

## **DOBLE GRADO: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y DERECHO**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**Curso 2020/2021**

# **LA IMPLANTACIÓN DEL COMPLIANCE Y SUS IMPLICACIONES A NIVEL ORGANIZACIONAL. EL CASO GLOBALIA**

**Autora:** Nerea Díaz Navarro

**Directora:** Susana Tejada Barrenechea

Bilbao, a 25 de junio de 2021



# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	2
2. OBJETIVOS.....	3
3. METODOLOGÍA .....	4
4. UNA APROXIMACIÓN AL CUMPLIMIENTO NORMATIVO: ORIGEN, DESARROLLO Y FUNCIÓN DEL COMPLIANCE .....	6
4.1. Contexto internacional y origen del Compliance.....	7
4.2. El cumplimiento normativo en España .....	9
4.3. La función de Compliance en la empresa .....	10
5. ELEMENTOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPLIANCE EN LA EMPRESA .....	12
5.1 El Compliance y la cultura organizacional .....	13
5.1.1 La cultura organizacional.....	13
5.1.2. La cultura organizacional de ética y cumplimiento .....	15
5.2. El liderazgo ético como clave para el éxito de la función de Compliance.....	19
5.2.1. Un breve recorrido por las teorías del liderazgo .....	20
5.2.2. El liderazgo ético.....	23
6. DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: GRUPO GLOBALIA .....	24
6.1. El Grupo Globalia .....	25
6.2. La implementación de la función de Compliance a través del cambio: cultura organizacional y liderazgo como bases del cambio .....	26
6.2.1. Cultura y aprendizaje organizacional.....	27
6.2.2. Factor humano: liderazgo, comunicación y resistencia al cambio.....	33
7. BUENAS PRÁCTICAS EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE COMPLIANCE BASADAS EN LA EXPERIENCIA GLOBALIA.....	40
8. CONCLUSIONES .....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> La función de Compliance en la empresa.....	11
<b>Figura 2.</b> Estratos de la cultura organizacional. ....	14
<b>Figura 3.</b> Marcas del grupo Globalia.....	26
<b>Figura 4.</b> Resultados de la encuesta de Denison. ....	32
<b>Figura 5.</b> Resultados del Test de liderazgo transformacional-ético. ....	36

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Variables de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison.....	30
<b>Tabla 2.</b> Variables del test de liderazgo transformacional-ético. ....	34
<b>Tabla 3.</b> Características que se relacionan con los ítems incorporados al test de liderazgo transformacional-ético.....	35

## RESUMEN

Durante los últimos años, la función de cumplimiento normativo o Compliance se ha extendido en las organizaciones para dar respuesta a una realidad legislativa y social marcada por los graves escándalos corporativos que han sacudido a algunos países de nuestro entorno. El propósito del presente trabajo es analizar los cambios fundamentales que se deben implementar a nivel organizacional para garantizar la eficiencia de la función de cumplimiento normativo. Para ilustrar cómo abordar ese proceso de cambio, se ha llevado a cabo el estudio de un supuesto real, el del Grupo Globalia, que en el año 2016 tuvo que afrontar la implantación del Compliance en todas las empresas del grupo. Se aprecia cómo la cultura de la empresa y un liderazgo transformacional unido a un componente ético son vitales en la implantación de este sistema.

**Palabras clave:** Cumplimiento normativo, Compliance, cultura organizacional, liderazgo, ética, cambio.

## ABSTRACT

In the last few years, the regulatory Compliance has become standard practice in companies in order to respond to a legislative and social reality marked by serious corporate scandals that have shaken some other countries. The purpose of this project is to analyze the fundamental changes that must be implemented at an organizational level to guarantee the efficiency of the regulatory Compliance. To illustrate how to approach this process of change, a study of a real case has been carried out, that of Globalia Group, which had to face up to the strict implementation of Compliance in all the group's companies in 2016. It is appreciated how the culture of the company and a transformational leadership connected to an ethical component are vital in the implementation of this system.

**Keywords:** Regulatory Compliance, organizational culture, leadership, ethics, change.

## 1. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial requiere de una constante evolución y desarrollo para garantizar su supervivencia en el mercado. En este sentido, y especialmente, durante las últimas décadas, las empresas se han visto obligadas a adaptarse al complejo entramado legal y fiscal al que se ven sometidas a la hora de desempeñar su actividad.

Para dar respuesta a las crecientes exigencias legales, cada vez más empresas están implementando una nueva función corporativa: el Compliance o cumplimiento normativo. El Compliance se presenta como el camino más práctico, efectivo y sencillo para construir un programa de prevención y cumplimiento que permita a las organizaciones garantizar el respeto a las leyes y normativa vigentes.

Sin embargo, la implantación de la función de cumplimiento normativo no puede reducirse a introducir en las empresas un montón de papeles, trabas y burocracia, pues exige ir más allá, esto es, acometer ciertos cambios sobre la estructura organizacional. Y es que, la eficacia del Compliance está condicionada por la capacidad de la organización para promover la moralidad en su interior, mediante el desarrollo de una verdadera cultura ética corporativa y un liderazgo ético que integren el buen hacer empresarial en el día a día y en la normalidad de sus procesos y actividades.

Ante lo anterior, surgen entonces varias preguntas: ¿Cómo se crea una cultura ética corporativa? ¿Qué características deben poseer los líderes? ¿Cómo se debe comunicar a los integrantes de la organización el proceso de cambio? ¿Cómo pueden reaccionar éstos al respecto?, en definitiva ¿Cómo debe una empresa abordar el cambio organizacional? Todas estas cuestiones se tratarán analizando un caso real, concretamente, la implantación del Compliance en el Grupo Globalia, grupo que, tras ser condenado en el año 2017 por fraude en subvenciones a residentes, conoce de primera mano la importancia de que las prácticas éticas estén presentes en todas sus actuaciones.

## **2. OBJETIVOS**

El presente trabajo analiza las consecuencias de la implantación del Compliance en la organización. Los objetivos que se pretenden alcanzar están relacionados tanto con la comprensión de la materia como con su aplicación práctica. Así pues, los objetivos a conseguir son los siguientes:

1. Trasladar los conocimientos adquiridos a lo largo del grado, y en especial, en la asignatura de Economía de la Empresa: organización y dirección, necesarios para el desarrollo del trabajo.
2. Aprender a utilizar conceptos relacionados con el Compliance, la cultura organizacional, el liderazgo, los procesos de cambio y la comunicación. Para ello, se empleará el lenguaje técnico apropiado que permita reducir la ambigüedad en el desarrollo del caso.
3. Demostrar la capacidad para gestionar de manera adecuada la información relativa a la materia que se va a tratar, seleccionando la información relevante, actualizada y de calidad.

En cuanto al contenido propio del trabajo, las metas propuestas son las siguientes:

1. Comprender los orígenes, la evolución y la función del Compliance en la organización de cara a poder determinar los presupuestos básicos para su implementación.
2. Indagar en la cultura organizacional a fin de conocer los valores idóneos para fomentar un comportamiento ético, y con él, el cumplimiento.
3. Realizar un breve repaso por las teorías del liderazgo con el objetivo de obtener el estilo de liderazgo apropiado para desplegar con éxito la función de Compliance en la organización.
4. Aplicar e identificar la teoría y conocimientos adquiridos en un supuesto práctico real. Para ello, será necesario informarse profunda y exhaustivamente sobre el Grupo

Globalia para conocer la forma en que se llevó a cabo el proceso de cambio seguido para la introducción del Compliance en la organización.

- a) Conocer su misión, visión y valores.
- b) Identificar la existencia de transformaciones en su cultura organizacional.
- c) Conocer el papel de la dirección en el proceso de cambio.
- d) Analizar la importancia de la comunicación y la formación como factores para asegurar la correcta implantación del cambio.
- e) Identificar la existencia de resistencia al cambio por parte de los integrantes del grupo y las soluciones o medidas adoptadas para mitigarla.

### **3. METODOLOGÍA**

En lo que respecta al proceso de trabajo seguido, en primer lugar, y en la medida en que se ha optado por realizar una revisión bibliográfica, se ha recopilado información ya existente sobre la materia. Para ello, se han empleado diversas fuentes como revistas, artículos científicos, manuales y documentos oficiales, cuya búsqueda se ha realizado mediante el empleo del catálogo online de la biblioteca de la Universidad del País Vasco y bases de datos como Dialnet, ProQuest o el Boletín Oficial del Estado.

La primera lectura y evaluación de los materiales recopilados ha resultado especialmente útil para seleccionar aquellos más relevantes en los que focalizarse y, además, ha permitido confeccionar un primer guion de trabajo, el cual ha ido experimentando pequeños ajustes a lo largo del proceso de desarrollo del proyecto. A partir de una segunda lectura, ya más exhaustiva, se ha dado comienzo a la redacción del trabajo estableciendo, en todo momento, la relación entre las fuentes seleccionadas a fin de proporcionar una visión, lo más completa posible, de la materia a tratar. Así, una vez introducida y contextualizada la función de Compliance, se ha abordado el estudio de los elementos imprescindibles para su implantación en la organización: una cultura organizativa dirigida a afrontar procesos de cambio y un liderazgo transformacional-ético.

A continuación, se ha examinado cómo se materializa la teoría estudiada a través de un caso real: el proceso de cambio experimentado por el Grupo Globalia en el año 2016 para la

implementación de la función de cumplimiento normativo en todas las empresas del grupo. Este análisis más práctico se ha centrado en estudiar diversas cuestiones, tales como las causas y enfoques de acción para abordar el cambio organizacional, los cambios organizacionales experimentados para implantar una cultura ética y de cumplimiento y la existencia real o no de la misma, el papel que jugó la dirección, la importancia de la comunicación y formación de los empleados y la problemática de la resistencia al cambio.

Los recursos empleados para abordar tales cuestiones han sido fundamentalmente cuatro: los materiales disponibles en la página web de Globalia, la encuesta sobre la cultura organizacional de Denison (2010), entrevistas a directivos intermedios del grupo y un test para medir el liderazgo.

La encuesta sobre la cultura organizacional de Denison (2010) se ha realizado a 20 empleados del grupo con el objetivo de medir y evaluar la cultura organizacional de Globalia. Antes de pasar la encuesta, se pidió a los participantes que rellenasen los ítems basándose en la visión que cada uno de ellos tenía de la empresa antes del estallido de la pandemia de Covid-19 concretamente, antes del año 2020. Una vez aplicada la encuesta, se han tratado los datos obtenidos en Excel a fin de calcular los promedios de las respuestas a cada pregunta por dimensión, para seguidamente analizar los resultados extraídos, representarlos gráficamente y alcanzar una conclusión sobre la cultura presente en la organización (Ver Anexo IV).

En lo que respecta a las entrevistas, el día 5 de abril se entabló el primer contacto vía telefónica con la responsable de la implementación del Compliance en Globalia, Luisa Prats –quien además es abogada del departamento de Asesoría Jurídica del grupo– para exponerle el objetivo del proyecto y recabar su consentimiento para colaborar en el mismo. El día 17 de mayo de 2021, con el trabajo ya más encauzado, tuvo lugar una segunda entrevista, con una duración de una hora y cuarto, en la que se ahondó en el proceso de implantación del Compliance en Globalia. Una vez se obtuvo una idea global, se realizaron entrevistas a algunos directivos del grupo para conocer su experiencia y opinión respecto a las implicaciones y consecuencias de la implantación del Compliance. Así, el día 18 de mayo se celebró una reunión presencial con Iñaki Díaz, Director Área Norte de Globalia Corporate Travel y Carlos Gutiérrez, Director Zona Noroeste de Globalia Meeting & Events, con una duración de 45 minutos. Y al día siguiente, se contactó vía Skype durante 20 minutos con

Pilar Iglesias, Directora Comercial & Account Manager Área Norte de Globalia Corporate Travel y vía telefónica con Federico Bueno, Director Grandes Cuentas de Globalia Corporate Travel, con quien se mantuvo una conversación durante 25 minutos.

Además de entrevistarles, se solicitó a estos directivos que rellanaran un test para medir su estilo de liderazgo. A día de hoy, no existe ninguna herramienta para medir el liderazgo ético. Por ello, el instrumento utilizado está basado en la adaptación realizada por Dueñas (2009, cit. en Tejada, 2016) del Test multifactorial de liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) forma 5X Corta planteado por Bass y Avolio (1994). A fin de ajustarlo a las exigencias propias de la materia objeto de estudio, se ha añadido a las 4Is del modelo transformacional de Bass y Avolio (1994), un quinto factor. Así, el test consta de cinco dimensiones teóricas: “motivación inspiracional, estimulación intelectual, influencia idealizada, consideración individualizada” (Dueñas, 2009, p. 93) y componente ético. Este último apartado incorpora al test 10 ítems nuevos que responden a características que, en principio, todo líder ético debe poseer. A través de esta encuesta, a la que se ha denominado “Test de liderazgo transformacional-ético”, se ha pretendido valorar las cualidades que poseen quienes regentan la empresa. Al igual que se ha hecho con la encuesta de Denison, se han tratado los datos obtenidos en Excel a fin de calcular los promedios de las respuestas a cada pregunta por dimensión, se han analizado los resultados extraídos y se han representado gráficamente (Ver Anexo V).

Una vez tratada toda la información y antes de dar paso a las conclusiones, se han recopilado las prácticas que, desde la experiencia del Grupo Globalia, son imprescindibles para la implantación de esta función y que pueden servir de ayuda para otras empresas que quieran iniciar este tipo de procesos.

#### **4. UNA APROXIMACIÓN AL CUMPLIMIENTO NORMATIVO: ORIGEN, DESARROLLO Y FUNCIÓN DEL COMPLIANCE**

Las empresas son unidades económicas de producción y distribución que combinan un conjunto ordenado de factores –recursos naturales, humanos, tecnológicos y financieros–

con el ánimo de lograr la consecución de unos objetivos previamente definidos (Martínez, 2018).

La función económica fundamental de las empresas consiste en generar bienes o servicios en condiciones de eficiencia o, en otras palabras, en crear valor para el cliente final y, en definitiva, para la sociedad (Bonmatí, 2011). Para ello, es imprescindible que aquellas se doten de una estructura y organización interna que, mediante la combinación de una serie de elementos humanos, materiales e inmateriales, garanticen el funcionamiento y estabilidad de la cadena empresarial.

De esta forma, las empresas se postulan como el motor principal de la economía y del desarrollo de los Estados (Ramírez y Ferré, 2019, p. 49). Pero, desgraciadamente en los últimos tiempos, algunas organizaciones también se vinculan con la posible comisión de delitos corporativos. Es decir, con su posible intervención en determinadas figuras delictivas a través de acciones lesivas a los ordenes económico y social (Boletín Oficial del Estado [BOE], 2010).

