A. (2014). La retribución variable: especial consideración del bonus, la participación en beneficios y la retribución por objetivos. *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, (38), 4.

Salazar, A. & Dibe, C. (2019). La función del compliance. Especial aproximación al sector empresarial ecuatoriano. Recuperado de <http://192.188.52.94:8080/bitstream/3317/13764/1/T-UCSG-PRE-JUR-DER-456.pdf>

Samociuk, M. & Iyer, N. K. (2010). *A Short Guide to Fraud Risk: Fraud Resistance and Detection*. Burlington: Gower Publishing, Ltd.

Sanjuán, A. B., Álvarez, M. G. & Fernández, J. L. F. (2013). Responsabilidad social y empresa sostenible. *adComunica*, (5), 223-243.

Sax, J. & Andersen, T.J. (2019). Making risk management strategic: integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, 16, 719-740. DOI: 10.1111/emre.12185

Schwartz, M. (2001). The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247-262.

Seal, D., Bogart, L. & Ehrhardt, A. (1998). Small group dynamics: the utility of focus group discussions as a research method. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2(4), 253-266.

Seglin, J. (2000). *The Good, the Bad, and Your Business: Choosing Right When Ethical Dilemmas Pull You Apart*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Sharma, V. & Sonwalkar, J. (2013). Does consumer buying behavior change during economic crisis?. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 1(2), 33-48.

Scherer, A. G. Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 50(2), 259-284.

Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, 3rd ed. London: Sage.

Simpson, J., & Taylor, J. R. (2013). *Corporate Governance Ethics and CSR*. London: Kogan Page Publishers.

Smith, A. 1776 (1981). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Volumes I and II. R. H. Indianapolis: Campbell and A. S. Skinner, eds. Liberty Fund.

Sobel, P. J. & Reding, K. F. (2004). Aligning corporate governance with enterprise risk management. *Management Accounting Quarterly*, 5(2), 29.

Spanaki, K. & Papazafeiropoulou, A. (2013). Analysing the governance, risk and compliance (GRC) implementation process: primary insights. *Association for Information Systems*.

Stiglitz, J. (2010). Regulation and failure. *Revista de Economía Institucional*, 12(23), 13-28.

Susman, G.I. & Evered, R.D. (1978). An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4), 582-603.

Teijeira-Rodríguez, M. (2015). Legal compliance: conceptualización en el marco de la regulación corporativa. En: *Estudios sobre el Futuro Código Mercantil: libro*

homenaje al profesor Rafael Illescas Ortiz. Getafe: Universidad Carlos III de Madrid, 935-948.

Termes, R. (1995). Ethics in financial institutions. In *The Ethical Dimension of Financial Institutions and Markets*, 118-135. Berlin: Springer.

Torre, P. R. (2005). Responsabilidad social y gobierno corporativo: información y transparencia. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (34), 9-29.

Tranchard, S. (2018). Risk management: the new ISO 31000 keeps risk management simple. *Governance Directions*, 70(4), 180.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131-151.

Tricker, R. B. & Tricker, R. I. (2015). *Corporate Governance: Principles, policies, and practices*. Oxford: Oxford University Press.

Tuttle, B., Harrell, A., & Harrison, P. (1997). Moral hazard, ethical considerations, and the decision to implement an information system. *Journal of Management Information Systems*, 13(4), 7-27.

United Nations Global Compact (2000). *The Ten Principles of the UN Global Compact*. Retrieved from. <https://www.unglobalcompact.org/> (8/4/2020).

Urionabarrenetxea, S., San-Jose, L., & Retolaza, J. L. (2016). Negative equity companies in Europe: theory and evidence. *Business: Theory and Practice*, 17(4), 307-316.

Van der Laan, M. J. & Rose, S. (2011). *Targeted Learning: Causal Inference for Observational and Experimental data*. New York: Springer Science & Business Media.

van Hees, M. V. (2012). *Legal Reductionism and Freedom*. Springer Science & Business Media, 47.

Vásquez, M. A. F. (2019). La otra cara de la moneda en la gestión de riesgos: el Compliance Estatal. Universidad Privada del Norte.

Velasco, G. E.; Gondra, J.M; Moneva, J.M. & Rivero, P. (2005). Responsabilidad Social Corporativa: Aspectos Jurídico-Económicos. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.

Verhezen, P. (2010). Giving voice in a culture of silence. From a culture of compliance to a culture of integrity. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 187-206.

Vicente, P. & da Silva, M. M. (2011). A conceptual model for integrated governance, risk and compliance. In *International Conference on Advanced Information Systems Engineering*, 199-213. Springer, Berlin, Heidelberg.

Wang, T. & Bansal, P. (2012). Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1135-1153.

Weber, J. & Getz, K. (2004). Buy bribes or bye-bye bribes: The future status of bribery in international commerce. *Business Ethics Quarterly*, 14(4), 695-711.

Williamson, D. (2007). The COSO ERM framework: A critique from systems theory of management control. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7 (8).

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage publications.

Young, S. & Thyil, V. (2014). Corporate social responsibility and corporate governance: Role of context in international settings. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 1-24.

Zuazo, A. A. V. (2015). El riesgo moral y la regulación de la calidad de los servicios públicos. *Derecho & Sociedad*, (45), 45-52.

Anexos.

---

**ANEXOS**

---

### Anexo 3.1- Modelo Entrevista Semiestructurada

**Persona entrevistada/Formación/Edad**

---

**Fecha de entrevista/Tipo de Entrevista**

---

**Organización/Forma Social/Número de empleados**

---

**Cargo/Duración en el puesto**

---

**TAMAÑO DE ORGANIZACIÓN (GRANDE/PYME/SOHO):....**

**TIPO DE EMPRESA:.....SECTOR:.....**

**COTIZADA (Si/NO): \_\_\_\_\_**

**INTERNACIONALIZADA (SI/NO): \_\_\_\_\_**

**VINCULADA A EUSKALIT (Si/NO): \_\_\_\_\_**

---

**Transcripción entrevista: (Si/NO): \_\_\_\_\_**

**Duración:**

**Explicación inicial: Introducción de la investigación en curso. Aclaración de conceptos. Ejemplos de situaciones de riesgo moral (SRM)**

**Explicación del caso:**

**Análisis del caso**

- **Stakeholder afectado**
- **Comportamiento identificado**
- **¿Es riesgo moral?**
- **Identificación de las Variables subyacentes**

**Resumen:**

- a) Número de comportamientos
  - b) SRM
    - a. factores subyacentes (factores a controlar para minimizar el riesgo)
  - c) Grupos de interés afectados por SRM
  - d) Dudas
-

Anexos.