En este contexto, el Compliance surge para asegurar que las empresas se ajustan y cumplen con el ordenamiento jurídico, esto es, con un entramado legal compuesto por un número cada vez mayor de leyes, códigos y normas orientados a posibilitar la convivencia y preservar el sistema, previniendo así que tanto sus administradores o representantes legales como sus empleados cometan algún hecho delictivo (Remacha, 2016).

#### **4.1. Contexto internacional y origen del Compliance**

El Compliance nace originalmente en Estados Unidos en la década de los 70 tras descubrirse que más de 400 sociedades cotizadas estadounidenses venían realizando actividades ilícitas dentro del país y en el extranjero (Zavala, 2017). Dichas compañías reconocieron haber participado en sobornos y pagos ilegales a cargos públicos o partidos políticos de otros Estados (Remacha, 2016).

En consecuencia, y en un intento de revertir la desconfianza generada, en 1977 se dictó la *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*<sup>1</sup> que sometió –y continúa sometiendo– a las empresas a “duras estipulaciones antiextorsión” (Aznar y Vaccaro, 2015), prohibiendo las contribuciones ilegales a los políticos extranjeros e imponiendo a las sociedades cotizadas obligaciones en materia de libros y registros (Escayola, 2019).

Lo que ocurrió es que, mientras en Estados Unidos se establecían sanciones a las personas jurídicas y se exigían fuertes sistemas de control interno, en el resto de países las políticas nacionales se manifestaban insuficientes para impedir tales prácticas de corrupción y soborno, lo que redundaba en ventajas competitivas para aquellas empresas que continuaban realizando pagos y contribuciones ilegales (Remacha, 2016).

Ante la disparidad de normativas estatales y el incremento de escándalos a nivel internacional, se firmó en 1997 la Convención Anticohecho<sup>2</sup> de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la cual instaba a los países signatarios a ilegalizar el pago de sobornos en las transacciones económicas internacionales (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019). A este instrumento internacional le sucedieron otras muchas iniciativas similares: los Principios de Gobierno corporativo de la OCDE en 1999, el Convenio Penal sobre la corrupción de 1999, la Convención de las Naciones Unidas contra la delincuencia organizada transaccional y sus protocolos del 2000 y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción del 2003, entre otras.

Sin embargo, la publicación de estos instrumentos jurídicos tampoco fue suficiente para disuadir a las empresas de continuar con sus malas prácticas<sup>3</sup>, lo que evidenció la necesidad de fortalecer la regulación mediante la promulgación de legislación estatal que regulase la responsabilidad penal de las personas jurídicas y estableciese la obligatoriedad de la función de Compliance en las empresas (Remacha, 2016).

---

<sup>1</sup> Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero.

<sup>2</sup> Si bien es comúnmente conocida como la Convención Anticohecho de la OCDE, este instrumento internacional recibe el nombre de Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales.

<sup>3</sup> No hay más que atender a la historia empresarial de los últimos años: el escándalo financiero de Enron en 2001, el fraude de TYCO revelado en 2003, la quiebra de Lehman Brothers en 2008 o el escándalo de las emisiones contaminantes de vehículos Volkswagen en 2015.

## 4.2. El cumplimiento normativo en España

En España no se abordó esta cuestión hasta la reforma del Código Penal del año 2010<sup>4</sup> operada por la Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, la cual entró a regular pormenorizadamente la responsabilidad penal de las personas jurídicas diferenciando dos supuestos: los delitos cometidos por sus representantes legales y administradores de hecho o de derecho y los delitos cometidos por sus empleados, por no haberse ejercido sobre ellos el debido control (BOE, 2010).

Ahora bien, lo que verdaderamente impulsó la implantación del Compliance fue el reconocimiento de los programas de prevención del delito como circunstancia atenuante o eximente de la responsabilidad penal de la persona jurídica.

Este impulso quedó definitivamente consolidado en el año 2015, cuando la Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, llevó a cabo una “mejora técnica en la regulación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, con el fin de delimitar adecuadamente el contenido del debido control, cuyo quebrantamiento permite fundamentar su responsabilidad penal” (BOE, 2015, p. 5). Esta reforma establece la necesidad de que las empresas adopten y ejecuten modelos de organización y gestión del cumplimiento normativo.

Así, el artículo 31 bis del Código Penal (BOE, 2015), prevé que las organizaciones podrán quedar exentas de responsabilidad penal, siempre y cuando puedan demostrar que, con anterioridad a la comisión del delito, disponían de un modelo de gestión, prevención y vigilancia adecuado para evitar o reducir el riesgo de cometer un hecho delictivo. En caso de que el delito hubiese sido perpetrado por los representantes legales o administradores de la persona jurídica, se exige que aquellos actuaran eludiendo fraudulentamente dichos modelos de organización. Y además, en este supuesto, se requiere también que la empresa dispusiera de un órgano que ejerciese diligentemente la función de supervisar la eficacia de

---

<sup>4</sup> Si bien es cierto que el Código Penal de 1995 y la Ley Orgánica 15/2003, de 25 de noviembre, ya introdujeron alguna pequeña novedad en relación a las consecuencias penales de las personas jurídicas, no fue hasta la aprobación de la LO 5/2010, de 22 de junio, que se reguló expresamente la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el artículo 31 bis del Código Penal.

esos controles<sup>5</sup>. Si las anteriores circunstancias solo pudieran ser objeto de acreditación parcial, se podrán valorar a los efectos de atenuación de la pena.

En todo caso, los delitos que pueden ser cometidos por las empresas se encuentran tasados, de modo que éstas solo serán penalmente responsables de los hechos delictivos expresamente previstos en el Código Penal (Etxeberria, 2018) (Ver Anexo I).

### **4.3. La función de Compliance en la empresa**

El Compliance pretende fomentar el cumplimiento de la legalidad y la ética en la empresa para garantizar que sus actividades y negocios se desarrollan conforme a la normativa vigente y a las políticas internas, evitando e impidiendo así la comisión de delitos (Ramírez y Ferré, 2019).

Por consiguiente, el Compliance permite a la empresa mitigar los riesgos asociados al incumplimiento de la legislación o marco regulatorio, entre ellos, el riesgo de ser sancionada y de sufrir pérdidas económicas o de reputación (Escayola, 2019). Por ello, se considera que el Compliance también cumple una finalidad reputacional, ya que persigue preservar la percepción que la compañía proyecta sobre sí misma en base a los valores o principios éticos que la sustentan (Ayala, 2016).

En definitiva, la meta principal del cumplimiento normativo es alinear los objetivos de la empresa con el respeto a las leyes aplicables, las regulaciones, los códigos de conducta y los modelos de buenas prácticas (Remacha, 2016). Esto requiere no sólo de una constante actualización y adaptación, pues la realidad jurídica no permanece inmutable, sino también de voluntad para promover y desarrollar una cultura de ética y cumplimiento en todos los niveles de la corporación.

Para ello, la función de Compliance se estructura en torno a tres grandes bloques o pilares: prevención, detección y reporte, y gestión, conforme se representa en la Figura 1.

---

<sup>5</sup> La actuación fraudulenta por parte del autor individual del delito y la previa existencia de un órgano encargado de supervisar los controles internos de la persona jurídica no se exige en el supuesto de delitos cometidos por los empleados.

**Figura 1.** *La función de Compliance en la empresa.*



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Remacha (2016) y ASCOM (2017).

La fase de prevención tiene por objeto establecer aquellos procedimientos que garanticen el cumplimiento de la legislación con el fin de evitar o paliar riesgos y situaciones de fraude derivadas de su inobservancia. Esto exige identificar, analizar y evaluar los riesgos a los que se expone la empresa. Y una vez instauradas las políticas, procedimientos y controles adecuados para la prevención de los delitos susceptibles de ser cometidos en el marco de su actividad, se procede a integrar las obligaciones derivadas del Compliance en los procesos de negocio, para lo cual es fundamental formar y concienciar a toda la organización sobre la base de una cultura ética y de cumplimiento (ASCOM, 2019).

Establecidas ya las bases del programa de prevención, la función de Compliance se centra en supervisar y monitorizar dicho programa con el objetivo de localizar posibles incumplimientos o irregularidades. Además, también persigue poner tales incidencias en conocimiento del órgano de administración y la alta dirección a través de reportes (Remacha, 2016). Estos reportes se emplean para informar de la marcha del programa, de las tareas desarrolladas y de las propuestas de mejora (ASCOM, 2017).

En caso de detectar un incumplimiento de las medidas adoptadas en el programa, la función de Compliance, no se va a limitar a comunicarlo, sino que, además, va a elaborar un plan de mitigación enfocado a resolver el incidente, o al menos, a minimizar su impacto, lo que va a ir acompañado de la adopción de sanciones conforme al sistema disciplinario que se haya diseñado (Remacha, 2016). No obstante, la eficacia del Compliance va a estar condicionada por el seguimiento que se realice del sistema, por lo que es fundamental llevar a cabo revisiones periódicas para localizar defectos o novedades relativas al negocio y a la legislación, y así poder ir corrigiendo o adaptando el modelo según las circunstancias lo requieran (Ayala, 2016).

## **5. ELEMENTOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPLIANCE EN LA EMPRESA**

La mera definición de procedimientos y políticas sobre el papel, el ejercicio de cierta diligencia para prevenir y detectar conductas criminales en el seno de la organización o la supervisión del modelo no garantizan, ni mucho menos, el éxito del programa. De hecho, la función de Compliance se revela por completo ineficiente e insostenible sin la creación de una cultura ética y de cumplimiento dentro de la empresa (Gómez, 2019) y sin la presencia continua de un liderazgo ético.

Y es que, tanto la cultura corporativa como la actuación de los líderes influye directamente en los comportamientos de todas las personas que integran la organización. Por ello, es fundamental sentar una serie de principios que, junto a la actuación de aquellos que están llamados a predicar con el ejemplo, permitan “promover la integridad y las buenas prácticas en toda la entidad” (Remacha, 2016, p. 5).

## **5.1 El Compliance y la cultura organizacional**

La implementación real y efectiva de los programas de Compliance exige implantar, en la organización, valores que predispongan a sus profesionales a cumplir con un comportamiento ético, es decir, que generen la convicción de que se debe “hacer lo correcto”, de que se debe actuar conforme a la legislación vigente y el Código ético o de conducta por el que se rige la empresa (Remacha, 2016). En definitiva, se trata de que el comportamiento ético sea asumido como parte de la cultura y no como imposición legal.

Es por ello que muchos autores coinciden en calificar el Compliance como la manifestación de una cultura organizacional de ética y cumplimiento (Ramírez y Ferré, 2019).

### **5.1.1 La cultura organizacional**

Chiavenato (2007, p. 72) señala que “para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Trabajar en la organización, tomar parte de sus actividades, hacer carrera en ella es participar íntimamente de su cultura”. Ahora bien, ¿Qué es exactamente la cultura de una organización? ¿Qué elementos la integran?

Es posible encontrar definiciones muy diversas sobre la cultura organizacional. Una definición general y que se adapta muy bien al objeto de estudio del presente trabajo es la que proponen Tirado et al. (2017). Estos autores definen la cultura organizacional como el conjunto de valores, normas, principios, tradiciones, creencias y formas de actuar que comparten los miembros de la empresa y que influyen en su manera de actuar (Tirado et al., 2017). Así, la cultura organizacional se equipara a la “personalidad de la organización” (Universidad del País Vasco, 2018), en tanto que viene dada por los hábitos, las actitudes, las presunciones y la mentalidad que comparten las personas que integran los recursos humanos de la corporación.

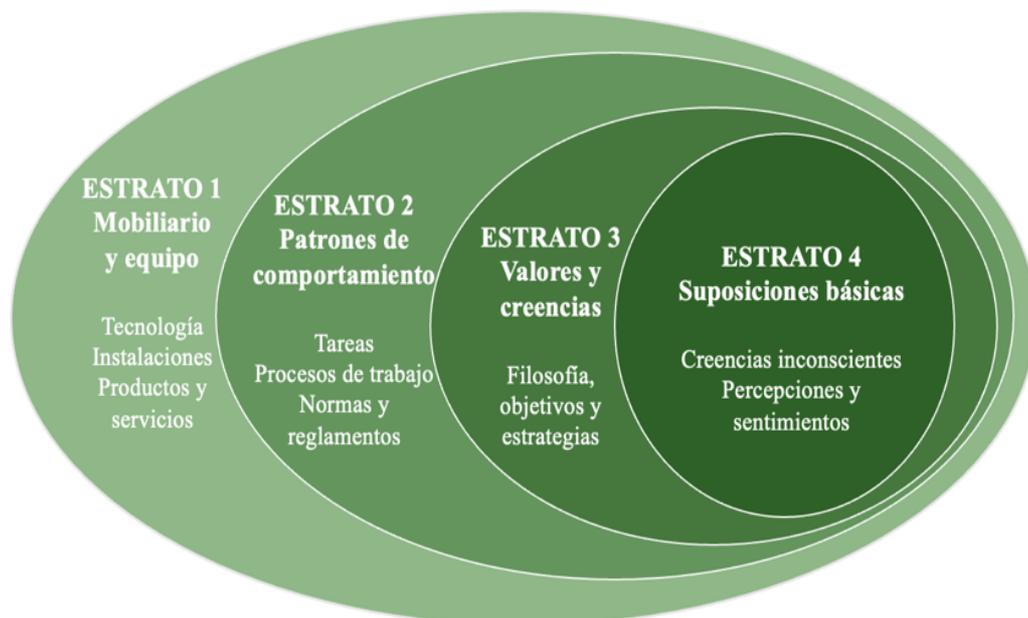
A pesar de que la cultura organizacional es invisible e intangible en sí misma, se puede percibir a través de sus efectos y consecuencias (Robbins y Coulter, 2014). Y es que, la cultura organizacional se refleja tanto en aspectos patentes y públicamente observables, como en aspectos ocultos, afectivos y emocionales (Tirado et al., 2017). En este sentido, la

cultura organizacional presenta “varios estratos de profundidad y arraigo” (Chiavenato, 2007, p. 73), conforme se observa en la Figura 2.

Cuanto más profundo es el estrato, alterar o transformar la cultura reviste mayor complejidad (Chiavenato, 2007). De ahí que no todas las empresas posean una fuerte cultura organizacional capaz de influir en los comportamientos y las acciones de sus miembros.

Las culturas fuertes se caracterizan por estar basadas en “valores clave intensamente arraigados y compartidos por la vasta mayoría de los integrantes de la empresa” (Robbins y Coulter, 2014, p. 51). Por tanto, si lo que aporta fortaleza a la cultura es la aceptación generalizada de los valores de la organización por parte de sus miembros, y esos valores se encuentran en un estrato difícil de penetrar, puede ser costoso trabajar sobre ellos y generar un consenso más o menos amplio sobre qué es importante, sobre qué define el comportamiento correcto o adecuado de los empleados y, en definitiva, sobre los principios que deben imperar.