## Anexo 3.2- Ficha de Entrevistas Realizadas

EMPRESA	FECHA	COTIZADA	TAMAÑO	VINCULACIÓN EUSKALIT	INTENACIONALIZADA	CARGO	SEXO	RANGO EDAD	FORMACIÓN	TIPO DE EMPRESA	TIPO DE SECTOR	FORMA SOCIAL	Nº EMPLEADOS	FACTURACION	DURACIÓN ENTREVISTA	EXPLICACIÓN PREVIA	TIPO ENTREVISTA
E1CA	10/01/2017	N	G	N	S	Director Oficina de Bilbao - Bilbao Center Director	H	50-55	Ingeniero Industrial, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.L.	203	34.800.000,00	1:06	Si	PRESENCIAL
E2FS	29/12/2017	N	P	S	S	Director	H	50-55	Licenciado	Servicios empresariales y de consultoría	Servicios	Fundación	17		1:10	Si	PRESENCIAL
E3GA	28/12/2016	N	P	S	N	Gerente	H	45-50	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (U. DEUSTO)	Servicios sociales para personas mayores dependientes	Servicios	S.L.	40	2.628.000	2:10	Si	PRESENCIAL
E4GI	11/03/2017	N	P	S	S	Responsable Proyectos	H	45-50	Economista y master Dirección de Marketing	ASOCIACIÓN PARA EL IMPULSO DE LA INNOVACION	Servicios	asociaciones em	40		2:16	Si	PRESENCIAL
E5IDI	11/04/2017	S	G	S	S	DIRECTIVO	H	45-50	Ingeniero Industrial	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	340	318.110.000	2:35	Si	PRESENCIAL
E6IQ	10/02/2017	N	P	S	s	COORDINADOR DE UNIDAD	H	55-60	CIENCIAS QUIMICAS	ADMINISTRACIÓN	PUBLICO	S.A.	45	2.623.364	1:12	Si	PRESENCIAL
E7R̄B	22/11/2016	N	G	S	S	RESPONSABLE MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO	H	40-45	INGENIERIA INDUSTRIAL	SERVICIOS EMPRESARIALES	Industria y Energía	Cooperativa	45	4.308.000	0:47	Si	PRESENCIAL
E8IFG	10/10/2016		G	S	S	DIRECTIVO	H	50-55	LIC. EN INFORMATICA	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	340	318.110.000	1:38	Si	PRESENCIAL
E9JGM	21/02/2017		G	S	S	DIRECTIVO	H	55-60	Ingeniero Industrial	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	340		0:35	Si	PRESENCIAL
E10ILR	28/10/2016	N	G	S	S	INVESTIGADOR DBS	H	50-55	Doctor en CC Economicas y Empresariales	Docencia	Servicios	Concordato	1475		0:42	No	presencial
E11LG	30/12/2016		G	S	S	DIRECTIVA	M	55-60	LIC. EN DERECHO	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	340	318.110.000	0:47	Si	PRESENCIAL
E12OV	27/12/2016	N	G	N	S	Delegado Comercial Zona Norte	H	50-55	Ingeniero Industrial	Maquina Herramienta	Industria y Energía	S.A.	83	58.805.708	1:47	Si	PRESENCIAL
E13PC	03/02/2017		G	S	S	DIRECTIVO	H	55-60	Ingeniero Industrial	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	340		1:28	Si	presencial
E14SD	21/12/2016		G	S	S	COMERCIAL EMPRESA	H	55-60	Bachillerato	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	340	318.110.000	0:38	Si	PRESENCIAL
E15TXF	10/02/2017		P	S	s	RESPONSABLE DE PROYECTOS	H	45-50	Ingeniero industrial	ADMINISTRACIÓN	PUBLICO	S.A.	45	2.623.364	0:47	Si	PRESENCIAL

Anexos.

## Anexo 3.2- Capítulo III: Ficha de Entrevistas Realizadas

EMPRESA	FECHA	COTIZADA	TAMAÑO	VINCULACIÓN EUSKALIT	INTENACIONALIZADA	CARGO	SEXO	RANGO EDAD	FORMACIÓN	TIPO DE EMPRESA	TIPO DE SECTOR	FORMA SOCIAL	Nº EMPLEADOS	FACTURACION	DURACIÓN ENTREVISTA	EXPLICACIÓN PREVIA	TIPO ENTREVISTA
E16VLI	03/01/2017	N	P	S	N	RESPONSABLE DE INFORMÁTICA	H	50-55	LIC. EN INFORMÁTICA	SERVICIOS	Servicios	S.A.L			1:05 Si	PRESENCIAL	
E17IA	10/10/2016		G	S	S	GESTOR DE COMPRAS	H	55-60	FORMACIÓN PROFESIONAL	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	340		1:57 Si	PRESENCIAL	
E18JIV	30/04/2017	N	S	N	N	SOCIO DIRECTOR	H	65-70	Ingeniero Industrial	consultoría logística	Servicios	S.L.	2	109697	2:20 Si	telefónica	
E19JLC	03/01/2017	N	G	N	S	INGENIERO de proyectos	H	50-55	Ingeniero Industrial	INDUSTRIAL	Industria y Energía	S.A.			2:37 Si	PRESENCIAL	
E20AFA	05/05/2017	N	P	S	S	DIRECTOR FINANCIERO	H	40-45	Licenciado en Administración y Dirección de Empresas	ONG	Servicios	Fundación	40		2:04 Si	e-mail	
E21MF	11/01/2017	N	G	S	N	Directiva	M	40-45	Licenciada en DERECHO	Entidad Colaboradora de la Seguridad Social	Servicios	asociaciones em	600	16.562.018	0:48 Si	PRESENCIAL	
E22AMM	03/05/2017	N	P	N	N	JEFE DE PROYECTOS	H	55-60	Ingeniería Técnica	Servicios Informáticos	Servicios	S.L.	135	8432850	0:49 Si	e-mail	
E23EC	03/05/2017	N	P	N	N	Responsable de Modernización y Calidad	H	45-50	Titulado Superior Universitario	Administración Pública	Servicios	Entidad pública	290		1:54 Si	telefónica	
E24JDA	04/05/2017	N	G	N	S	Director de Desarrollo de Negocio Telco para Iberia	H	50-55	Licenciado en Informática	SERVICIOS TI	Servicios	S.L.	539	28000000	1:42 Si	PRESENCIAL	
E25JS	02/05/2017	N	P	S	S	Director Gerente	H	40-45	Ingeniero Informatico.Executive MBA	Investigación científica	Servicios	Fundación	80	1700000	0:27 Si	e-mail	
E26BSa	20/04/2017		G	S	S	DIRECTIVO	H	55-60	Ingeniero Industrial	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	340	318.110.000	1:06 Si	PRESENCIAL	
E27MB	19/04/2017		G	N	S	DIRECTOR DE RP Y COMUNICACIÓN	H	45-50	ABOGADO-ECONOMISTA	Telecomunicaciones	Servicios	S.L.	208	27.403.351,69	0:42 Si	PRESENCIAL	
E28JPL	19/04/2017	N	P	S	N	SECRETARIO ASOCIACIÓN	H	45-50	Licenciado	industrial	Servicios	asociaciones empresariales sin ánimo de lucro			0:48 Si	PRESENCIAL	
E29TR	18/04/2017	N	S	N	S	GERENTE	H	50-55	Ingeniero en Telecomunicaciones	Consultoría/Auditoría de Seguridad de la Información	Servicios	S.L.	1	195.490	0:46 Si	e-mail	
E30JMR	08/05/2017		G	S	S	RESPONSABLE PROYECTOS DE RED	H	55-60	INGENIERO TÉCNICO	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	340	318.110.000	0:33 Si	PRESENCIAL	
E31BG	31/05/2017	N	P	S	S	DIRECTORA GENERAL	M	55-60	Lcda. Con grado en CC Químicas/Máster en Gestión de Calidad/Diplomatura en RRHH	I+D+i	Servicios	Fundación	95	6.400.000	0:46 Si	e-mail	



Anexos.