**Figura 2.** Estratos de la cultura organizacional.



Fuente: Chiavenato (2007, p. 73).

Ahora bien, aunque pueda resultar complicado, es importante que las empresas cuenten con una cultura fuerte y consistente para así generar un sentido de identidad corporativa. Es decir, para crear en sus miembros un sentimiento de pertenencia, compromiso y lealtad (Tirado et

al., 2017), que contribuya a alcanzar no solo los objetivos definidos sino también un alto desempeño organizacional (Robbins y Coulter, 2015).

La clave para ello, esto es, para conseguir una cultura fuerte y con ella, ese sentido de identidad corporativa es explicitar los valores que la empresa sostiene y practica (Robbins y Coulter, 2015). Si los valores son claros, los integrantes de la organización podrán conocerlos y adherirse a ellos (Rubió, 2016).

### **5.1.2. La cultura organizacional de ética y cumplimiento**

De todos los valores que conforman la cultura de una organización, los valores éticos han adquirido una gran relevancia en los últimos años (Tirado et al., 2017) a consecuencia, especialmente, de los diversos escándalos empresariales que se han dado a conocer<sup>6</sup> y de la aparición de la función de Compliance en la empresa.

El Compliance, en sentido estricto, persigue evitar la comisión de delitos en el seno de la organización y, subsidiariamente, si no se ha logrado prevenir la realización del hecho delictivo, exonerar de responsabilidad penal a la persona jurídica (Colóm, 2019). De suerte que, el Compliance tiene por objeto garantizar el respeto a la normativa y las leyes vigentes mediante la promoción de una cultura de cumplimiento.

Sin embargo, la cultura de cumplimiento no puede, por sí sola, garantizar el éxito del programa. Y es que, como se ha puesto de relieve en líneas anteriores, el Compliance va más allá del establecimiento de un sistema de cumplimiento normativo para evitar sanciones. El Compliance sirve, en última instancia, de pretexto para instaurar en la organización una verdadera cultura ética, es decir, para definir y dar a conocer cuáles son los comportamientos y conductas moralmente aceptables que aseguran la integridad de las actuaciones de la empresa (ASCOM, 2018). De ahí que, en el epígrafe anterior, se haya aludido en todo momento a la ética afirmando que el Compliance “pretende fomentar el cumplimiento de la legalidad y la ética en la empresa”.

---

<sup>6</sup> A esta cuestión se ha hecho referencia en el subepígrafe 4.1. *Contexto internacional y origen del Compliance*.

Pero ¿Por qué la cultura de cumplimiento se revela insuficiente? ¿Por qué precisa ser complementada con una cultura ética? Tal y como señala Remacha (2016):

- Por un lado, porque la cultura de cumplimiento no garantiza que la normativa vaya a ser acatada en todo caso, sino que puede provocar que dicho cumplimiento se circunscriba únicamente a aquellas situaciones en las que el individuo crea que puede ser descubierto, prosiguiendo con sus malas prácticas cuando no existe ningún tipo de control.
- Por otro lado, porque la cultura de cumplimiento no evita aquellos comportamientos que, a pesar de estar legalmente permitidos, pueden no ser moral o socialmente aceptables, lo que comporta claros riesgos reputacionales.
- Y a estas razones se debe añadir, además, la imposibilidad de detectar todos los posibles comportamientos delictivos a través de los mecanismos de supervisión y control de la función de Compliance.

Por ello, las empresas no deben ceñirse a implantar un sistema de prevención y cumplimiento, sino que deben esforzarse en crear una cultura ética empresarial que cale entre sus empleados e impregne el ambiente laboral.

La ética “se fundamenta en la capacidad del ser humano de discernir lo que es bueno o correcto, frente a lo que no lo es, y de actuar conforme a ello” (Remacha, 2016, p. 14). Así, la base de una cultura ética corporativa está compuesta por un conjunto de valores, normas y principios éticos orientados a definir cuáles son los comportamientos y las conductas que se estiman correctos y que, por tanto, han de ser adoptados como cultura del negocio (Robbins y Coulter, 2015).

El instrumento encargado de recoger esa declaración formal de valores, normas y principios es el Código de ética empresarial (Aznar, 2021). Es importante que el Código ético sea suficientemente claro y que esté actualizado para reducir por completo la incertidumbre respecto de lo que es ético y lo que no lo es (Robbins y Coulter, 2015).

Ahora bien, plasmar en un documento los valores y principios que deben regir la manera de trabajar en la empresa no garantiza que todos sus miembros vayan, automáticamente, a tomar la decisión de actuar de manera ética, puesto que la asunción de un comportamiento ético o antiético depende también de otros factores (Robbins y Coulter, 2015):

- De la etapa del desarrollo moral del individuo: ¿Se limita a obedecer las reglas por temor a represalias o porque reporta un beneficio? ¿Sigue las reglas guiado por un comportamiento ético previamente asumido? ¿Actúa con base a principios propios independientemente de que sean éticos o antiéticos?
- De los valores y la personalidad de cada individuo.
- De variables estructurales de la organización. Ya se ha destacado la importancia del Código ético en la empresa, pero también van a incidir otras variables como los objetivos, los sistemas de evaluación del desempeño y los procedimientos de asignación de recompensas. Si los empleados son evaluados o recompensados en base a ciertos objetivos o resultados pueden sentirse incitados a realizar cualquier cosa –a comportarse de manera no ética– con tal de alcanzarlos.
- De la importancia o magnitud del problema ético. Cada individuo valorará antes de actuar la repercusión de su acción, el número de personas que se pueden ver afectadas, el nivel de perjuicio que puede causar, sus consecuencias, etc.

Por ello, es necesario ir un paso más allá, es decir, no basta con redactar los valores y principios en un Código ético, hay que ponerlos en práctica. Así, la organización debe conseguir que todos los individuos involucrados en ella asuman y se adhieran con compromiso a su filosofía y visión de trabajo y comprendan las implicaciones de un posible incumplimiento (Torres, 2016).

Y eso sólo se puede lograr a través de la promoción de una cultura ética. De ahí su trascendencia, pues permite minimizar el impacto de los factores mencionados alentando a los empleados a ejecutar su trabajo conforme a los valores corporativos deseados; hace posible que éstos comprendan las razones que justifican dichos principios de

comportamiento, y los acepten, interioricen y sigan, garantizando así el cumplimiento en todo contexto (Remacha, 2016).

La cultura ética contribuye activamente al aprendizaje moral concienciando sobre lo que se puede y debe hacer, apelando a la responsabilidad y profesionalidad de los empleados (Argandoña, 2015). De esta forma, la función de Compliance se manifiesta eficiente y sostenible, pues se puede confiar en que los integrantes de la organización actúen guiados por esos valores compartidos, y no por cumplir con un simple montón de reglas y normas (Laloux, 2017).

Así pues, el desarrollo de una cultura ética permite al Compliance garantizar el cumplimiento no solo de las normas legales, sino también de los estándares de conducta ética empresarial, favoreciendo la legitimación social de la empresa. Sin embargo, el cumplimiento normativo no es la única función de la organización que se vale de la cultura ética para alcanzar satisfactoriamente sus objetivos, pues también lo hace la Responsabilidad Social Corporativa (RSC, en adelante) al integrar *motu proprio* la ética empresarial como fundamento de su actuación.

Tirado et al. (2017, p. 231) definen la RSC como “la contribución activa, voluntaria y planificada que deben realizar las organizaciones a la mejora social, económica y ambiental de la comunidad”. Así pues, la RSC se basa en la voluntad de ir más allá del mero cumplimiento de la legalidad; se trata de hacer lo correcto y contribuir con el progreso y desarrollo social (Robbins y Coulter, 2015).

Es evidente, por tanto, que el Compliance y la RSC comparten cimientos y metas comunes, pero también presentan una diferencia fundamental: mientras la RSC se postula como una práctica voluntaria, el cumplimiento normativo se presenta como una función obligatoria, es decir, voluntariedad de la primera frente a obligatoriedad de la segunda (Remacha, 2016).

A pesar de ello, son mayores las similitudes que los unen. El Compliance tiene por finalidad respetar la legalidad y la ética para lograr que la empresa se gobierne con responsabilidad y reducir así el riesgo de sanción y de sufrir pérdidas económicas o de reputación (Escayola, 2019), y todo ello, promocionando valores éticos y de integridad en la organización. La RSC, por su parte, comparte idénticos objetivos, pero va aún más lejos, pues no centra su

consecución en garantizar el estricto cumplimiento de las leyes –de hecho, lo da por supuesto–, sino en gestionar todas las responsabilidades en que incurre la empresa en el ejercicio de su actividad asentando un claro tono ético.

En este sentido, la RSC persigue emprender acciones moralmente aceptables que excedan de su objeto social y repercutan positivamente en la sociedad aumentando el valor añadido de la organización, para así mejorar su situación competitiva y valorativa entre la ciudadanía (Tirado et al., 2017).

Por ello, podría decirse que la RSC abarca o engloba la función de cumplimiento normativo, pero no se reduce a ella, sino que, más bien, esta última es una de sus herramientas. De suerte que, es innegable que el Compliance y la RSC caminan juntas en la misma dirección – valiéndose de la cultura ética– para garantizar la continuidad y sostenibilidad de la organización (Linares, 2017).

## **5.2. El liderazgo ético como clave para el éxito de la función de Compliance**

Si la eficacia de la función de Compliance está condicionada por la enfatización de valores éticos y conductas responsables en la organización, se revela esencial promover un liderazgo auténtico y creíble capaz de transmitir mensajes nítidos y de servir de referente para aquellos entre quienes deben calar esos valores y conductas.

El liderazgo es un proceso mediante el cual un individuo dirige a un grupo e influye en él para lograr un objetivo común (Northouse, 2015) y, por tanto, un líder es aquél que se presenta como una persona influyente y capacitada para ejercer poder, a la que un grupo sigue (Robbins y Coulter, 2015). De ahí que, a cada uno de los individuos que son influenciados por el líder se les denomine “seguidores”.

Ahora bien, es necesario aclarar que ser “líder” no siempre es sinónimo de ser “jefe” (Tirado et al, 2017). En este sentido, se debe diferenciar entre liderazgo formal e informal. El líder formal es aquél que ha sido designado como tal confiriéndosele autoridad formal en virtud de ciertas normas internas de la compañía, –como en el caso del CEO– (Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito [UNODC], 2019). En cambio, el líder informal

ni es nombrado ni ocupa altos niveles en la estructura jerárquica o piramidal de la empresa, sino que surge de entre sus compañeros de manera espontánea, es un “rol emergente” (Tirado et al, 2017, p. 114).

Si bien el seguimiento de los valores éticos que conforman la cultura corporativa involucra a todos los miembros de la organización, es vital que el equipo directivo esté sujeto a altos estándares éticos, pues sus comportamientos sirven de referente para configurar y moldear la conducta de sus seguidores (Fernández y Camacho, 2018). Por ello, en las líneas que siguen el estudio se va a centrar en el liderazgo formal, en otras palabras, en el papel de los/as gerentes como líderes.

### **5.2.1. Un breve recorrido por las teorías del liderazgo**

El liderazgo lleva despertando el interés de la comunidad académica y profesional muchas décadas, de ahí que las primeras teorías del liderazgo daten de los años 1920 y 1930 (Robbins y Coulter, 2015). Estas primeras teorías intentan determinar los rasgos y características o cualidades innatas que poseen los líderes efectivos, entre las que destacan: el dinamismo, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la confianza en sí mismos, la inteligencia, conocimientos importantes para el puesto, la extroversión y propensión a la culpa (Robbins y Coulter, 2015), o también la ambición, la agresividad, la madurez emocional, la iniciativa y la capacidad de persuasión (Tirado et al, 2017).

Lo que ocurre es que “el liderazgo sólo se entiende en un contexto plural” (Brito, 2016, p. 41), por lo que tratar de reconocer a los líderes efectivos en base únicamente a sus rasgos resulta ineficaz, puesto que no se tienen en consideración sus relaciones con los integrantes de la organización ni con los factores situacionales (Robbins y Coulter, 2015).

Al percatarse de este problema, los investigadores comenzaron a idear otras teorías enfocadas a identificar las conductas que permiten diferenciar a un líder efectivo de aquél que no lo es (Robbins y Coulter, 2015). Estos estudios tratan de reconocer los distintos estilos de liderazgo que pueden adoptar los líderes para, posteriormente, analizar sus efectos y consecuencias, es decir, el modo en que cada uno de ellos repercute en los miembros de la organización.

Sin embargo, los enfoques conductuales también presentan carencias, pues olvidan integrar la influencia de los factores situacionales. De ahí que, con posterioridad, los esfuerzos se concentraran en desarrollar las denominadas “teorías de contingencia del liderazgo” (Robbins y Coulter, 2015, p. 538), las cuales afirman que el líder debe modular su estilo de liderazgo en función de la situación concreta en la que se encuentra a fin de desempeñar un liderazgo efectivo (Tirado et al, 2017).

Otras teorías más recientes, en cambio, han puesto mayor énfasis en destacar la importancia del papel de los seguidores, y más concretamente, en la relación líder-seguidor (Tirado et al, 2017). Así, forman parte de las teorías contemporáneas del liderazgo: la teoría del intercambio líder-miembro, el liderazgo transformacional-transaccional, el liderazgo carismático-visionario y el liderazgo de equipo (Robbins, y Coulter, 2015). Estas teorías están orientadas hacia resultados: si el líder posee ciertos rasgos –ya sea de manera innata o mediante aprendizaje– y responde apropiadamente ante diferentes aspectos situacionales, el liderazgo será efectivo. Y, por consiguiente, influirá positivamente en la consecución de objetivos, y esto con independencia de los valores y principios adoptados por el líder y seguidos por el grupo.

Las teorías expuestas adolecen, por tanto, de una visión ética y esto, en un momento en que la ética resuena con fuerza en el mundo empresarial<sup>7</sup>, ha provocado que las empresas se alejen de esos estilos tradicionales de liderazgo y se enfoquen cada vez más en estilos de liderazgo basados en valores confiables y honestos, es decir, en un liderazgo ético (UNODC, 2019, p. 5).

Estas necesidades del entorno actual podrían llevar a descartar el resto de teorías mencionadas. Sin embargo, se ha considerado que, en concreto, la teoría del liderazgo transformacional presenta algunos aspectos que pueden resultar útiles, y desde luego, muy positivos a la hora de afrontar la implantación del Compliance.

---

<sup>7</sup> Los escándalos de corrupción en que se vieron envueltas algunas compañías pusieron el foco en la falta de moralidad patente en las conductas de líderes y seguidores. Los problemas reputacionales y de credibilidad social y global que tales prácticas han traído consigo, han despertado la preocupación por la ética en las organizaciones.

El liderazgo transformacional persigue estimular e inspirar a los seguidores para lograr las metas del grupo (Robbins y Coulter, 2015), centrándose en la visión, los valores compartidos y las ideas que motivan el cambio (López et al, 2017). Un líder transformacional procura ganarse el respeto, la admiración y la confianza de sus seguidores (Bass y Riggio, 2006), y valerse de ello para motivarlos e incentivarlos “a que participen activamente en los cambios” (Bracho y García, 2013, p. 167). Además, se esfuerza en sensibilizar a los trabajadores para que se adhieran a la misión y visión del negocio y en crear un ambiente laboral sano en el que puedan desarrollar un “alto sentido del compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales” (Bracho y García, 2013, p. 167). Y lo que es más importante, posee cualidades que lo convierten en un referente.

Para desarrollar este tipo de liderazgo, los autores apuestan por una herramienta denominada las “4Is”, esto es, cuatro factores, que según Bass y Riggio (2006), caracterizan al liderazgo transformacional. El primero, la “estimulación intelectual”, se centra en las facetas de aquel líder que empuja a sus seguidores a ser innovadores y creativos (Bass y Riggio, 2006). La “influencia idealizada”, por su parte, hace referencia a la capacidad del líder para convertirse en referente para sus seguidores. La “motivación inspiracional” atiende a la habilidad del líder para motivar a aquellos con el fin de que se involucren en los objetivos de la empresa (Robbins y Coulter, 2014). Y, en último lugar, la “consideración individualizada” estudia la preocupación del líder por las necesidades de cada una de las personas que dirige y su predisposición para atenderlas como seres diferentes y únicos que son (Bass y Riggio, 2006).

Es cierto que el liderazgo transformacional no se concentra en la gestión ética, es decir, ignora los valores y principios éticos que los líderes deben aplicar y promocionar (Eisenbeiss, 2012)<sup>8</sup>, pero proporciona ciertos elementos que, sin duda alguna, han de estar presentes en cualquier líder que se enfrente a este proceso de cambio.

Por ello, en lugar de desechar esta teoría, se ha optado por ampliarla adaptándola a las exigencias actuales, pues si bien promulga ideas necesarias, hay que reconocer que carece del fundamento clave para garantizar la eficacia del Compliance. Así, a continuación, se van a exponer las bases imprescindibles que debería incluir: los postulados del liderazgo ético.

---

<sup>8</sup> Es necesario tener en cuenta que se trata de una teoría que se desarrolla en la década de los 80 (Bass y Avolio, 1994).

### 5.2.2. El liderazgo ético

Brown et al. (2005, p. 120) definen el liderazgo ético como “la manifestación de conductas normativamente adecuadas a través de acciones personales y relaciones interpersonales y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la toma de decisiones”. Para otros autores el liderazgo ético es un “conjunto de buenas prácticas de gestión que, aplicadas a la consecución de objetivos empresariales, posee capacidad para crear valor añadido en los procesos, productos, servicios y, sobre todo, en el propio capital humano” (Ruiz, 2014, p. 255).

En resumidas cuentas, el liderazgo ético se refiere “a una forma de ejercer el liderazgo, a una forma de hacerlo que es respetuosa con los derechos de las personas, con las instituciones y con el medio social, cultural y ecológico en el que está asentada aquella organización” (Torralba, 2017, p. 76).

El liderazgo ético busca influir en las actividades de un grupo mediante comportamientos e interacciones moralmente aceptables (Correa et al., 2018). Esta influencia no ha de ser entendida en el sentido de adoctrinar, sino de estimular a los seguidores a que piensen por sí mismos, sean críticos y “no se limiten solamente a cumplir mecánicamente determinados protocolos de actuación” (Torralba, 2017, p. 77).

El líder ético efectivo se caracteriza por ser bueno no sólo en lo que hace –influir en los seguidores encaminándoles hacia comportamientos éticos y sancionar a quien presente conductas antiéticas–, sino también en el modo en que lo hace –inculcando a los miembros de la organización los valores y principios éticos que inspiran su esencia– (Correa et al, 2018). El líder ético se convierte en referente para los demás por su ejemplaridad, por tener una conducta impecable marcada por la congruencia y la integridad.

Esa efectividad va a estar, además, condicionada por su grado de honradez: es vital que el líder ético esté efectivamente orientado a valores. Esto es, que ostente, de forma real y verdadera, creencias morales sin simular ser ético simplemente por alcanzar fines utilitarios e individuales, pues terminaría provocando el mismo efecto (Simonetta, 2017). Si la persona que ejerce el liderazgo atesora valores y desempeña buenas prácticas es muy probable que

los seguidores repitan esas mismas conductas, pero si el líder es corrupto, miente o estafa también estas prácticas van a ser imitadas en niveles inferiores (Torralba, 2017).

El líder ético ve más allá del crecimiento material de la organización, se preocupa por el crecimiento de sus recursos humanos (Torralba, 2017). Crea los mecanismos apropiados para percibir las necesidades y preocupaciones de los seguidores y entabla un contacto real con los mismos, se centra en escuchar y aprender (Torralba, 2017). En sus relaciones, el/la líder muestra empatía con sus colaboradores, se pone en su piel para enlazar con ellos y adoptar así las decisiones que mejor velen por el bien de la organización. Y además de ser empático y amable, es transparente para ganar la credibilidad y confianza de sus seguidores (Torralba, 2017).

En definitiva, aquel/la líder que reúna las anteriores características, marque la pauta y desarrolle la visión, valores y conductas que instruyen la organización logrará postularse como modelo a seguir para las personas involucradas en la misma, otorgando así plena eficacia a la función de cumplimiento normativo de la empresa.

## **6. DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: GRUPO GLOBALIA**

A nivel teórico, no cabe duda, por tanto, de que la función de cumplimiento normativo no puede alcanzar sus objetivos de manera satisfactoria sin la implantación de una cultura organizacional orientada a la ética que ha de ser asumida y manifestada, primeramente, por la propia dirección. Ahora bien, ¿Cómo se lleva a cabo? es decir, ¿Cómo puede una empresa establecer desde cero la función de Compliance trabajando por una cultura de ética y cumplimiento y un liderazgo ético?

Este reto es al que se enfrentó el Grupo Globalia en el año 2016, cuando el departamento de Asesoría Jurídica decidió que, una empresa como Globalia, debía tener implementado en la organización un programa de cumplimiento normativo adaptado a las necesidades y características del grupo.

En las líneas que siguen, la información que se trata no sólo proviene de la página web del Grupo Globalia, sino que se ha tenido la oportunidad de entrevistar a algunos de los protagonistas de ese proceso de cambio, entre ellos a Luisa Prats, Iñaki Díaz, Federico Bueno, Pilar Iglesias y Carlos Gutiérrez<sup>9</sup>, con los que se han abordado distintas cuestiones a fin de conocer en profundidad las implicaciones y consecuencias que tuvo la implantación de la función de Compliance en el grupo (Ver Guion de preguntas en Anexo II y III).

## **6.1. El Grupo Globalia**

Globalia ha sido el primer grupo turístico español integrado verticalmente que ha operado, con éxito, en diferentes sectores –aéreo, hotelero, mayorista, minorista, servicios auxiliares y servicios receptivo– (Globalia, 2020). Durante décadas, y más concretamente, desde que, en 1971, Juan José Hidalgo –fundador y presidente de Globalia– abriera la primera oficina de Halcón Viajes en Alcántara, Cáceres, el grupo no dejó de crecer (Globalia, 2020), beneficiándose de la integración vertical en cadena.

Lo que dotaba, precisamente, de carácter y estabilidad al grupo, haciéndolo especial, era el hecho de que cada empresa respaldaba a las otras y, era a su vez, respaldada por las demás (Globalia, 2020). Así, la división aérea, la división minorista –agencias de viajes– y la división mayorista –turoperadores–, se apoyaban recíprocamente. Los servicios receptivo prestaban soporte a la división hotelera, y ésta lo hacía a las agencias de viajes y turoperadores. Y a su vez, todas ellas, esto es, todas las empresas del grupo eran secundadas por los servicios auxiliares. En definitiva, Globalia era un gran puzzle en el que todas las piezas encajaban (Globalia, 2020).

Sin embargo, esos años en que Globalia era un referente en el modelo de grupo turístico vertical han llegado a su fin. En marzo del año 2021, el grupo anunció la fusión de los negocios de viajes de los grupos Globalia y Barceló, lo que ha dado lugar a la constitución de un nuevo grupo denominado Ávoris Corporación Empresarial. Esta fusión ha provocado el despiece del conglomerado: en la actualidad, Globalia se ha quedado únicamente con el control de las divisiones aérea y hotelera.

---

<sup>9</sup> Véase epígrafe 3. *Metodología*.

Ahora bien, el presente estudio no va a tener en consideración la situación actual, puesto que el programa de Compliance se implantó en el año 2016 y, por tanto, el análisis se va a retrotraer a dicha fecha, en la que Globalia, con aproximadamente 15.000 empleados en todo el mundo, aún ostentaba una posición dominante en el mercado, contando con 19 marcas, conforme se representa en la Figura 3<sup>10</sup>.

**Figura 3.** *Marcas del grupo Globalia.*



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Globalia (2020).

## 6.2. La implementación de la función de Compliance a través del cambio: cultura organizacional y liderazgo como bases del cambio

El cambio organizacional en Globalia se presentó como una necesidad impuesta no sólo por las circunstancias y exigencias legales previstas en el artículo 31 bis del Código Penal, sino también, por las expectativas de la sociedad. De suerte que, el cambio vino motivado por factores externos que obligaron a Globalia a adoptar un programa de cumplimiento normativo para poder seguir diferenciándose y manteniendo su competitividad (Ferrer, 2015).

Sin embargo, también es cierto que la gerencia de Globalia fue capaz de captar la nueva realidad que se venía formando y desde el primer momento, concibió el Compliance como

<sup>10</sup> En el año 2019, se sumó a esas 19 marcas, la última incorporación del grupo: Marsol, una empresa dedicada a la venta mayorista de banco de camas en España.

una condición *sine qua non* para constituir el cumplimiento de la legalidad y la ética como pilar de la organización.

Globalia optó por introducir el Compliance “por planeación”, es decir, dotándose del tiempo suficiente para adoptar las decisiones que llevasen mejor al grupo a la consecución de sus metas (Sandoval, 2014). Para ello, en el año 2016 se creó el departamento de Cumplimiento. Éste fue creado al efecto dentro del área de Asesoría Jurídica, contando siempre con la colaboración y predisposición de la alta dirección. El departamento de Cumplimiento planeó detenidamente e implementó la ruta de acción más eficiente para la implantación de una verdadera función de cumplimiento normativo.

No obstante, el proceso no fue sencillo, pues el principal objetivo del grupo fue desplegar el cambio “de lo general a lo particular” –lo que se conoce como cambio deductivo–, es decir, modificar la filosofía y los valores de la organización desarrollando una cultura de ética y cumplimiento, para así generar cambios en la forma de actuar y en las prácticas de todos sus miembros (Sandoval, 2014).

### **6.2.1. Cultura y aprendizaje organizacional**

El primer aspecto que se abordó fue la redefinición de las declaraciones de misión, visión y valores para afianzar la ética y la integridad en el grupo. Los miembros del departamento de Cumplimiento de Globalia eran plenamente conscientes de la necesidad de promover una cultura ética corporativa en todos los niveles de la organización. Y es que, precisamente en aquel momento el grupo estaba siendo investigado por fraude en las subvenciones otorgadas durante los años 2010-2013 por el Ministerio de Fomento en los billetes de residentes en Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla.

Así, Globalia definió su misión como la de ser “el primer grupo turístico nacional en dar respuesta a la satisfacción del cliente de manera rentable y siempre bajo el principio de la ética y la profesionalidad” (Globalia, 2017, p. 6). De esta forma, Globalia pretendía aspirar a colaborar y mejorar en el progreso económico y social de todas las personas a las que dan servicio y con las que se relacionan, proporcionando a sus clientes una atención basada en la transparencia e integridad (Globalia, 2017).

No obstante, alcanzar esos propósitos y aspiraciones exigió rediseñar las convicciones del grupo para fijar unos valores que permeasen toda la estructura, que orientasen la cultura organizacional y que estuviesen presentes en su estrategia, en sus políticas y en sus decisiones cotidianas. Así, Globalia estableció como irrenunciables los siguientes valores: normalidad, honestidad, capacidad de adaptación, trabajo en equipo y profesionalidad, integridad, liderazgo y transparencia (Globalia, 2017).

Evidentemente, “los valores de la empresa no tienen porqué coincidir con los de sus directivos y empleados, porque la empresa es algo más que la suma de sus miembros” (Argandoña, 2013), pero a mayor consenso, mayor probabilidad de lograr los objetivos propuestos. Por ello, Globalia trató de valerse de valores compartidos, para marcar el camino a seguir, es decir, para indicar a todos sus miembros lo que se esperaba de ellos, influyendo en el entorno y fomentando una atmósfera interna favorable a la confianza y a la participación (Boria, 2015). Comprometer en su implementación a todos los individuos afectados por el proceso es importante, pues si una empresa trata de iniciar cambios sin involucrar a las personas que se van a ver afectadas por los mismos, el proceso puede fallar (Sandoval, 2014).

Todos esos valores y principios que rigen la manera de trabajar en Globalia quedaron plasmados en el Código ético –firmado por el entonces CEO, Javier Hidalgo–, el cual integra las normas de conductas básicas que todos los empleados deben interiorizar como propias y vigilar que se cumplan dentro de la organización (Globalia, 2017). Una vez elaborado el Código ético, el departamento de Cumplimiento desarrolló una serie de políticas de uso interno para profundizar en lo establecido en aquél.

Ahora bien, ¿Las actuaciones llevadas a cabo fueron suficientes para conseguir que la cultura ética y de cumplimiento permease en la organización? ¿Fueron capaces de desarrollar una cultura ética fuerte capaz de generar un sentido de identidad corporativa que empujase a sus empleados a “hacer lo correcto”?

Pues bien, para dar respuesta a estas preguntas se ha sometido a 20 integrantes del grupo a la encuesta sobre cultura organizacional de Denison (2010), más conocida como *Denison Organizational Culture Survey*.