## Anexo 3.2- Ficha de Entrevistas Realizadas

EMPRESA	FECHA	COTIZADA	TAMAÑO	VINCULACIÓN EUSKALIT	INTENACIONALIZADA	CARGO	SEXO	RANGO EDAD	FORMACIÓN	TIPO DE EMPRESA	TIPO DE SECTOR	FORMA SOCIAL	Nº EMPLEADOS	FACTURACION	DURACIÓN ENTREVISTA	EXPLICACIÓN PREVIA	TIPO ENTREVISTA
E32AU	19/05/2017	N	G	S	S	AUDITOR SISTEMAS DE GESTION	H	45-50	Ingeniero Técnico	SERVICIOS DE AUDITORIA	Servicios	S.A.			1:12	Si	presencial
E33MT	16/05/2017	N	S	N	N	Director de Estudios e Innovación	H	40-55	Ingeniero Industrial	SERVICIOS DE CONSULTORIA	Servicios	S.L.	5	200.675	0:53	Si	e-mail
E34MS	19/05/2017	N	G	s	N	CONSULTORA LOPD	M	55-60	EMPRESARIALES	SERVICIOS DE CONSULTORIA-AUDITORIA	Servicios	S.L.	300	9.034.351	1:41	Si	e-mail
E35IH	15/05/2017	N	P	N	N	DIRECTIVO	H	55-60	Licenciado en Ciencias Químicas	SERVICIOS DE CONSULTORIA-AUDITORIA	Servicios	S.L.	14	800000	0:48	Si	e-mail
E36JFE	15/05/2017	N	S	N	N	Socio, administrador unico y dirección de proyectos	H	35-40	Ingeniero Industrial	inversiones inmobiliarias	Servicios	S.L.	2	600.000	2:17	Si	presencial
E37AA	18/05/2017	N	S	S	N	GERENTE	H	55-60	Ldo en CCEE ( Universidad Deusto ), Master en Gestion Innovación ( Universidad Sussex)	SERVICIOS DE CONSULTORIA	Servicios	S.L.	2	180000	0:42	Si	e-mail
E38FAn	15/05/2017	N	G	N	S	DIRECTOR	H	45-50	Ingeniero de Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	228	67	1:07	No	telefónica
E39RDi	18/05/2017	S	G	N	S	JEFE DE PROYECTOS	H	50-55	FP ELECTRÓNICA	SERVICIOS INFORMÁTICOS	Servicios	S.L.	112	10.854.000	0:34	Si	PRESENCIAL
E40GGC	18/05/2017	N	G	N	S	Director de Supply Chain	H	55-60	licenciado en informatica	textil	Industria y Energía	S.L.	550	4200000	1:23	Si	e-mail
E41NDi	04/06/2017		G	S	S	DIRECTIVA DE SISTEMAS	M	45-50	INGENIERA	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	340	318.110.000	1:02	Si	PRESENCIAL
E42ABa	07/06/2017	N	P	N	N	Director de Calidad, Organización y Personas	H	40-45	Doctor en Economía	TELECOMUNICACIONES	Servicios	S.L.	47	3.285.360	1:12	Si	e-mail
E43Jur	09/06/2017	N	P	S	N	GERENTE CONSULTORÍA zona norte	H	40-45	Licenciado en Ciencias Biológicas	SERVICIOS DE CONSULTORIA/AUDITORÍA	Servicios	S.A.	100	9,5M€	0:48	No	e-mail
E44DUy	09/06/2017	N	P	N	N	SOCIO	H	40-45	Lic. en Ciencias Económicas y Emp.	SERVICIOS DE AUDITORIA	Servicios	S.L.	15	584.636	0:43	Si	e-mail
E45LAm	10/06/2017		G	S	S	Director de OPERACIONES DE EXPANSION	M	45-50	Ingenier en telecomunicaciones	Servicios de Telecomunicaciones	Servicios	S.A.	340	318.110.000	1:12	Si	presencial
E46JMS	10/06/2017	N	G	S	N	ExDirectivo	H	65-70	Ingeniero Industrial	Banca	Servicios	Cooperativa	2000	109697	1:17	Si	e-mail
E47JGAR	20/06/2017	N	G	N	N	Socio y Dirección Desarrollo Corporativo	H	45-50	IE Executive MBA	Servicio a Empresas/Contact Center/Consultoría	Servicios	S.A.	300	6.197.776	1:49	No	Presencial

Anexos.

## Anexo 3.2- Ficha de Entrevistas Realizadas

EMPRESA	FECHA	COTIZADA	TAMAÑO	VINCULACIÓN EUSKALIT	INTENACIONALIZADA	CARGO	SEXO	RANGO EDAD	FORMACIÓN	TIPO DE EMPRESA	TIPO DE SECTOR	FORMA SOCIAL	Nº EMPLEADOS	FACTURACION	DURACIÓN ENTREVISTA	EXPLICACIÓN PREVIA	TIPO ENTREVISTA
E48JBur	27/06/2017	N	G	S	S	Dir. Sistemas de Gestión Área	H	60-65	INGENIERO INDUSTRIAL	ELECTRICO	Industria y Energía	S.L.	135	12000000	0:36 Si		e-mail
E49JHD	27/06/2017	N	P	S	N	DIRECTOR GERENTE	H	60-65	Ingeniero	Asesoramiento Empresarial	Servicios	Asociación regulada	22		0:33 Si		presencial
E50IMur	27/06/2017	N	G	S	S	DIRECTOR DE CALIDAD	H	60-65	Ingeniero Industrial	Aeronautico	Industria y Energía	S.A.		594.206.000	1:37 Si		presencial
E51IAZ	29/06/2017	N	S	N	N	CONSULTOR	H	35-40	Licenciado en Psicología / MBA	Público (del conocimiento y la innovación).	Servicios	Autónomos	1	50.000 €	1:48 Si		e-mail
E52JFS	30/06/2017	S	G	N	S	Proveedor de Ética (Ethics Ombudsman)	H	60-65	Engeniero Electrotécnico	ENERGIA	Industria y Energía	S.A.	12000	14.600.000	2:35 Si		e-mail
E53GUr	03/07/2017	N	P	S	S	DIRECTORA RRHH Y CALIDAD	M	45-50	Abogado-Economista	ACTIVIDADES DE MUSEO	Servicios	Fundación	95		1:08 Si		PRESENCIAL
E54PPc	04/07/2016					EVALUADOR SENIOR	H	45-50	licenciado	SERVICIOS INFORMÁTICOS	Servicios	Fundación	17		1:07 Si		e-mail
E55JCE	05/07/2017	N	G	S	N	CATEDRÁTICO DE INGENIEROS	H	65-70	Ingeniero Industrial		Servicios	Entidad pública			1:37 Si		telefónica
E56MRF	06/07/2017	N	G	N	N	PROFESORA	M	50-55	Licenciada en Económicas	Administraciones Públicas	Servicios	Entidad pública			1:05 Si		e-mail
E57EAA	12/07/2017	N	P	S	N	PROFESORA DE EUSKARA	M	40-45	Ingeniera Ambiental	Enseñanza	Servicios	Fundación			0:42 Si		presencial
E58JAr	12/07/2017	N	S	N	N	PSICOLOGO PROFESIONAL	H	50-55	Licenciado en Psicología	servicios asistenciales	Servicios	Autónomos			1:06 Si		PRESENCIAL
E59IBa	17/07/2017		G	S	S	INGENIERO INDUSTRIAL	H	55-60	ingeniero Industrial	servicios de telecomunicaciones	Servicios	S.A.	550	318.110.000	0:44 Si		presencial
E60AGa	13/07/2017	S	G	S	S	DIRECTOR FINANCIERO y ESTRATEGIA	H	45-50	Doctor Ingeniero Industrial	INDUSTRIAL FERROCARRIL	Industria y Energía	S.A.		857.788.000	0:44 Si		PRESENCIAL
E61JRM	27/03/2017	S	G	S	S	RESPONSABLE DE MEDIO AMBIENTE	H	55-60	Ingeniero industrial	ENERGIA	Industria y Energía	S.A.		93.485.000	0:46 Si		e-mail
E62IAr	18/07/2017	N	P	S	N	Irakaslea	H	50-55	Euskal Filologian Lizentziatua	ENSEÑANZA	Servicios	Cooperativa			0:49 Si		e-mail

Anexos.