El Covid-19 ha azotado de lleno al sector turístico, y consecuentemente, al Grupo Globalia. Las primeras medidas adoptadas en el marco del Estado de Alarma decretado por el Gobierno abocaron a la compañía a comunicar distintos expedientes temporales de regulación de empleo (ERTE, en adelante), y es que, las restricciones adoptadas frente al coronavirus afectaron duramente al grupo provocando una drástica caída en su volumen de actividad (Nexotur, 2020). En la actualidad, más de un año después de que se desatara la crisis, y aún habiéndose producido la fusión con el Grupo Barceló, la mayoría de la plantilla continúa en ERTE y la incertidumbre es todavía muy alta. Por ello, se ha solicitado a los encuestados que piensen en la situación anterior a la pandemia, para evitar que su percepción actual derivada de esta situación excepcional interfiera en los resultados del test.

Tal y como se ha comentado anteriormente, para analizar la cultura organizativa se ha elegido la encuesta de Denison, la cual mide los valores, creencias y principios organizativos, así como las prácticas y comportamientos que los ejemplifican y refuerzan (Ramos y Ramos, 2021). Este modelo permite analizar los rasgos culturales, los comportamientos y las estrategias de la organización (Bonavia et al., 2010). Por eso ha sido el instrumento empleado, porque esos elementos sirven de medio para evaluar los valores de la cultura organizacional (Bonavia et al., 2010) y con ellos determinar si el Grupo Globalia posee una cultura ética y de cumplimiento.

Esta encuesta consta de 60 ítems agrupados en 4 dimensiones (Bonavia et al., 2010), que se encuentran a su vez divididas en 3 subescalas (Ramos y Ramos, 2021), conforme se representa en la Tabla 1. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos –desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo, o viceversa– (Bonavia et al., 2010).

Una vez aplicada la encuesta, se ha procedido a calcular el promedio de las respuestas a cada pregunta por dimensión con el objetivo de extraer evidencias que permitan determinar si las acciones implementadas fueron eficaces y lograron desarrollar una cultura ética y de cumplimiento en el grupo (Ver Anexo IV). Los resultados obtenidos se han representado gráficamente en la Figura 4.

**Tabla 1.** *Variables de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison.*

<b>Dimensión</b>	<b>Subescala</b>	<b>Ítem</b>
Implicación	Empoderamiento (Grado de autodirección)	1-5
	Trabajo en equipo	6-10
	Desarrollo de capacidades	11-15
Consistencia	Valores centrales (compartidos)	16-20
	Acuerdo	21-25
	Coordinación e integración	26-30
Adaptabilidad	Orientación al cambio	31-35
	Orientación al cliente	36-40
	Aprendizaje organizativo	41-45
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46-50
	Metas y objetivos	51-55
	Visión	56-60

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison (2017).

La primera dimensión, la de implicación, se centra en los miembros de la organización (Bonavia et al., 2010). Las respuestas analizadas evidencian que los trabajadores desarrollaron un sentido de compromiso y pertenencia hacia la organización. Los empleados han reconocido que gozaban de autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo, todos ellos concebían el trabajo en equipo como una pieza importante para alcanzar los objetivos definidos. Y, además, la gran mayoría –solo un 15% se mostró muy en desacuerdo– percibían que la organización trataba de fomentar el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades.

La segunda dimensión, la de consistencia, se concentra en los valores que sirven de base para construir una cultura fuerte (Ramos y Ramos, 2021), por lo que esta dimensión va a ser especialmente reveladora para responder a los interrogantes planteados al comienzo.

En primer lugar, es necesario destacar que todos los trabajadores han reconocido que “existía un conjunto de valores claros y consistentes que guiaban su forma de actuar” y, además, el 85% está muy de acuerdo con calificar la cultura organizacional de Globalia como “fuerte”.

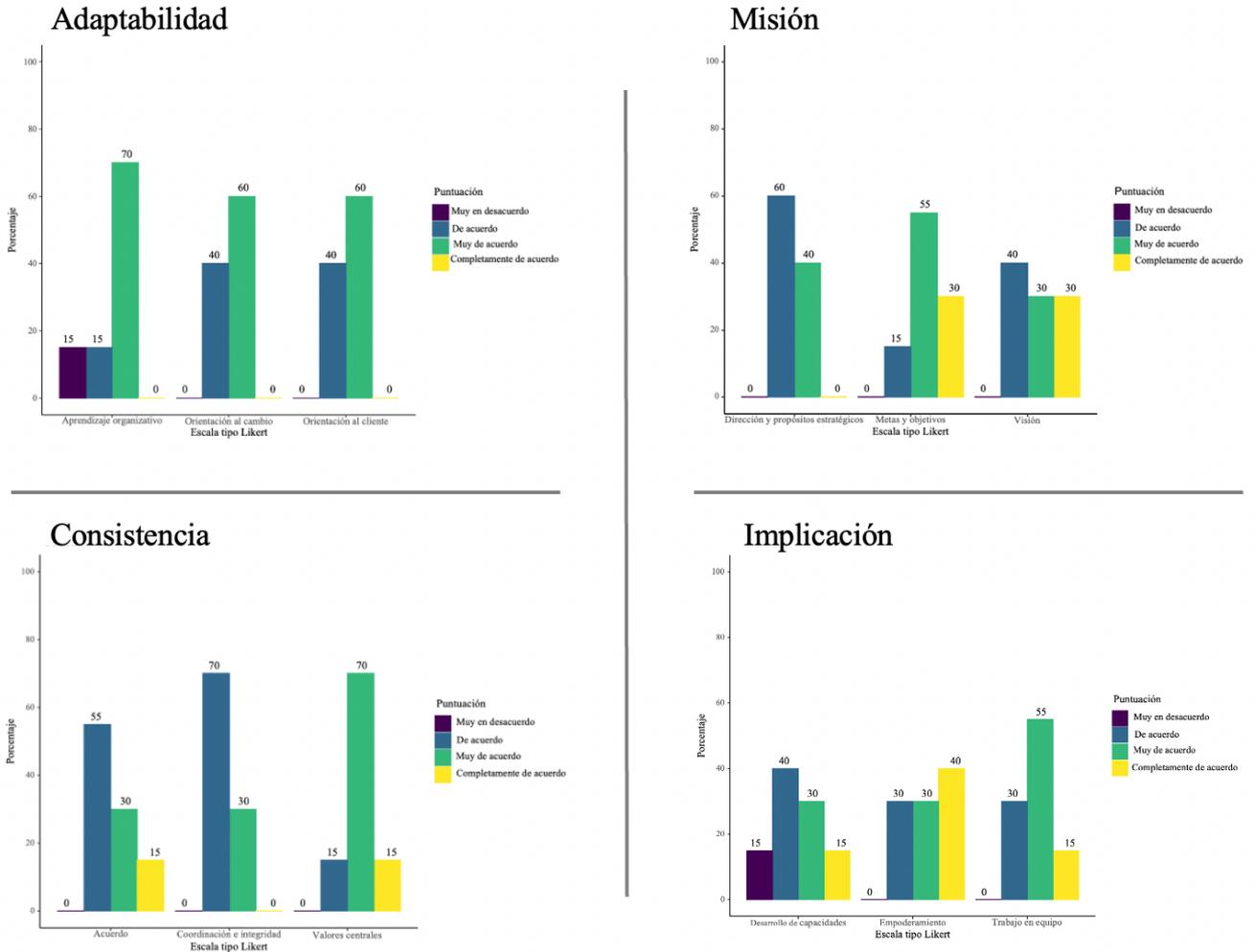
Y eso no es todo, pues también han coincidido en que “el Código ético conducía su comportamiento”, de tal forma que había un claro acuerdo sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. Por lo tanto, puede concluirse que el Grupo Globalia trabajó satisfactoriamente sobre uno de los estratos de la cultura organizacional –el correspondiente a los valores y creencias– logrando implantar en la organización una serie de valores éticos que, compartidos, sino por todos, por la gran mayoría de sus miembros, han generado un consenso sobre qué debe entenderse por hacer lo correcto.

La tercera dimensión, la de adaptabilidad, está orientada a analizar la flexibilidad con la que la organización responde ante los cambios (Ramos y Ramos, 2021). En esta ocasión se ha observado que no existen voces disidentes respecto a la capacidad de Globalia para asumir nuevos cambios. Todos están de acuerdo en que Globalia poseía las herramientas necesarias para inducir al cambio, –especialmente, cuando éste se manifestaba necesario para satisfacer nuevas necesidades de sus clientes–, lo que podría explicar el éxito constatado en la dimensión de consistencia. De hecho, los encuestados se han mostrado completamente de acuerdo con que Globalia “adopta de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas”.

Sin embargo, parece que el grupo no era igual de eficiente a la hora de recibir, interpretar, y transformar las señales del entorno (Bonavia et al., 2010), pues muchos de sus empleados han coincidido en que “muchas ideas se perdían por el camino”.

Por último, la dimensión relativa a la misión trata de estudiar el propósito esencial de la organización. A día de hoy tras la fusión de Globalia con el Grupo Barceló y la consecuente merma de las empresas del grupo, podrían suscitarse serias dudas sobre la existencia de un proyecto a largo plazo en la organización o, en otras palabras, sobre su visión. Sin embargo, en la época en que se implantó el Compliance, nada hacía presagiar que el grupo se vería sumido en una profunda crisis, agravada por las consecuencias del Covid-19, que terminaría desembocando en su práctica desaparición. Por ello, los empleados han señalado que, en aquel momento, Globalia contaba con una clara intención estratégica que dirigía a la entidad a la consecución de las metas y objetivos de la organización, y todos sus integrantes, trabajaban en una misma dirección.

**Figura 4. Resultados de la encuesta de Denison.**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta de Denison (2017).

Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten responder afirmativamente a las preguntas que se planteaban líneas atrás. El análisis ha demostrado que, tras la implantación del Compliance, Globalia se convirtió en una organización consistente que gozaba de una cultura ética y de cumplimiento fuerte y distintiva capaz de influir firmemente en el comportamiento de sus miembros. El consenso que se ha demostrado que existía respecto a los valores éticos que el grupo promulgaba, contribuyó a generar un sentido de compromiso y de identidad corporativa que permitió a la organización, durante varios años, alcanzar los objetivos propuestos. Y todo ello, gracias a que no sólo Globalia, sino también todos sus miembros, fueron capaces de gestionar con éxito ese proceso de cambio.

### **6.2.2. Factor humano: liderazgo, comunicación y resistencia al cambio**

En líneas anteriores se señalaba que una de las claves del éxito de la función de Compliance es que la cultura corporativa esté alineada con los principios y conductas de actuación previstos en el Código ético, es decir, que se promueva una verdadera cultura ética corporativa.

Una vez analizados los resultados de la encuesta de Denison, se ha podido confirmar que esta condición se cumplió de forma satisfactoria en Globalia. El grupo fue capaz no sólo de alcanzar un amplio consenso respecto a los valores compartidos, sino también de sensibilizar a los trabajadores sobre la trascendencia de “hacer lo correcto”.

Sin embargo, el Código ético –es decir, la definición de una serie de principios y pautas– no fue el único responsable de la consecución de una cultura ética en la organización, pues sin la colaboración del factor humano, el proceso de cambio al que se sometió el grupo no habría logrado llegar a buen puerto. En este sentido, la dirección de Globalia jugó un papel importante en la implementación del cambio fomentando las condiciones necesarias para promover una comunicación clara y eficaz, y así reducir la resistencia al cambio.

Los/as directores/as, en su faceta de líderes, ejercen una gran influencia en la implementación de cualquier proceso de cambio organizacional (Ferrer, 2015, p. 104). De ahí que, tanto la alta dirección como la dirección intermedia de Globalia, asumieran el compromiso y la responsabilidad de crear en la organización el clima propicio para estimular a todos sus miembros a interiorizar los valores éticos e implementar los cambios conductuales necesarios para actuar conforme a aquellos.

En definitiva, la dirección comprendió la necesidad de asumir un liderazgo ético que favoreciese la legitimación de la función de Compliance. Y es que, si en algo han coincidido todos los directores a los que se ha entrevistado es en que “el liderazgo ético es necesario y obligado, pues lo contrario haría carecer de sentido esta política. Si no existe convencimiento por nuestra parte, difícilmente se consigue ser referente”. En este sentido, afirmaban que “los directivos no pueden obviar su obligación de dar ejemplos morales a los equipos a su cargo, ya que los códigos y la formación éticos tienen pocas probabilidades de éxito si el comportamiento de los que están al mando no es consistente con aquello que predicán”.

Por tanto, el equipo directivo era consciente de que debía tratar de despuntar por su calidad humana para poder convertirse en un ejemplo para aquellos que se encontraban a su cargo, pero ¿Poseían realmente los gerentes cualidades propias de un líder ético? El Test de liderazgo transformacional-ético que se ha trasladado a los cuatro directores intermedios entrevistados va a ayudar a dar respuesta a esta pregunta<sup>11</sup>.

Esta encuesta parte de la adaptación realizada por Tejada (2016) del Test multifactorial de liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) forma 5X Corta planteado por Bass y Avolio (1994), que a su vez está apoyado en el test utilizado por Dueñas (2009, p. 97) en su estudio sobre el proceso de autoevaluación del liderazgo transformacional en un equipo directivo de un centro educativo. Sin embargo, y a pesar de las bondades del liderazgo transformacional, hay que recordar que la función de cumplimiento normativo no se entiende sin la presencia de un líder moral y ético. Por ello, a fin de crear una herramienta que permitiese evaluar no sólo los factores del liderazgo transformacional, sino también los del liderazgo ético, se ha adaptado el test añadiendo una quinta dimensión: componente ético.

Así, el cuestionario consta de 49 ítems agrupados en 5 dimensiones, conforme se representa en la Tabla 2. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos –desde 0= nunca hasta 4= frecuentemente–. La existencia de 15 ítems relacionados con la influencia idealizada frente a los 8 y 10 relacionados con las otras variables, podría desvirtuar los resultados si se suman los valores absolutos obtenidos en cada dimensión, por lo que se ha optado por calcular las medias para cada una de ellas y la media total.

**Tabla 2.** Variables del test de liderazgo transformacional-ético.

Dimensión	Ítem
Estimulación intelectual	1-8
Influencia idealizada	9-23
Motivación inspiracional	24-31
Consideración individualizada	32-39
Componente ético	40-49

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Test de liderazgo transformacional-ético.

<sup>11</sup> Es necesario mencionar que el test se envió tanto a la dirección intermedia como a las personas dirigidas por ellas. Sin embargo, en este caso, únicamente se han obtenido las respuestas autocumplimentadas por la dirección. Y, al igual que se hizo con la encuesta de Denison, se solicitó a los participantes que se centraran en el periodo inmediatamente posterior a la implantación del Compliance para responder el cuestionario.

Tal y como se ha señalado en el análisis teórico, el elemento “componente ético” está dirigido a valorar las virtudes decisivas características de un líder ético que, de acuerdo con Torralba (2017), son: entusiasmo, humildad, escucha activa, audacia y resiliencia, empatía y amabilidad, justicia, prudencia, transparencia, ejemplaridad e integridad y gratitud. Así, como se refleja en la Tabla 3, se ha tratado de generar unos nuevos ítems basados en las anteriores características.

**Tabla 3.** *Características que se relacionan con los ítems incorporados al test de liderazgo transformacional-ético.*

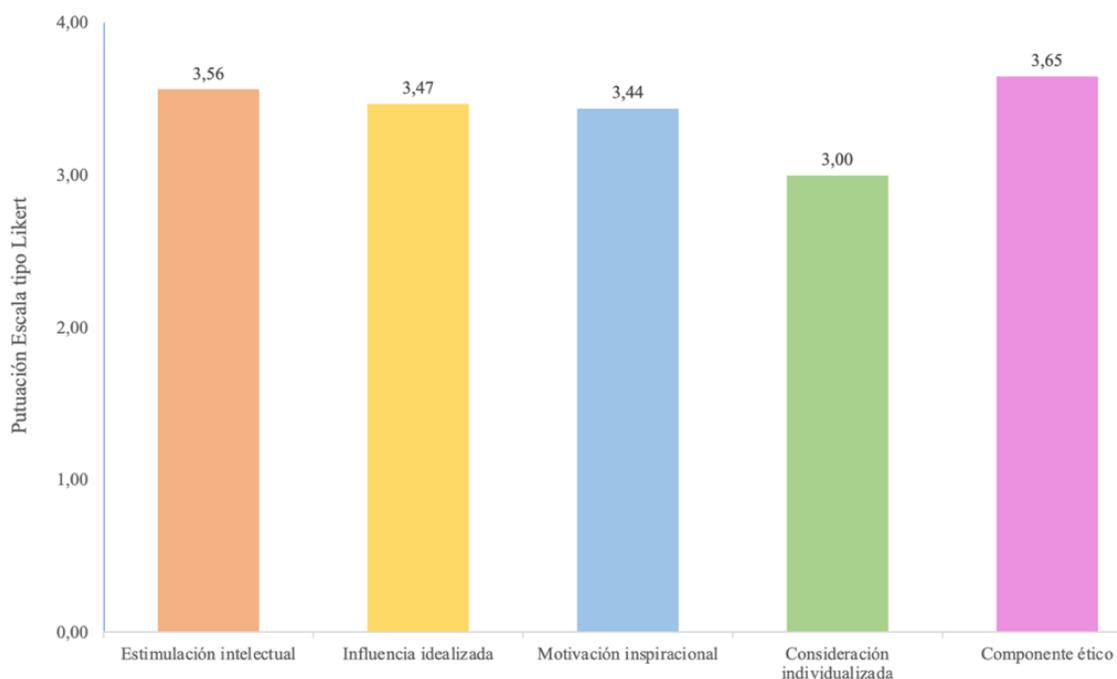
Ítems	Características
40. Promuevo que los demás hagan cosas nuevas, que innoven, que sean críticos y piensen por sí mismos.	Entusiasmo Audacia y resiliencia
41. Me considero una persona respetuosa con los derechos de los demás, con las instituciones y con el medio social, cultural y ecológico.	Justicia Ejemplaridad e integridad
42. Me preocupa el bienestar de mis subrogados por encima de mi propio bien.	Empatía y amabilidad
43. No tengo problema en compartir y delegar tareas y funciones.	Humildad
44. Soy capaz de mantener la calma en los momentos difíciles.	Prudencia
45. Estoy siempre dispuesto a escuchar y ayudar a los demás. Implantar buenos sistemas de comunicación es muy importante.	Escucha activa
46. Doy importancia a las actividades de cada miembro de la organización.	Empatía y amabilidad Gratitud
47. Comunico los criterios que gobiernan la organización y las decisiones que se adoptan con claridad.	Transparencia
48. Soy un referente para mis subrogados.	Ejemplaridad e integridad
49. Me considero una persona íntegra.	Ejemplaridad e integridad

Fuente: Elaboración propia.

Una vez aplicada la encuesta, al igual que se ha hecho para la encuesta de Denison (2010), se ha calculado el promedio de las respuestas a cada pregunta por dimensión (Ver Anexo V). En esta ocasión, el objetivo ha sido identificar los rasgos que caracterizan el comportamiento de los líderes para poder determinar su estilo de liderazgo.

Conforme se representa en la Figura 5, los resultados son bastante claros: la ética estaba presente en las actuaciones de los directivos. Estos no querían máquinas que repitiesen sistemáticamente lo mismo, buscaban personas capaces de pensar por sí mismas que se contagiasen de las ganas de emprender nuevos proyectos y de innovar. A menudo compartían tareas y funciones, generando así cercanía y confianza con su equipo y demostrando que ellos también necesitaban de los demás. Y por si los demás pudieran necesitarles a ellos, practicaban frecuentemente la escucha activa para captar sus inquietudes y empatizar. Optaban así por entablar un contacto real con sus equipos, que sirviese al mismo tiempo de canal para otorgar importancia a sus actividades y estimular su continuidad. Y de si algo no ha dudado ninguno de los participantes es de su integridad, esto es, de su respeto a la veracidad, a los derechos de los demás, a las instituciones y al medio social, cultural y ecológico.

**Figura 5.** Resultados del Test de liderazgo transformacional-ético.



Fuente: Elaboración propia a partir del Test de liderazgo transformacional-ético.

Pero, además, los directores intermedios se enfocaron en inspirar confianza y credibilidad en los equipos a su cargo para fortalecer su identificación con los valores éticos, las creencias y los propósitos del grupo. Por consiguiente, no se limitaron a manifestar conductas éticamente aceptables, sino que trataron de desarrollar una “influencia idealizada”. Y así se ha reflejado en los resultados del cuestionario. La influencia idealizada es un

comportamiento propio del liderazgo transformacional relacionado con la capacidad que tienen algunas personas para conseguir que otros individuos se identifiquen con sus valores e ideales (López et al., 2017). Y no es de extrañar que lo lograran, pues en la entrevista se mostraban seguros –tanto de sí mismos como de los valores que decían definirles: integridad y transparencia–, decían involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones delegando responsabilidades, preocuparse por todos ellos y mostrar interés en su desarrollo profesional.

Ahora bien, la influencia idealizada no ha sido el único componente del liderazgo transformacional que se ha identificado en los líderes entrevistados. El factor “estimulación intelectual” ha arrojado una puntuación media total muy alta –concretamente de 3,56–. Esto supone que estos líderes fomentaban el razonamiento y empujaban con frecuencia a sus seguidores a ser innovadores y creativos en la resolución de problemas (Bass y Riggio, 2006). Este rasgo inherente a los líderes transformacionales recuerda mucho a una de las cualidades que según Torralba (2017) distingue a un líder ético: el entusiasmo. De acuerdo con este autor (2017, p. 83), “una institución necesita de personas entusiasmadas con su fin, porque sin ellas se convierte en una instancia que repite mecánicamente los procesos. Una relación necesita el aliento del entusiasmo para no decaer en la rutina ni en la monotonía, [...]”.

Lo mismo ocurre con la dimensión “motivación inspiracional”. Esta se relaciona con la capacidad del líder para motivar y estimular a sus seguidores dotando de significado y de importancia a su trabajo (Bass y Riggio, 2006). Y así es precisamente como define Torralba (2017) el rasgo de “empatía y amabilidad” que debe poseer un buen líder ético. Esta cualidad ya se constató que existía cuando se estudió el “componente ético” y ahora, en esta dimensión, se ha vuelto a ratificar.

La última dimensión a analizar, la de “consideración individualizada”, ha recabado la puntuación más baja, una media de 3,00. Esto implica que, aunque no frecuentemente, estos líderes a menudo se preocupaban por las necesidades de cada uno de sus seguidores, aceptaban sus diferencias y les aportaban una atención individualizada generando así un clima de apoyo (Bass y Riggio, 2006). De acuerdo con Bracha y García (2013, p. 172), “el líder típico es un escucha activo”, y es que, precisamente, en lo que respecta a la comunicación no hay nada que objetar, pues han contestado que se relacionaban con frecuencia con todos sus seguidores. Una vez más, es de apreciar que este aspecto ya se había

valorado al estudiar el liderazgo ético, dimensión en la que ya se confirmó su predisposición para entablar un contacto real con aquellos.

La aplicación de esta encuesta ha permitido extraer dos conclusiones fundamentales. En primer lugar, que el liderazgo transformacional y el liderazgo ético comparten numerosas semejanzas: no son dos estilos contrapuestos, y mucho menos, excluyentes. Es cierto que se diferencian por un aspecto clave, especialmente, en lo que al presente trabajo se refiere: la influencia de la ética. Por ello se ha señalado en epígrafes anteriores que, en lugar de descartar el liderazgo transformacional, se iba a optar por ampliarlo. El estudio ha demostrado que los postulados que promulga el liderazgo transformacional no son incompatibles con los del liderazgo ético, sino más bien, complementarios. Y en esa complementariedad va a radicar el completo éxito de la gerencia de cara a implantar la función de cumplimiento normativo en la empresa.

En segundo lugar, los resultados han revelado que la dirección de Globalia aplicaba un estilo de liderazgo ético-transformacional. Asentando la ética como base para garantizar las buenas prácticas en la entidad, el equipo directivo trató de motivar y estimular al resto de trabajadores a seguir su ejemplo. La estrategia para conseguirlo fue partir de valores compartidos para, a través de una clara comunicación de la visión y las causas originadoras del cambio, lograr que se comprometieran a participar activamente en el proceso.

La alta dirección y la dirección intermedia contribuyeron, por tanto, a facilitar la implantación de la función de Compliance –y con ella, la de una cultura ética y de cumplimiento–, pero no lo hicieron únicamente mediante la incentivación de comportamientos éticos, sino que también, como ya se ha adelantado, establecieron fuertes mecanismos de comunicación para capacitar a la plantilla a asumir el cambio.

Y es que la resistencia al cambio constituye una conducta natural del ser humano que aflora frente a cambios forzados sobre los que uno mismo no tiene control por temor a perder la estabilidad o el equilibrio (Gil, 2011). De acuerdo con Quirant y Ortega (2006), la resistencia al cambio deriva con frecuencia del miedo a lo desconocido, de la desconfianza hacia los líderes del cambio o de sentimientos de amenaza hacia la seguridad.

En este contexto, la comunicación es imprescindible para sensibilizar a los empleados al cambio y ayudarles a captar su razón de ser y su necesidad (Quirant y Ortega, 2006). Si los empleados están al corriente del proceso de transformación, presentarán una mejor predisposición para aceptar los cambios y colaborar con la consecución de los objetivos organizacionales (Ferrer, 2015). Por ello, tal y como se desprende de las entrevistas mantenidas, Globalia dio especial relevancia al proceso de comunicación y lo organizó en dos fases: una primera de presentación y familiarización con el Compliance y sus implicaciones y una segunda orientada a la formación.

En primer lugar, la alta dirección y el departamento de Cumplimiento se reunieron con los puestos intermedios para transmitirles la visión, la lógica y las razones de tener una función de Compliance y poner en su conocimiento todas las medidas y políticas adoptadas para su implementación, haciendo hincapié en las connotaciones éticas aparejadas a este tipo de programas. Acto seguido, esos puestos intermedios fueron los encargados de trasladar la información recibida a los equipos y miembros a su cargo. Tras un primer contacto verbal, esa información se puso a disposición de los integrantes del grupo a través de vídeos y comunicados publicados en el portal del empleado.

Durante esta primera etapa, tanto el departamento de Cumplimiento como la dirección intermedia trataron de entablar una comunicación sencilla que gozase de claridad y de generar un diálogo con todos los empleados, respondiendo a sus dudas y preguntas con el objetivo de ayudarles en la transición, lo cual es realmente importante cuando se implementa un cambio puesto que “los cambios en una organización pueden parecer injustificados cuando no se comunican claramente los beneficios que compensan los costes de la transición” (Quirant y Ortega, 2006, p. 52).

Una vez anunciado el cambio, se comenzó a formar a todos los integrantes de la organización atendiendo a las características de su respectiva división. Así pues, se combinaron los cursos de formación on-line y presenciales para proporcionar a cada sujeto los conocimientos detallados, concretos y de carácter operativo que podría requerir su puesto de trabajo. Además, la formación se mantuvo en el tiempo mediante la programación de sesiones periódicas vía telemática dirigidas a actualizar y certificar los conocimientos adquiridos.

De esta forma, mediante una comunicación eficaz sobre la importancia y el alcance de los cambios implementados y mediante la formación, el departamento de Cumplimiento buscó reducir al máximo las posibilidades de resistencia al cambio.

En Globalia las reacciones a la implantación del Compliance fueron variadas, aunque la mayoría de los trabajadores mostró una posición activa frente al cambio asumiéndolo con bastante naturalidad, y es que, el hecho de trabajar con muchas empresas que llevaban años con estas políticas favoreció que se percibiera como algo “normal”.

Sin embargo, también hubo quienes acogieron el Compliance con ciertas reticencias al concebirlo como una medida de control más en manos de la empresa. Globalia se vio en la obligación de gestionar esas reacciones negativas para asegurar la implantación eficaz de la función de Compliance inculcando la idea de que el cambio no era una amenaza sino una oportunidad para actuar correcta y éticamente. En estos casos, se reforzó la comunicación y la formación con el fin de corregir esa errónea percepción: se insistió en la filosofía, en los criterios y los objetivos del cambio y en la finalidad de los programas de cumplimiento y prevención.

Como se desprende del análisis realizado, no hay lugar a dudas, por tanto, de que el factor humano reviste una importancia indiscutible para lograr el éxito del proceso de cambio, tal y como señalan Quirant y Ortega, (2006). La función de Compliance no puede reducirse a plasmar una serie de valores y políticas sobre el papel, si no que es necesario promover el convencimiento de actuar conforme a aquellos y es ahí, donde el liderazgo transformacional-ético planteado en este trabajo, la comunicación transparente y la formación resultan imprescindibles para que todos los integrantes de la organización –piezas clave en cualquier proceso de cambio– se involucren en la génesis del cambio y conduzcan a su triunfo.

## **7. BUENAS PRÁCTICAS EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE COMPLIANCE BASADAS EN LA EXPERIENCIA GLOBALIA**

Desde que se pusiera en marcha la política de Compliance, ninguna de las empresas del Grupo Globalia se ha vuelto a ver involucrada en la comisión de un hecho delictivo. Y es

que, las novedades y cambios introducidos para la implementación de esta nueva función garantizaron su eficacia, y con ella, su éxito<sup>12</sup>.