## Anexo 3.2- Ficha de Entrevistas Realizadas

EMPRESA	FECHA	COTIZADA	TAMAÑO	VINCULACIÓN EUSKALIT	INTENACIONALIZADA	CARGO	SEXO	RANGO EDAD	FORMACIÓN	TIPO DE EMPRESA	TIPO DE SECTOR	FORMA SOCIAL	Nº EMPLEADOS	FACTURACION	DURACIÓN ENTREVISTA	EXPLICACIÓN PREVIA	TIPO ENTREVISTA
E63ADL	22/07/2017	N	S	N	N	Socio-Director	H	45-50	Ingeniería Industrial	Consultoría	Servicios	S.L.	5	500.000	0:43	Si	e-mail
E64AMB	13/07/2017	N	G	N	N	Director General - Director de Salud y Sostenibilidad	H	45-50	Licenciado en Derecho Doctor en Filología Hispánica	Distribución Comercial	Servicios	Cooperativa	36000	6.000.000.000	0:44	Si	e-mail
E65JHi	19/09/2017	N	S	N	N	Presidente Patronato	H	50-55	Licenciado	ONG	TERCER SECTOR	fundación social p. 2	2	110.000	1:07		e-mail
E66SMI	11/10/2017	N	P	N	N	Director Comercial	M	35-40	Licenciado	Servicios Medioambientales	Servicios	S.L.	24	3000000	0:42	Si	e-mail
E67KAp	11/11/2017	N	P	N	N	Directora General	M	45-50	Ingeniería Industrial Mecánica por la Escuela Tecnica Superior de Ingenieros Industriales de Bilbao	Asociación Cluster	Servicios	sin animo de lucro	7	683.307	1:48	Si	e-mail
E68RHe	16/11/2017	N	P	S	S	Director General	H	45-50	Ingeniero Eléctrico		Industria y Energía	SL	50-100	20000000	2:07	Si	PRESENCIAL
E69JLA	16/11/2017	N	G	S	N	Jefe de servicio de calidad y sistemas de información	H	45-50	Licenciado en Medicina	Servicios de salud	Servicios	Ente público de de	26000		1:35	Si	e-mail
E70MUZ	21/11/2017	N	P	S	N	Director Gerente	H	55-60	Ingeniero Tecnico Superior Agronomo	Servicios empresariales	Servicios	COOPERATIVA	30	1.259.150	0:42	Si	e-mail
E71JAI	11/12/2017	N	S	S	N	COORDINADOR	H	55-60	Licenciado en Ciencias Económicas UPV		SERVICIOS		11	2500000	1:12	Si	e-mail
E72AAr	29/12/2017	N	G	S	S	Director de Estrategia y de Comunicación	H	60-65	Licenciado en Filosofía - Master en Dirección de RR.HH.	Grupo de comunicación audiovisual público	PUBLICO		997	15000000	1:15	Si	e-mail
E73JMi	26/01/2018	N	P	N	S	Responsable de Campañas y Dinamización Social	H	40-45	Licenciado en comunicación - Publicidad // Master en Amministración y Gestión de empresas de comunicación multimedia	Fundación - Ong de Desarrollo	TERCER SECTOR	FUNDACION	44	9.561.882,00 €	2:12	Si	PRESENCIAL
E74AMa	30/01/2018	N	P	S	N	Directora	M	45-50	Licenciada		Servicios				1:35	Si	PRESENCIAL
E75RBU	30/01/2018	N	G	S	N	Director Servicios Generales	H	45-50	Licenciado en Económicas	Centro Especial de Empleo	SERVICIOS	Fundación desde :	2.240	63.455.000 €	1:35	Si	PRESENCIAL
E76JBA	01/02/2018	N	G	S	N	Técnico Especialista Gestión de la	H	55-60	Doctorando en Sociología, Análisis	Administración Pública Local	PUBLICO		3700		2:17	Si	e-mail
E77JRB	01/02/2018	N	P	S	S	Director General	H	45-50	Ingeniero		Servicios				1:12	Si	presencial
E78RGi	23/01/2018	S	G	S	S	Responsable sistema de gestión	H	40-45	licenciado		Industria y Energía	S.L.			2:17	Si	e-mail
78 ENTREVISTAS											TOTALES						

## Anexo 4.1 - Focus Group: Clientes. Vulnerabilidad de la SRM ante las Asimetrías

MOMENTO DE LA VERDAD	COMPORTAMIENTOS CON LOS CLIENTES	ASIMETRIA			
		INFORMACION	PODER	CONFIANZA	TEMPORAL
Preventa	Ofrecer (para conseguir una venta) garantías de plazo, experiencia, calidad... (u otras) que resulta muy improbable que se puedan cumplir				
Diseño de producto	Ofrecer un producto / servicio sin poder garantizar la cadena de valor o la información (sellos) relativa a la misma que garanticen la calidad del producto.				
Oferta	Ofrecer un producto, servicio, o solución, sin tener muy claro el que satisfaga las necesidades del cliente, y sin informarle de ello previamente. Al cliente no se le da toda la información que se sabe, simplemente aquella que le va a condicionar a realizar la compra del producto que le quiere vender la empresa. Incluso en numerosas ocasiones se le ha dicho que le van a poner un producto "última tecnología" muy seguro. Efectivamente se le puso un producto de última tecnología, pero no se le dijo que estaba en fase experimental y ese cliente era un "probador del producto". El comercial tenía que venderlo porque la empresa se lo exigía y le daban pluses				
Venta	Vender activos a clientes que no son capaces de entender el riesgo del producto en el que invierten. La entidad financiera cobra la comisión de colocación (lo que generalmente comporta también jugosos "bonus" para toda la cadena de gestión) y es el cliente el que soporta el riesgo y tiene las pérdidas si las cosas se tuercen				
Ejecución del proyecto	Asignar recursos insuficientes para la realización de un proyecto (por ejemplo, en el mundo de la consultoría), esperando que los responsables y el equipo de proyecto se "busquen la vida" para sacar el proyecto en tiempo y forma y no termine repercutiendo en el cliente				
Comunicación	El caso de que se desarrolle un producto (gran consumo) cuyas cualidades y rasgos destacados en su publicidad traslucen que cuenta con unas propiedades (nutricionales, de salud, etc.) que realmente no son lo más destacable en ese campo. Por ejemplo, un bollo infantil que alega poseer el 50% del hierro o del fósforo que un niño necesita al día, dando a entender que es un producto saludable (cuando la bollería infantil, según el consenso de todos los que saben) es un producto que solo debería consumirse (por su carga calórica, azúcar, grasa...) de manera ocasional. No se trata de publicidad engañosa porque las alegaciones nutricionales que se hacen están amparadas por la legislación.				

## Anexo 4.2 - Focus Group: Proveedores. Vulnerabilidad de la SRM ante las Asimetrías

MOMENTO DE LA VERDAD	COMPORTAMIENTOS CON LOS PROVEEDORES	ASIMETRIA			
		INFORMACION	PODER	CONFIANZA	TEMPORAL
Oferta	Generar un concurso ficticio (para obtener información de los proveedores) y luego poder mejorar precios con otro proveedor fuera del concurso. De esta manera obligas a incurrir en gastos a los proveedores que concursan.				
Gestión del pedido	En la empresa tienes un objetivo de inventario, para evitar riesgos has pedido más de lo que necesitas a la cadena de suministro. En el mes de septiembre, tienes mayor visibilidad de lo que hace falta para cerrar el año sin problemas y como sabes que has pedido por exceso, lo que haces es recepcionar el material que hace falta. Por ejemplo: si has pedido 5 y te hace falta 2, no recepcionar 3 y por tanto no empieza el periodo de pago. Incluso a veces te plantean que busques no conformidades de calidad en la recepción para rechazar pedidos.				
Contratación	Exagerar cuando estás negociando con el proveedor los beneficios potenciales a medio/largo plazo para mejorar las condiciones presentes de contratación				
Prestación del servicio	La Gerencia de la empresa o en su caso los Técnicos de la misma que realizan un pedido tienen inicialmente una idea aparentemente clara de lo que quieren y así lo contratan. Lo que pasa es que con el propio desarrollo del trabajo aparecen o captan la posibilidad de unas ampliaciones y mejoras que antes no se habían pensado y no se habían contratado. "Ya que están aquí, podríamos hacer también....." " Podemos mejorar todo si añadimos.... "  Estas ideas pueden ser buenas, pero se plantean con la exigencia de realizarlas con el mismo precio contratado, o sea, sin coste adicional para el contratante. Lo cual significa un cambio en el Alcance de lo acordado. El proveedor también aprende de lo que le solicitan, para mejorar sus productos y ofertas, pero los añadidos plantean una discusión monetaria. Uno quiere más dinero por los añadidos y el otro quiere que se lo incluyan en lo acordado sin mayor coste.				
Control de la subcontratación	Mejorar a tu favor las condiciones económicas del contrato con un proveedor principal a sabiendas de que esto podrá repercutir negativamente en la cadena de Subcontratación, y de rebote en la calidad del servicio / producto adquirido				
Control del servicio contratado	Realizar externalizaciones de una actividad y del personal encargado de la misma a un proveedor sin responsabilizarse con el tiempo de cumplir las condiciones estipuladas en la externalización, por ejemplo, de volumen de trabajo o actividades asignadas. En resumen: Despreocuparse de los compromisos, debido a cambios en la propiedad, gestión o entorno.				