Es por ello que, ahora, una vez realizado el estudio de caso, se ha considerado interesante, y sobre todo útil de cara a aquellas empresas que pudieran estar planteándose implantar un sistema de cumplimiento normativo, proponer una serie de recomendaciones en base a los conocimientos adquiridos:

1. Conocer el contexto de la organización: su estructura, sus procesos, los roles de sus miembros, su entorno o sus relaciones, entre otros aspectos. Es una tarea previa fundamental para detectar los riesgos de cumplimiento y poder así diseñar un sistema que aporte una verdadera ventaja competitiva a la empresa.
2. Identificar los grupos de interés. Determinar quiénes pueden verse afectados por el sistema de Compliance permitirá trazar un plan de comunicación y formación efectivo que vele por la buena acogida del programa.
3. Cultura ética y de cumplimiento. Es uno de los elementos imprescindibles para dotar de sentido a este tipo de función. Trabajar la cultura de la organización puede ser complicado, pero no imposible si se aborda desde sus bases o pilares, es decir, desde su misión, visión y valores. El objetivo a conseguir es que la ética oriente la cultura, permee la estructura empresarial y guie la estrategia de la entidad, de tal forma que todos sus integrantes opten siempre voluntariamente por “hacer lo correcto”.
4. Código ético o de conducta. Este es el instrumento encargado de sentar las bases que han de dirigir las prácticas de la organización. Fortalece la cultura organizacional unificando la forma de actuar de sus integrantes en base a comportamientos éticos y responsables. A fin de cuentas, permite conocer qué es lo que la empresa espera de sus *stakeholders* y qué es lo que estos pueden esperar de aquella.

---

<sup>12</sup> Es cierto que este año 2021, la Audiencia Nacional ha condenado al grupo a devolver 17,4 millones de euros a la Agencia Tributaria en concepto de IVA, pero los hechos se remontan a los ejercicios de 2010 y 2011. Ejercicios durante los cuales Globalia no liquidó el IVA de Travelplan, por entender que, al estar domiciliada en Canarias, quedaba exenta del pago de dicho impuesto (Audiencia Nacional, 2021).

5. Políticas de Compliance. Desarrollan con mayor detalle lo que establece el Código ético definiendo los principios y normas de actuación a seguir para proteger y gestionar de manera adecuada las actuaciones en la empresa.
6. Liderazgo. Es indudable que la dirección juega un papel crucial en el proceso de implantación del Compliance. Se necesitan directivos íntegros y transparentes cuyos valores e ideales sean adoptados por todos los miembros de la organización. El líder debe dar ejemplo, debe impulsar el cambio y ganarse la confianza de sus compañeros para estimular su participación en el proceso. La dirección no puede permanecer impasible ante los cambios, debe liderarlos.
7. Comunicación. La comunicación es fundamental para lograr que los destinatarios de estos programas se comprometan e involucren con su gestión y cumplimiento. La comunicación debe ser estratégica, coherente y relevante. Se deben determinar los canales de comunicación que se van a emplear para la difusión de información, la cual debe ser clara y concisa para reducir la ambigüedad. Los mensajes deben ser formulados con un objetivo claro: persuadir a todos los colaboradores a formar parte del proceso hacia una cultura ética y de cumplimiento en la organización.
8. Retroalimentación. Una vez transmitida la información, es necesario asegurarse de que el mensaje ha sido entendido correctamente por su receptor. Esta fase es imprescindible para resolver dudas y reducir la incertidumbre y, sobre todo, la resistencia al cambio.
9. Formación. Va de la mano de la comunicación. La formación es necesaria para poder implementar los cambios, para poder crear esa cultura de ética y cumplimiento. La formación debe ser personalizada en función del cargo y funciones de cada integrante de la organización y, consecuentemente, del riesgo al que se enfrenta. El objetivo es proveer a aquellos de las aptitudes necesarias para garantizar un buen desenvolvimiento ante las novedades introducidas.
10. Control. Establecer mecanismos de revisión y control es clave para prevenir, detectar y corregir desviaciones del proceso.

Como se ha visto a lo largo del trabajo, la implementación del cumplimiento normativo requiere afectar distintos aspectos organizacionales y, si bien es un proceso complejo, las anteriores recomendaciones podrían ayudar a implantar esta función sobre la base de unos cimientos sólidos.

## **8. CONCLUSIONES**

Una vez llegado aquí es posible concluir lo siguiente.

El contexto social, económico y legislativo ha hecho de la función de Compliance o cumplimiento normativo una necesidad y obligación legal en la gestión de los negocios. El Compliance nace para combatir las malas prácticas en el seno de las organizaciones y se presenta hoy día como el modelo de prevención y control idóneo para garantizar el respeto a la legislación, reducir los riesgos y costes de su incumplimiento y extender la integridad en el marco de la actividad empresarial.

La cuestión central que se plantea tras todo programa de Compliance es cómo alcanzar la eficiencia o éxito del mismo, es decir, cómo lograr que aquel no se limite a esquivar la sanción penal, sino que permita a la empresa dotarse de una auténtica fuente de ventaja competitiva.

En este sentido, se ha recalcado la idea de que la función de cumplimiento normativo no debe reducirse a un montón de documentos o manuales, sino que debe incorporarse a la cultura corporativa de la empresa fomentando así una cultura de ética y cumplimiento entre todos sus integrantes. La clave radica en dotar a los miembros de la organización de los valores necesarios para identificar los comportamientos moralmente aceptables, procurando que se adhieran a ellos y actúen conforme a los mismos con el fin de conseguir que el cumplimiento surja de manera innata en el propio sujeto y no venga impuesto por una serie de leyes y normas.

Ahora bien, de nada sirve divulgar valores éticos en la organización si quienes están llamados a exigir el cumplimiento no predicán con el ejemplo. De hecho, si algo puede

sacarse en claro a lo largo del presente trabajo es que la cultura ética no puede entenderse sin un liderazgo ético. Por consiguiente, es fundamental que se promueva este estilo de liderazgo entre la dirección para que los gerentes puedan postularse como auténticos modelos o referentes, pues de lo contrario, la función de Compliance jamás podría resultar efectiva. En este contexto, los planteamientos del liderazgo transformacional junto con los del liderazgo ético pueden servir de gran ayuda.

La implantación del Compliance en la empresa requiere, por lo tanto, de acometer ciertas transformaciones o, en otras palabras, de implementar un proceso de cambio organizacional en el que la cultura corporativa y el factor humano van a desempeñar un rol fundamental.

Ese enfoque es, precisamente, el que dio el Grupo Globalia a su particular proceso de implantación del cumplimiento normativo: no se limitó a elaborar un programa de Compliance, sino que profundizó en los elementos de la organización para desplegar un cambio deductivo que garantizase su éxito.

En este sentido, el grupo decidió ajustar su misión, visión y valores para propiciar el desarrollo de una verdadera cultura ética y de cumplimiento que impactase en los empleados del grupo alentándoles a hacer lo correcto. De hecho, el estudio realizado mediante la encuesta de Denison (2010) ha permitido confirmar este extremo al constatar la existencia de unos valores éticos comunes y de un sentido de compromiso y de identidad corporativa.

Además, la gerencia adoptó el papel de “agente propiciador del cambio” (Ferrer, 2015, p. 111), promoviendo, con su propio ejemplo, un estilo de liderazgo ético orientado a motivar a todos los miembros de la organización a asumir comportamientos íntegros. Por tanto, no sólo dieron protagonismo a la ética y moralidad sino también a ciertos rasgos propios del liderazgo transformacional. Así pues, la complementariedad que, a través del test de liderazgo transformacional-ético, se ha concluido que existe entre ambos estilos fue potenciada al máximo por el equipo directivo para lograr dar la mejor acogida posible al cumplimiento normativo. Y todo ello, acompañado de un fuerte proceso de comunicación y formación desplegado con la finalidad de ayudar a los empleados a entender la importancia de los cambios que se querían introducir y poder reducir así su resistencia a los mismos.

Una vez trasladados todos los conceptos aprendidos sobre los objetivos académicos propuestos al inicio, se puede concluir que el éxito de la función de Compliance está íntimamente ligado a la capacidad de la organización para implementar un proceso de cambio organizacional capaz de integrar en ella las bases éticas que conduzcan a su plena efectividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argandoña, A. (2013). Los valores se pueden cambiar (III). *IESE Blog Network*. Recuperado el 11 de abril de 2021 de: <https://blog.iese.edu/antonioargandona/2013/11/11/los-valores-se-pueden-cambiar-iii/>

Argandoña, A. (2015). Compliance + ética, ¿por qué? (II). *IESE Blog Network*. Recuperado el 25 de abril de 2021 de: <https://blog.iese.edu/antonioargandona/2015/05/11/Compliance-etica-por-que-ii/>

Asociación Española de Compliance (2017). *Libro blanco sobre la función de Compliance*. Recuperado el 6 de abril de 2021 de: <https://www.asociacionCompliance.com/wp-content/uploads/2017/08/Libro-Blanco-Compliance-ASCOM.pdf>

Asociación Española de Compliance (2018). La importancia de identificar y medir la cultura corporativa. Recuperado el 18 de abril de 2021 de: <https://www.asociacionCompliance.com/la-importancia-de-identificar-y-medir-la-cultura-corporativa/>

Audiencia Nacional (2021). Sentencia de 11 de marzo de 2021, rec. 351/2016 (ROJ: SAN 979/2021). Madrid. Recuperado el 16 de junio de 2021 de: <https://www.poderjudicial.es/search/indexAN.jsp>

Ayala de la Torre, J. M. (2016). *Compliance*. Madrid, España: Francis Lefebvre.

Aznar, E. y Vaccaro, A. (2015). Del director de cumplimiento normativo al de integridad. *IESE Insight*, 27, 23-32.

Aznar, E. (2021). ¿Cultura de cumplimiento o cultura ética en la empresa? (Sacado del Periódico la Expansión) Recuperado el 20 de abril de 2021 de: <https://www.expansion.com/juridico/opinion/2021/02/02/601978cd468aeb2f2a8b464f.html>

- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Bass, B.M. y Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. Londres, Inglaterra: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Boletín Oficial del Estado. Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. Núm. 281, de 24 de noviembre de 1995.
- Boletín Oficial del Estado. Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre del Código Penal. Núm. 152, de 23 de junio de 2010, pp. 54811- 44883.
- Boletín Oficial del Estado. Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. Núm 77, de 31 de marzo de 2015, pp. 27061-27176.
- Bonavia, T., Prado V.J., y García Hernández A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7 (1), 15-32.
- Boria Reverter, S., Crespi Valbona, M., García González, A., y Vizquete Luiciano, E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review* (37), 68-85.
- Bonmatí Martínez, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Revista Cont4bl3*, 39, 10-12.
- Bracho Parra, O. y García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15 (2), 165-177.
- Brito J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal*, 1, (2), 41-48.

- Brown, M.E., Treviño, L.K., Harrison, D.A., (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human decision process*, 97, 117-134. Recuperado el 2 de mayo de 2021 de: [https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical\\_leadership\\_2005.pdf](https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/ethical_leadership_2005.pdf)
- Chiavenato, I (2007). *Administración de los recursos humanos*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Colóm Planas, J.L. (2019). Comparativa de algunos roles dentro de la función de “Compliance”. En Frago Amada, J.A. (Dir.), *Actualidad Compliance 2019* (pp. 89-106). Navarra, España: Thomson Reuters Aranzadi.
- Correa Meneses, J.S., Rodríguez Córdoba, M.<sup>a</sup> P. y Pantoja Ospina, M.A. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, (32), 57-82.
- Dueñas Sansón, D.G. (2009). Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010. *Revista del Centro de Investigación de la universidad de La Salle*, 8 (32), 81-97. Recuperado el 16 de junio de 2021 de: <http://www.redalyc.org/pdf/342/34213107006.pdf>.
- Eisenbeiss, S.A. (2012). Re-thinking ethical leadership: an interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23 (5), 791-808.
- Universidad del País Vasco (2018). El cambio en la cultura organizacional. Recuperado el 11 de abril de 2021 de: <https://ehu.on.worldcat.org/oclc/7781090548>
- Escayola Maranges, E. (2019). Comité de Compliance. Compliance Officer. En Ribas, X. (Dir.), Gómez P. (Coord.) y Pérez, J. L. (Coord.), *Practicum Compliance 2019* (pp. 159-187). Barcelona, España: Thomson Reuters.
- Etxeberria Bereziartua, E. (2018). Las empresas como posibles responsables penales y los planes “Compliance” como herramientas de solución. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 25, 52-74.

- Fernández Fernández J.L. y Camacho Ibáñez J. (2018). Ética y Compliance ante la corrupción: Prevenir, detectar y gestionar. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 29, 51-67.
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11 (1), 102-114.
- Gil, J.M. (2011). *Sólo a los bebés les gusta que les cambien*. Madrid, España: LID Editorial.
- Globalia (2020). Información corporativa. Recuperado el 4 de mayo de 2021 de: <https://www.globalia.com/informacion-corporativa/>
- Globalia (2020). Marcas. Recuperado el 4 de mayo de 2021 de: <https://www.globalia.com/marcas/>
- Globalia (2017). Código Ético. Recuperado el 4 de mayo de 2021 de: <https://intranet.globalia.com/estatico/canaletico/CanalEtico.pdf>
- Gómez Doñate, P. (2019). Modelo de Prevención y Control. En Ribas, X. (Dir.), Gómez P. (Coord.) y Pérez, J. L. (Coord.), *Practicum Compliance 2019* (pp. 51-73). Barcelona, España: Thomson Reuters.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona, España: Arpa.
- Linares Polaino, M. (2017). Compliance y RSC: cumplimiento y voluntariedad. *Guía Financiación Empresarial*. Recuperado el 24 de abril de 2021 de: <https://guiafinem.com/Compliance-rsc-cumplimiento-voluntariedad/#>
- López Zapata, E., Hincapié Montoya, S. M. y Zuluaga Correa, Y. C. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*, 38 (57), 16-26.

Martínez Conesa, E.A. (2018). *Iniciación en la Economía y Gestión de Empresas*. Universidad Politécnica de Cartagena, España.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019). Convenio de la OCDE de lucha contra la corrupción de agentes públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales. Información para las empresas españolas con actividades en el extranjero. Recuperado el 6 de abril de 2021 de: [https://www.mjusticia.gob.es/eu/AreaInternacional/ParticipacionMinisterioJusticia/Documents/1292429530548-Folleto\\_sobre\\_el\\_Convenio.PDF](https://www.mjusticia.gob.es/eu/AreaInternacional/ParticipacionMinisterioJusticia/Documents/1292429530548-Folleto_sobre_el_Convenio.PDF)

Nexotur (2020). Globalia realizará varios ERTE por la crisis del Covid-19. Recuperado el 24 de mayo de 2021 de: <https://www.nexotur.com/noticia/106818/nexotur/globalia-realizara-varios-erte-por-la-tesis-del-covid-19.html>

Northouse, P.G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. Los Ángeles (California), Estados Unidos: SAGE.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2019). Liderazgo ético. *Educación para la justicia (Módulo 4)*. Recuperado el 27 de abril de 2021 de: [https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE\\_4\\_-\\_Ethical\\_Leadership\\_-\\_Spanish.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_4_-_Ethical_Leadership_-_Spanish.pdf)

Quirant Espinosa, A y Ortega Giménez, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, (18), 50-63.