## Anexo 4.3 - Focus Group: Sociedad. Vulnerabilidad de la SRM ante las Asimetrías

MOMENTO DE LA VERDAD	COMPORTAMIENTOS CON LA SOCIEDAD	ASIMETRIA			
		INFORMACION	PODER	CONFIANZA	TEMPORAL
Subcontratación de un servicio	Delegar la responsabilidad en un tercero, a sabiendas de que existe alta probabilidad de que no cumpla actuando conforme a lo esperado. Queremos suponer que alguien en la cadena los selecciona, recupera y neutraliza su impacto, pero sabemos que en la mayor parte de las ocasiones no existe recuperación y estamos consumiendo el planeta. Pero si otros no reducen ¿Por qué yo?				
Tomas de decisiones	Estimar la información que me favorece, sin valorar el riesgo de fiabilidad de ésta. Los técnicos en aras a conseguir que se lancen proyectos, convencemos, manipulamos a los políticos para lanzar dichos proyectos, políticas, etc. Cuando en muchas ocasiones están poco estudiadas. Si sale mal, le perjudicará al político, al técnico nada pues se queda en la administración. Si sale bien todo bien para todos. Y viceversa: los políticos tienen una idea poco trabajada o se inventan un proyecto que les de protagonismo y obligan al técnico y a terceros a trabajar en dicha idea con los riesgos que tiene. Si sale bien el político asume la fama y si sale mal el fallo es debido a los técnicos				
Diseño	Hacer (o no hacer) algo sobre lo que no existe una exigencia legal, pero se conoce su afección negativa a terceros, por ejemplo, usar en tus procesos de fabricación materiales que vienen de zonas de conflictos, tomando atajos.				
Control del servicio contratado	Asignar un servicio a un proveedor, sin mostrar preocupación por las condiciones de ejecución del contrato, por la calidad, o por la gestión de residuos. Por ejemplo: Contratar para la gestión de los residuos de la compañía a una empresa que, aun disponiendo de todos los permisos legales, sabes que sus procesos no son los más respetuosos con el medio ambiente.				
Tomas de decisiones	Relegar el enfrentarse a un problema (de impacto social) mediante tácticas dilatorias. Tomar una decisión con previsiones erróneas. Por ejemplo: Incrementar de forma artificiosa las previsiones de ingresos de una entidad local para cuadrar y aprobar sus presupuestos, pudiendo provocar durante su ejecución el aumento del nivel de endeudamiento. “Yo construyo el puente y me hago las fotos, veremos cómo se paga”				
Gestión operativa	Pese a que desde la organización se conoce que la solución definitiva a un determinado impacto ambiental negativo, pasa por hacer una gran inversión (depuradora), se ponen en marcha acciones que solo solucionan parcialmente dicho impacto a un coste obviamente menor.				

## Anexo 4.4 - Focus Group: Trabajadores. Vulnerabilidad de la SRM ante las Asimetrías

MOMENTO DE LA VERDAD	COMPORTAMIENTOS CON LA TRABAJADORES	ASIMETRIA			
		INFORMACION	PODER	CONFIANZA	TEMPORAL
Contratación	<b>Contratación</b> a una persona con capacidades más altas que el nivel requerido, por ejemplo para hacer "A" y pasar a hacer "B", siendo "B" de peor cualificación.				
Rotación	<b>Rotación</b> inducida por la empresa ofreciendo promesas que con el tiempo no sabemos si se cumplirán. Incluso o rotas o quedas señalado y tu carrera profesional peligra.				
Promoción	<b>Promoción</b> de una persona a un puesto para el que no se ha evaluado la idoneidad del trabajador				
Retención	Una persona a la que has formado y recibe una oferta de <b>otra empresa</b> . La intentas convencer, hablando de su desarrollo profesional, ciertas mejoras, pero sabiendo que no vas a cubrir las expectativas que le han ofrecido en el otro puesto.				
Desarrollo profesional	Contrato indefinido (encubierto). Se contrata a alguien con <b>promesa de formación y desarrollo (Expectativas Desarrollo profesional)</b> profesional, y realmente pasa el tiempo en condiciones laborales precarias (sueldo bajo, alta carga de trabajo) para pasados los años igual despedirle.				
Comunicación	La Dirección, conocedora de la mala situación económica de la empresa <b>no la comunica</b> a los empleados de manera que estos siguen haciendo los planes normales como si la situación fuera la habitual. Una de las personas que trabaja en ella recibe una oferta muy sustanciosa de la administración pública, esta persona rechaza la oferta por fidelidad a la organización en la que está y tres meses más tarde la organización declara un ERE, en el que esa persona estaba incluida.				

## Anexo 4.5 - Focus Group: Clientes. Cálculo de la Relevancia de la SRM

MOMENTO DE LA VERDAD	COMPORTAMIENTOS CON LOS CLIENTES	VARIABLES			
		IMPACTO	PROBABILIDAD	FRECUENCIA	RELEVANCIA
Preventa	Ofrecer (para conseguir una venta) garantías de plazo, experiencia, calidad... (u otras) que resulta muy improbable que se puedan cumplir				
Oferta	Ofrecer un producto / servicio sin poder garantizar la cadena de valor o la información (sellos) relativa a la misma que garanticen la calidad del producto.				
Oferta	Ofrecer un producto, servicio, o solución, sin tener muy claro el que satisfaga las necesidades del cliente, y sin informarle de ello previamente. Al cliente no se le da toda la información que se sabe, simplemente aquella que le va a condicionar a realizar la compra del producto que le quiere vender la empresa. Incluso en numerosas ocasiones se le ha dicho que le van a poner un producto "última tecnología" muy seguro. Efectivamente se le puso un producto de última tecnología, pero no se le dijo que estaba en fase experimental y ese cliente era un "probador del producto". El comercial tenía que venderlo porque la empresa se lo exigía y le daban pluses				
Planificación del proyecto	Asignar recursos insuficientes para la realización de un proyecto (por ejemplo, en el mundo de la consultoría), esperando que los responsables y el equipo de proyecto se "busquen la vida" para sacar el proyecto en tiempo y forma y no termine repercutiendo en el cliente				
Venta	Vender activos a clientes que no son capaces de entender el riesgo del producto en el que invierten. La entidad financiera cobra la comisión de colocación (lo que generalmente comporta también jugosos "bonus" para toda la cadena de gestión) y es el cliente el que soporta el riesgo y tiene las pérdidas si las cosas se tuercen.				
Comunicación	El caso de que se desarrolle un producto (gran consumo) cuyas cualidades y rasgos destacados en su publicidad traslucen que cuenta con unas propiedades (nutricionales, de salud, etc.) que realmente no son lo más destacable en ese campo. Por ejemplo, un bollo infantil que alega poseer el 50% del hierro o del fósforo que un niño necesita al día, dando a entender que es un producto saludable (cuando la bollería infantil, según el consenso de todos los que saben) es un producto que solo debería consumirse (por su carga calórica, azúcar, grasa...) de manera ocasional. No se trata de publicidad engañosa porque las alegaciones nutricionales que se hacen están amparadas por la legislación.				