Tejada Barrenetxea, S. (2016). La colaboración público privada entre administraciones y comerciantes, clave para la dinamización del comercio urbano. Planteamiento de un nuevo modelo de colaboración. Tesis doctoral no publicada, de la UPV/EHU.

Tirado Serrano, F.J., Gálvez Mozo, A. y Baleriola Escudero, E., (2017). *Las organizaciones en el siglo XXI. Un enfoque psicosocial y político*. Barcelona, España: Editorial UOC.

- Ramírez Barbosa, P. A. y Ferré Olivé, J. C. (2019). *Compliance, derecho penal corporativo y buena gobernanza*. Bogotá, Colombia: Tirant lo Blanch.
- Ramos Garza, L. y Ramos Garza, C. (2021). Potenciación de la cultura organizacional en organizaciones mexicanas. *Lúmina*, 22 (1).
- Remacha, M. (2016). Compliance, ética y RSC. *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 31. Recuperado el 6 de abril de 2021 de: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0411.pdf>.
- Robbins, S.P., y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Rubió Sánchez, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona, España: Octaedro.
- Ruiz Chaves, G.I. (2014). Liderazgo ético en la empresa: opción o necesidad. *Dedica. Revista de Educación y Humanidades*, (6), 249-260.
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 162-171.
- Simonetta, C. D. (2017). Ética y liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, (10), 57-63.
- Torres, J.M. (2016). Ética empresarial. *Deloitte*. Recuperado el 20 de abril de 2021 de: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Tips-Anonimos/Etica\\_Empresarial.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Tips-Anonimos/Etica_Empresarial.pdf)
- Zavala, I. (2017). Antecedentes al actual modelo de gobierno corporativo en los Estados Unidos de América: de 1934 a 2014. *Deusto Estudios Cooperativos*, 10, 47-74.

ANEXO I: Catálogo de delitos de los que pueden ser responsables las personas jurídicas (BOE, 1995).

Delitos	Artículo
Tráfico y trasplante ilegal de órganos humanos	Art. 156 bis 3 CP
Trata de seres humanos	Art. 177 bis 7 CP
Delitos relativos a la prostitución y la corrupción de menores	Art. 189 bis CP
Delitos de descubrimiento, revelación de secretos y allanamiento informático	Art. 197 quinquies CP
Estafas	Art. 251 bis CP
Frustración de la ejecución	Art. 258 ter CP
Insolvencias punibles	Art. 261 bis CP
Daños informáticos	Art. 264 quáter CP
Delitos relativos a la propiedad intelectual e industrial, al mercado y a los consumidores y de corrupción privada	Art. 288 CP
Receptación y blanqueo de capitales	Art. 302.2 CP
Financiación ilegal de los partidos políticos	Art. 304 bis CP
Delitos contra la Hacienda Pública y la Seguridad Social	Art. 310 bis CP
Delitos contra los derechos de los ciudadanos extranjeros	Art. 318 bis 5 CP
Delitos de construcción, edificación y urbanización	Art. 319.4 CP
Delitos contra el medio ambiente	Art. 328 CP
Delitos relativos a la energía nuclear y a las radiaciones ionizantes	Art. 343.3 CP
Delitos de riesgo provocados por explosivos y otros agentes	Art. 348.3 CP
Delito contra la salud pública	Art. 366 CP
Delitos contra la salud pública en la modalidad de tráfico de drogas	Art. 369 bis CP
Falsedad en medios de pago	Art. 399 bis CP
Cohecho	Art. 427.2 CP
Tráfico de influencias	Art. 430 CP
Delitos cometidos con ocasión del ejercicio de derechos fundamentales y de las libertades públicas garantizados por la Constitución	Art. 510 bis CP
Financiación del terrorismo	Art. 576 bis CP
Ciertos casos de contrabando	Art. 3.3 LO 12/1995

ANEXO II: Guion de preguntas realizadas a Luisa Prats –responsable de la implementación del Compliance en Globalia y abogada del Departamento de Asesoría Jurídica del grupo–.

1. ¿En qué año se implantó el Compliance en el grupo Globalia?
2. ¿Qué departamento o departamentos plantearon la necesidad de implantar el Compliance en el grupo? ¿Fue a consecuencia de la reforma introducida por la LO 1/2015 por la cual se reguló la responsabilidad penal de las personas jurídicas estableciendo los programas de prevención del delito como circunstancia atenuante o eximente de dicha responsabilidad?
3. ¿Cómo asumió la alta dirección la implantación del Compliance? ¿Se mostró partidaria al cambio?
4. ¿Qué departamento o departamentos han sido los encargados de llevar a cabo la implantación del Compliance?
5. La implantación del Compliance en el grupo supuso un gran cambio a nivel organizacional, ¿cómo se afrontó ese proceso de cambio? ¿Se actuó simplemente por inercia dando cumplimiento a esa “obligación” legal o se llevó a cabo un periodo de reflexión profunda en la organización?
6. ¿Qué cambios se realizaron a nivel cultural a raíz de la implantación del Compliance? ¿Se comenzó a dar más relevancia de la que se daba hasta ese momento a los valores éticos?
7. ¿Qué importancia da Globalia a la ética en la organización?
8. ¿Fue necesario redefinir la misión, visión y valores de la organización? ¿Se tuvo en consideración a los empleados del grupo?
9. ¿Considera Vd. que se han explicitado con claridad los valores que la empresa sostiene y practica? ¿Cree que los miembros del grupo se han adherido a ellos y los comparten?
10. ¿Podría decirse, entonces, que Globalia trabajó para implantar una cultura ética y de cumplimiento en el grupo?

11. ¿Considera que esa implementación de la cultura organizacional de ética y cumplimiento ha influido en los comportamientos y las acciones de los miembros del grupo?
12. ¿Cómo se han integrado el Compliance y la RSC en el grupo?
13. ¿Qué papel ha adoptado la alta dirección en este proceso de cambio? ¿Se han postulado como referentes para el resto de los miembros del grupo?
14. En el año 2017 Globalia fue condenada por fraude en subvenciones a residentes y en el año 2021 lo ha sido por impago del IVA de su empresa Travelplan, ¿considera que la función de Compliance está cumpliendo con éxito la promoción de la cultura ética y de cumplimiento?
14. ¿Cómo se comunicó este proceso de cambio a los empleados? ¿Qué problemas se encontraron?
15. ¿Existió oposición o resistencia al cambio por parte de los empleados?
16. ¿Cómo se ha formado a los empleados? ¿Han recibido algún tipo de formación ética o simplemente se les ha formado a nivel legal, esto es, lo que pueden o no puede hacer?

ANEXO III: Guion de preguntas realizadas a Iñaki Díaz, –Director Área Norte de Globalia Corporate Travel–, Federico Bueno – Director Grandes Cuentas de Globalia Corporate Travel–, Pilar Iglesias –Directora Comercial & Account Manager Área Norte de Globalia Corporate Travel– y Carlos Gutiérrez, –Director nacional de Franquicias y Asociadas de Halcón Viajes y Viajes Ecuador–.

1. ¿Vd. participó de algún modo en el proceso de implantación de Compliance en la organización?
2. ¿Cómo se llevó a cabo la comunicación del Compliance a los integrantes del grupo?
3. ¿La formación que Vd. ha recibido para la implementación de la política de Compliance es la misma que se ha dado a los equipos a su cargo?
4. ¿Considera importante como director/a promover un liderazgo ético para postularse como referente para sus trabajadores?
5. ¿Qué dificultades se ha encontrado en la implementación del Compliance? ¿Ha notado resistencia al cambio por parte de los trabajadores que tiene a su cargo?
6. ¿Considera que los miembros del grupo comparten los valores éticos que trata de promover el Compliance?

ANEXO IV. Promedios de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison aplicada al Grupo Globalia.

Modelo Denison de Comportamiento Cultural Organizativo (2000)						
	1	2	3	4	5	
	Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo	Media
<b>Implicación</b>						<b>3,932</b>
<b>Empoderamiento (Grado de autodirección)</b>						<b>4,084</b>
01. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo				4,28		
02. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información				4,43		
03. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita			3,71			
04. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo				4,29		
05. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado			3,71			
<b>Trabajo en equipo</b>						<b>3,798</b>
06. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización				4,14		
07. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo			3,86			
08. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección			3,43			

09. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización			3,14			
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización				4,42		
<b>Desarrollo de capacidades</b>						<b>3,914</b>
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas			3,86			
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente			3,43			
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros			3,71			
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva				4,57		
	<i>Completamente de acuerdo 1</i>	<i>Muy de acuerdo 2</i>	<i>De acuerdo 3</i>	<i>Muy en desacuerdo 4</i>	<i>Completamente en desacuerdo 5</i>	
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo				4		
<b>Consistencia: Grado de cultura compartida por la mayoría de sus integrantes y nivel de coordinación e integración (visión compartida)</b>						<b>1,541</b>
<b>Valores centrales (compartidos)</b>						<b>1,854</b>
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	1,57					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas			3,14			

18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	1,57					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	1,57					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	1,42					
<b>Acuerdo</b>						<b>2,044</b>
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen		2,29				
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»		2,14				
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles		2,57				
	<i>Completamente de acuerdo 1</i>	<i>Muy de acuerdo 2</i>	<i>De acuerdo 3</i>	<i>Muy en desacuerdo 4</i>	<i>Completamente en desacuerdo 5</i>	
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave				4,08		
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	1,28					
<b>Coordinación e integración</b>						<b>2,77</b>
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible		2,71				
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común			3			
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización		2,28				

	<i>Completamente de acuerdo 1</i>	<i>Muy de acuerdo 2</i>	<i>De acuerdo 3</i>	<i>Muy en desacuerdo 4</i>	<i>Completamente en desacuerdo 5</i>	
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización				4		
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	1,86					
<b>Adaptabilidad</b>						<b>2,417</b>
<b>Orientación a cambio</b>						<b>2,426</b>
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar		2,14				
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	1,71					
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	1,57					
	<i>Completamente de acuerdo 1</i>	<i>Muy de acuerdo 2</i>	<i>De acuerdo 3</i>	<i>Muy en desacuerdo 4</i>	<i>Completamente en desacuerdo 5</i>	
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias			3,85			
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios		2,86				
<b>Orientación al cliente</b>						<b>2,456</b>
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios		2				

37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones		2				
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno		2,14				
	<i>Completamente de acuerdo 1</i>	<i>Muy de acuerdo 2</i>	<i>De acuerdo 3</i>	<i>Muy en desacuerdo 4</i>	<i>Completamente en desacuerdo 5</i>	
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes				4,86		
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	1,28					
<b>Aprendizaje organizativo</b>						<b>2,37</b>
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	1,57					
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados		2,57				
	<i>Completamente de acuerdo 1</i>	<i>Muy de acuerdo 2</i>	<i>De acuerdo 3</i>	<i>Muy en desacuerdo 4</i>	<i>Completamente en desacuerdo 5</i>	
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»			3,43			
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	1,57					
45. Nos aseguramos de que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»		2,71				
<b>Misión</b>						<b>2,273</b>
<b>Dirección y propósitos estratégicos</b>						<b>2,37</b>

46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	1,57					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones		2				
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo		2,14				
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	1,86					
	<i>Completamente de acuerdo 1</i>	<i>Muy de acuerdo 2</i>	<i>De acuerdo 3</i>	<i>Muy en desacuerdo 4</i>	<i>Completamente en desacuerdo 5</i>	
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara				4,28		
<b>Metas y objetivos</b>						<b>1,968</b>
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	1,71					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas		2,71				
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	1,71					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1,71					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo		2				
<b>Visión</b>						<b>2,482</b>
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro			3,28			

57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	1,86				
	<i>Completamente de acuerdo 1</i>	<i>Muy de acuerdo 2</i>	<i>De acuerdo 3</i>	<i>Muy en desacuerdo 4</i>	<i>Completamente en desacuerdo 5</i>
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo				4,14	
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	1,71				
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	1,42				

ANEXO V. Promedios del Test de liderazgo transformacional-ético aplicado al Grupo Globalia.

<b>Test de liderazgo transformacional-ético</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Media</b>
1. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.				3,5		
2. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.					4	
3. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.				3,5		
4. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.				3,5		
5. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					4	
6. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.				3		
7. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.				3,5		
8. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.				3,5		
<b>Puntuación Estimulación intelectual</b>						<b>3,56</b>
9. Expreso mis valores y creencias más importantes.					4	
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.			2			
11. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					4	
12. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					4	
13. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.				3		
14. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.				3		
15. Me muestro confiable y seguro.					4	
16. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.					4	
17. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					4	
18. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.				3		
19. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.					4	
20. Intento ser un modelo a seguir para los demás.				3,5		
21. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					4	
22. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.				3		

23. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.			2,5			
<b>Puntuación Influencia idealizada</b>						<b>3,47</b>
24. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.				3,5		
25. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.				3,5		
26. Construyo una visión motivante del futuro.				3		
27. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.				3		
28. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.					4	
29. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.					4	
30. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.				3,5		
31. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo				3		
<b>Puntuación Motivación inspiracional</b>						<b>3,44</b>
32. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.			2			
33. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.				3		
34. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				3,5		
35. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.				3		
36. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.				3,5		
37. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.					4	
38. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.				3		
39. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.			2			
<b>Puntuación Consideración individualizada</b>						<b>3,00</b>
40. Promuevo que los demás hagan cosas nuevas, que innoven, que sean críticos y piensen por sí mismos.					4	
41. Me considero una persona respetuosa con los derechos de los demás, con las instituciones y con el medio social, cultural y ecológico.					4	
42. Me preocupa el bienestar de mis subrogados por encima de mi propio bien.				3		
43. No tengo problema en compartir y delegar tareas y funciones.				3		

44. Soy capaz de mantener la calma en los momentos difíciles.				3,5		
45. Estoy siempre dispuesto a escuchar y ayudar a los demás. Implantar buenos sistemas de comunicación es muy importante.					4	
46. Doy importancia a las actividades de cada miembro de la organización.					4	
47. Comunico los criterios que gobiernan la organización y las decisiones que se adoptan con claridad.					4	
48. Soy un referente para mis subrogados.				3		
49. Me considero una persona íntegra.					4	
<b>Puntuación Componente ético</b>						<b>3,65</b>
<b>Puntuación total</b>						<b>3,42</b>