## Anexo 4.6 - Focus Group: Proveedores. Cálculo de la Relevancia de la SRM

MOMENTO DE LA VERDAD	COMPORTAMIENTOS CON LOS PROVEEDORES	VARIBALES			
		IMPACTO	PROBABILIDAD	FRECUENCIA	RELEVANCIA
Oferta	Generar un concurso ficticio (para obtener información de los proveedores) y luego poder mejorar precios con otro proveedor fuera del concurso. De esta manera obligas a incurrir en gastos a los proveedores que concursan.				
Gestión del pedido	En la empresa tienes un objetivo de inventario, para evitar riesgos has pedido más de lo que necesitas a la cadena de suministro. En el mes de septiembre, tienes mayor visibilidad de lo que hace falta para cerrar el año sin problemas y como sabes que has pedido por exceso, lo que haces es recepcionar el material que hace falta. Por ejemplo: si has pedido 5 y te hace falta 2, no recepcionas 3 y por tanto no empieza el periodo de pago. Incluso a veces te plantean que busques no conformidades de calidad en la recepción para rechazar pedidos.				
Contratación	Exagerar cuando estás negociando con el proveedor los beneficios potenciales a medio/largo plazo para mejorar las condiciones presentes de contratación				
Prestación del servicio	La Gerencia de la empresa o en su caso los Técnicos de la misma que realizan un pedido tienen inicialmente una idea aparentemente clara de lo que quieren y así lo contratan. Lo que pasa es que con el propio desarrollo del trabajo aparecen o captan la posibilidad de unas ampliaciones y mejoras que antes no se habían pensado y no se habían contratado. "Ya que están aquí, podríamos hacer también....." " Podemos mejorar todo si añadimos.... " Estas ideas pueden ser buenas, pero se plantean con la exigencia de realizarlas con el mismo precio contratado, o sea, sin coste adicional para el contratante. Lo cual significa un cambio en el Alcance de lo acordado. El proveedor también aprende de lo que le solicitan, para mejorar sus productos y ofertas, pero los añadidos plantean una discusión monetaria. Uno quiere más dinero por los añadidos y el otro quiere que se lo incluyan en lo acordado sin mayor coste.				
Control de la subcontratación	Mejorar a tu favor las condiciones económicas del contrato con un proveedor principal a sabiendas de que esto podrá repercutir negativamente en la cadena de Subcontratación, y de rebote en la calidad del servicio / producto adquirido				
Control del servicio contratado	Realizar externalizaciones de una actividad y del personal encargado de la misma a un proveedor sin responsabilizarse con el tiempo de cumplir las condiciones estipuladas en la externalización, por ejemplo, de volumen de trabajo o actividades asignadas. En resumen: Despreocuparse de los compromisos, debido a cambios en la propiedad, gestión o entorno				

## Anexo 4.7 - Focus Group: Sociedad. Cálculo de la Relevancia de la SRM

MOMENTO DE LA VERDAD	COMPORTAMIENTOS CON LA SOCIEDAD	VARIABLES			
		IMPACTO	PROBABILIDAD	FRECUENCIA	RELEVANCIA
Subcontratación de un servicio	Delegar la responsabilidad en un tercero, a sabiendas de que existe alta probabilidad de que no cumpla actuando conforme a lo esperado. Queremos suponer que alguien en la cadena los selecciona, recupera y neutraliza su impacto, pero sabemos que en la mayor parte de las ocasiones no existe recuperación y estamos consumiendo el planeta. Pero si otros no reducen ¿Por qué yo?				
Tomas de decisiones	Estimar la información que me favorece, sin valorar el riesgo de fiabilidad de ésta. Los técnicos en aras a conseguir que se lancen proyectos, convencemos, manipulamos a los políticos para lanzar dichos proyectos, políticas, etc. Cuando en muchas ocasiones están poco estudiadas. Si sale mal, le perjudicará al político, al técnico nada pues se queda en la administración. Si sale bien todo bien para todos. Y viceversa: los políticos tienen una idea poco trabajada o se inventan un proyecto que les de protagonismo y obligan al técnico y a terceros a trabajar en dicha idea con los riesgos que tiene. Si sale bien el político asume la fama y si sale mal el fallo es debido a los técnicos				
Diseño	Hacer (o no hacer) algo sobre lo que no existe una exigencia legal, pero se conoce su afección negativa a terceros, por ejemplo, usar en tus procesos de fabricación materiales que vienen de zonas de conflictos, tomando atajos.				
Control del servicio contratado	Asignar un servicio a un proveedor, sin mostrar preocupación por las condiciones de ejecución del contrato, por la calidad, o por la gestión de residuos. Por ejemplo: Contratar para la gestión de los residuos de la compañía a una empresa que, aun disponiendo de todos los permisos legales, sabes que sus procesos no son los más respetuosos con el medio ambiente.				
Tomas de decisiones	Relegar el enfrentarse a un problema (de impacto social) mediante tácticas dilatorias. Tomar una decisión con previsiones erróneas. Por ejemplo: Incrementar de forma artificiosa las previsiones de ingresos de una entidad local para cuadrar y aprobar sus presupuestos, pudiendo provocar durante su ejecución el aumento del nivel de endeudamiento. "Yo construyo el puente y me hago las fotos, veremos cómo se paga"				
Gestión operativa	Pese a que desde la organización se conoce que la solución definitiva a un determinado impacto ambiental negativo, pasa por hacer una gran inversión (depuradora), se ponen en marcha acciones que solo solucionan parcialmente dicho impacto a un coste obviamente menor.				

## Anexo 4.8 - Focus Group: Trabajadores. Cálculo de la Relevancia de la SRM

MOMENTO DE LA VERDAD	COMPORTAMIENTOS CON LA TRABAJADORES	VARIABLES			
		IMPACTO	PROBABILIDAD	FRECUENCIA	RELEVANCIA
Contratación	<b>Contratación</b> a una persona con capacidades más altas que el nivel requerido, por ejemplo para hacer "A" y pasar a hacer "B", siendo "B" de peor cualificación.				
Rotación	<b>Rotación</b> inducida por la empresa ofreciendo promesas que con el tiempo no sabemos si se cumplirán. Incluso o rotas o quedas señalado y tu carrera profesional peligra.				
Promoción	<b>Promoción</b> de una persona a un puesto para el que no se ha evaluado la idoneidad del trabajador				
Retención	Una persona a la que has formado y recibe una oferta de <b>otra empresa</b> . La intentas convencer, hablando de su desarrollo profesional, ciertas mejoras, pero sabiendo que no vas a cubrir las expectativas que le han ofrecido en el otro puesto.				
Desarrollo profesional	Contrato indefinido (encubierto). Se contrata a alguien con <b>promesa de formación y desarrollo (Expectativas Desarrollo profesional)</b> profesional, y realmente pasa el tiempo en condiciones laborales precarias (sueldo bajo, alta carga de trabajo) para pasados los años igual despedirle.				
Comunicación	La Dirección, conocedora de la mala situación económica de la empresa <b>no la comunica</b> a los empleados de manera que estos siguen haciendo los planes normales como si la situación fuera la habitual. Una de las personas que trabaja en ella recibe una oferta muy sustanciosa de la administración pública, esta persona rechaza la oferta por fidelidad a la organización en la que está y tres meses más tarde la organización declara un ERE, en el que esa persona estaba incluida.				

## Anexo 4.9 – Cuestionario *Focus Group*

A la vista de las situaciones presentadas consideras que

1. ¿EL RIESGO MORAL (RM) ES UNA REALIDAD EN VUESTRAS ORGANIZACIONES?
2. ¿EL RM ES UN TEMA QUE SE GESTIONA EN VUESTRAS ORGANIZACIONES?
3. ¿VEIS FACTIBLE LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN *COMPLIANCE* MORAL QUE PROPONGO?
4. ¿QUE BARRERAS VEIS PARA ELLO?
5. ¿EN EL MARCO DE QUÉ POLÍTICA DE LA COMPAÑÍA LO IMPLANTARÍAIS?
6. ¿LO VEIS MAS CENTRADO EN ALGÚN GRUPO DE INTERÉS?
7. ¿APLICARÍAIS ALGUNA MEJORA AL PLANTEAMIENTO QUE OS HE EXPUESTO BASADO EN UNA SISTEMATICA SIMILAR A LA SEGUIDA CON UN *COMPLIANCE* PENAL?
8. ¿QUE MECANISMOS IMPLEMENTARÍAIS PARA INCORPORAR LA ÉTICA EN VUESTRAS ORGANIZACIONES MAS ALLÁ DEL CÓDIGO ÉTICO?

## Anexo 6.1 - Reconocimientos recibidos por Mutuaia



ISO 9001 al Sistema de Gestión de la Calidad



ISO 27001 al Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información



ISO 14001 al Sistema de Gestión Medio Ambiental



OHSAS 18001 al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo



UNE 179003 al Sistema de Gestión de Riesgos para la Seguridad de Pacientes



UNE 179006 al Sistema para la Vigilancia, Prevención y Control de las Infecciones Relacionadas con la Asistencia Sanitaria (IRAS)



Premio Vasco a la Gestión avanzada en el elemento Clientes, otorgado por el Gobierno Vasco a través de Euskalit



Premio Vasco a la Gestión avanzada en el elemento Personas, otorgado por el Gobierno Vasco a través de Euskalit



Reconocimiento Oro en el Premio Vasco a la Gestión Avanzada, otorgado por el Gobierno Vasco a través de Euskalit.



Acreditación QH (Quality Healthcare) en su categoría máxima, 3 ESTRELLAS, otorgada por el Instituto para el Desarrollo e Integración de la Sanidad (IDIS)



Finalista del Premio Europeo EFQM 2012 a la Excelencia.



Premio Iberoamericano de Calidad, reconocimiento Plata, en la categoría de "Organización Pública Grande".

Anexos.

## Anexo 6.2 - Ficha de Entrevistas Realizadas en Mutua

PERSONA	Fecha 1ª Entrevista	CARGO	DEPARTAMENTO	RANGO EDAD	FORMACIÓN	Nº EMPLEADOS A SU CARGO
E1NLE	13/02/2019	Director Gerente	Gerencia	50-55	Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la UPV.	650
E2JAR	14/02/2019	Director de Operaciones y Servicios Administrativos	Gerencia	45-50	Administración de empresas y Marketing. EMBA Deusto Business School.	8
E3DBA	14/02/2019	Director proceso Cese Actividad	Prestaciones económicas y Recaudación	45-50	Ingeniería técnica industrial	2
E4LAC	11/02/2019	Directora de Gestión de Recursos	Compras, Contratación y Gestión de Edificios	35-40	Licenciada en Derecho Económico	22
E5ICS	13/02/2019	Director de Gestión	Gestión	40-45		35
E6RMV	13/02/2019	Director de RRHH	RRHH	60-65	Licenciado en Derecho	4
E7LCC	13/02/2019	Director Gestión Madrid	Gestión	45-50	Licenciado en Derecho	2
E8VHU	15/02/2019	Directora Organización y Calidad	Organización y Gestión de riesgos	45-50	Licenciada en Ciencias Empresariales	5
E9MAU	11/02/2019	Director de Aseguramiento	Resp. De la Unidad de Gestión Sanitaria	50-55	Doctor en Medicina y Cirugía	0
E10LGE	19/02/2019	Directora Económico-Financiera	Económico-Financiero	40-45	Licenciada en Ciencias Empresariales	25
E11MLO	17/02/2019	Directora Asuntos Jurídicos	Gerencia	65	Derecho y Graduado Social	0
E12VES	15/02/2019	Directora de Auditoría Interna	Auditoría Interna	40-45	Licenciada en Economía	2
E13SCM	14/02/2019	Directora de Asesoría Jurídica y Cumplimiento Corporativo	Asesoría Jurídica y Cumplimiento Corporativo	55-60	Licenciada en Derecho	22
E14IGO	12/02/2019	Director de Recaudación y Prestaciones	Prestaciones económicas y Recaudación	55-60	Geografía e Historia	50
E15JVC		Director de Comunicación	Área de Comunicación	45-50	Económicas y Empresariales	5
E16JFO	11/02/2019	Director Asistencial de Gipuzkoa y Jefe de Servicio del Departamento de Traumatología y Cirugía Ortopédica.	Dirección Asistencial de Gipuzkoa	55-60	Doctor en Medicina	162
E17VEC	07/02/2019	Director de Servicios Asistenciales y Prestaciones Económicas	Gerencia	55-60	Doctor en Medicina y Cirugía	300
E18MFM	23/02/2019	Directora Desarrollo de Personas	Desarrollo de Personas		licenciatura Derecho	8
E19HIA	15/02/2019	Directora de Sistemas de Información	Sistemas de Información	45-50	Ingeniera Informática	19
E20JOL	14/02/2019	Director asistencial	Area sanitaria Araba y Madrid	55-60	Licenciado Medicina y Cirugía	80
E21JRU	13/02/2019	Director Asistencial	Bizkaia	55-60	Licenciado en Medicina y Cirugía. Espec en Medicina de Familia	207

## Anexo 6.3 - Matriz de Situaciones de Riesgo Moral de Mutualia

STAKEHOLDER		AI	AT	AP	AC
SITUACION DE RIESGO MORAL					
<b>CLIENTE EMPRESA</b>					
PREVENTA	Ofrecer un producto, servicio, o solución, teniendo claro que puede no satisfacer las necesidades del cliente, y sin informarle de ello previamente (ejemplo: una empresa que quiere contratar el control ITCC incapacidad temporal contingencias comunes).		X		X
PREVENTA	Indicar la posesión de certificaciones ocultando información relevante sobre el alcance, cuando dicha información no ha sido solicitada, pensando que el hacerlo puede perjudicar a la Mutua.	X			
PREVENTA	Ocultar en la oferta de servicios que algunos de ellos se prestan con medios ajenos	X			
COMUNICACIÓN	No informar de la misma forma a todos los clientes de los derechos y obligaciones que tienen por estar asociados a una mutua, corriendo el riesgo de no tener la misma calidad de información y de servicio	X			
<b>CLIENTES PACIENTES</b>					
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Tomar decisiones de denegaciones o extinciones de prestaciones (por ejemplo: cese de actividad o cuidado de menores enfermos) habiendo duda en la aplicación de la normativa apoyándose en la posibilidad de que el interesado desista de interponer una demanda que tiene posibilidades de ganar porque incurriría en gastos de abogado. Esta decisión beneficiaría a la Mutua y al Sistema, pero perjudicaría a la persona.			X	
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	No comunicar a nuestros usuarios sus alternativas legales para reclamar una prestación.	X			
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	No ser proactivos, es decir, no comprobar que los beneficiarios/as reúnan los requisitos de acceso a una prestación, con el objeto de informarles y que puedan solicitar la prestación. Muchas personas desconocen que tienen dicha posibilidad.	X			
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Dado que el paciente tiene que tomar la decisión final, existe un riesgo cuando en situaciones de decisiones médicas no se plantean al paciente todas las alternativas asistenciales.	X			X

STAKEHOLDER		AI	AT	AP	AC
SITUACION DE RIESGO MORAL					
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Priorizar a los pacientes por criterios económicos especialmente en el acceso a asistencia sanitaria en función del coste asociado de la baja.			X	
TRABAJADORES					
SELECCIÓN	Ocultar en la entrevista de trabajo al posible candidato/a información sobre las dificultades para la Mutua (normativa del sector) para contratar personas salvo en casos de sustitución, creando posiblemente expectativas que igual no podrán verse cumplidas.	X			
CONTRATACIÓN	Contratación de personas con capacidades más altas que el nivel requerido, utilizando para ello promesas de posibilidades de promoción futura que no podemos asegurar	X	X		
DESARROLLO PROFESIONAL	Ofrecer formación y desarrollo profesional, sin poder asegurar dicha promesa.				X
DESARROLLO PROFESIONAL	Promoción de una persona a un puesto para el que no se ha evaluado la idoneidad del trabajador (su capacitación).			X	
DESARROLLO PROFESIONAL	Proponer a una persona la asunción de un puesto de trabajo o función sin asegurarnos de que ha entendido la implicación total de la aceptación del puesto.			X	
DESARROLLO PROFESIONAL	Promocionar a una persona molesta para quedarnos más tranquilos, incluso sabiendo que hay otras personas más capaces.			X	
DESARROLLO PROFESIONAL	Diseñar puestos ad-hoc para personas a las que queremos beneficiar.			X	
DESARROLLO PROFESIONAL	Adjudicar formación específica a alguna persona en particular sabiendo que esa formación le pondrá en clara ventaja frente a sus compañeros en futuras plazas o promociones internas, no ofreciendo las mismas oportunidades a toda la plantilla			X	



STAKEHOLDER		AI	AT	AP	AC
SITUACION DE RIESGO MORAL					
COMUNICACIÓN	Asumir como propios ante estamentos superiores ideas, proyectos, acciones... de compañeros adjudicándonos el mérito y sin reconocer siquiera a la persona que ha hecho el trabajo, minando su promoción profesional y su "brillo" profesional.			X	X
MEDIDAS DE CONCILIACIÓN	Decidir sobre la concesión de medidas de conciliación sin criterios preestablecidos objetivos y equitativos.	X		X	
LIDERAZGO	Eludir nuestras responsabilidades haciendo recaer sobre las personas a nuestro cargo la decisión sobre un problema que sólo debemos decidir nosotros. (Aclaración: Nos apoyamos en los perfiles como control de este riesgo)			X	
LIDERAZGO	Solicitar a una persona de la organización que haga algo sin informar de ello a su responsable, de forma que su trabajo no será valorado si lo hace bien y sí será tenido en cuenta si algo sale mal.		X	X	
LIDERAZGO	Reparto asimétrico de la carga de trabajo en función de la confianza, compromiso con otras personas de la organización			X	X
PROVEEDORES					
LICITACIÓN	Mejorar a tu favor las condiciones económicas del contrato con un proveedor principal a sabiendas de que esto podrá repercutir negativamente en la cadena de Subcontratación, y de rebote en la calidad del servicio / producto adquirido. Aclaración: Sacar a licitación un servicio donde el margen económico para el proveedor es escaso o nulo. Por ley se mira que el proveedor pueda cumplir las obligaciones con sus trabajadores, pero se aprieta tanto el precio que el proveedor		X	X	

STAKEHOLDER		AI	AT	AP	AC
SITUACION DE RIESGO MORAL					
	tendrá que buscarse su margen económico de otra forma incluso sabiendo que el proveedor puede incurrir en pérdidas, porque sabemos que hay competencia o que el proveedor necesita cubrir costes fijos				
CONTRATACIÓN	Incorporar en las contrataciones previsiones de consumo elevadas y con mucho margen (por ahorrar tiempo y recursos para su análisis) de forma que nos estamos beneficiando de unos precios más ventajosos que realmente no nos corresponderían.	X		X	
CONTRATACIÓN	Influir en la selección de personas que hará el proveedor para organizar el equipo que te dará servicio. Altera la elección natural de unas personas frente a otras.			X	
CONTRATACIÓN	En los concursos pedir una serie de requisitos superiores a los legalmente establecidos a los proveedores (medio ambientales, % de minusválidos,) que ni siquiera la Mutua cumple o es capaz de gestionar.				
CONTROL DEL SERVICIO CONTRATADO	Cambiar los requerimientos de un contrato una vez adjudicado, poniendo al proveedor en un compromiso para no aceptarlo por las consecuencias que pudiera tener. Ejem: Gestión de la planificación de los proyectos licitados en nuestro beneficio. Por ejemplo: El proveedor adjudicatario del concurso, contrata al personal necesario para el proyecto. Cuando se firma el contrato, a Mutualia le interesa retrasar la ejecución del proyecto por la razón que sea. El proveedor está perdiendo dinero porque tiene a la gente del proyecto sin tareas.	X	X	X	
SOCIEDAD					
SUBCONTRATACION DE UN SERVICIO	Asignar un servicio a un proveedor, sin mostrar preocupación por las condiciones de ejecución del contrato, o por la gestión de residuos. Aclaraciones: No tener en cuenta el origen de las materias primas a utilizar en los procesos de fabricación permitiendo la entrada de materiales que	X			

STAKEHOLDER		AI	AT	AP	AC
SITUACION DE RIESGO MORAL					
	vienen de zonas o países con conflictos, o donde no se aseguran los ODS				
SUBCONTRATACION DE UN SERVICIO	Adoptar decisiones que medioambientalmente puedan ser perjudiciales a expensas de mejorar nuestro resultado económico, pero siempre dentro de la legalidad. Retrasar la implantación de medidas medioambientales.		X		
REALIZACIÓN DE INVERSIONES	A la hora de realizar las inversiones en centros o servicios tener en cuenta únicamente criterios económicos y no las necesidades de accesibilidad.		X		

Anexos.

## Anexo 6.4 - Evaluación del Riesgo Residual en Mutualia

The screenshot displays the GlobalSUITE web application interface for risk management. The top navigation bar includes tabs for 'Inicio', 'Análisis', 'Planes', 'Gestión', and 'ScoreCard'. The main content area is titled 'Análisis de Riesgos' and shows a table of risk assessments. A specific risk is highlighted with a blue box, and its details are shown in a 'Detos Generales' section below.

Descripción del Riesgo	Actividad	Causa	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Probabilidad Residual	Impacto Residual	Riesgo Residual
Reducir la presión de certificaciones buscando información relevante sobre el alcance, cuando dicha información Presentación oferta servicios Gestión Cliente	Información	Información	Inprobable	Modesta	MEDIO	Baja	Leve	BAJO
No informar de la reserva forma a todos los clientes de las brechas y obligaciones que tienen por estar en zona Comunicación cliente	Información	Información	Posible	Modesta	ALTO	Baja	Leve	BAJO
Ocultar en la oferta de servicios que algunos de ellos se prestan con medios ajenos Presentación oferta servicios Gestión Cliente	Información	Información	Inprobable	Modesta	MEDIO	Baja	Leve	BAJO
Ofrecer un producto, servicio, o solución, teniendo claro que puede no satisfacer las necesidades del cliente, y Presentación oferta servicios Gestión Cliente	CONFIANZA/TEMPORAL	CONFIANZA/TEMPORAL	Inprobable	Modesta	MEDIO	Baja	Leve	BAJO

**Detos Generales**

**Aviso:** El valor de las dimensiones automáticas se calcula automáticamente al cambiar el valor de una dimensión manual

**Elemento:** Área - Gestión Cliente

**Descripción del Riesgo:** Ofrecer un producto, servicio, o solución, teniendo claro que puede no satisfacer las necesidades del cliente, y sin informarle de ello previamente ofreciendo una empresa que puede contactar en su caso (ITCC incapacidad laboral contingencias comunes)

**Actividad:** Presentación oferta servicios Gestión Cliente

**Normaliza:**

**Consecuencias:**

**Substituciones recibidas:**

**Causa:** CONFIANZA/TEMPORAL

**Responsable:**

**-CIER (ATI):**

**Probabilidad (R I):** Inprobable

