

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 342
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

**PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LOS
PROGRAMAS DE COMPLIANCE**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Enero 2012

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

"PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE"

Compliance, el cumplimiento de la norma, constituye un nuevo elemento legal que enmarca tanto la configuración y desarrollo de la dirección de la empresa y sus procesos como la responsabilidad societaria, corporativa, de las organizaciones. La evolución de la última década, en particular, con la crisis financiera han surgido graves problemas en los comportamientos directivos y corporativos que han llevado al desarrollo del compliance en los EEUU y que se ha extendido a Europa de forma creciente.

El legislador impone un marco legal de normas de compliance y las propias corporaciones han desarrollado normas internas, con mayor o menor fortuna, para el desarrollo de las responsabilidades de directivos y corporaciones. La creciente complejidad de los sistemas de dirección obliga a nuevas formas tanto de orientación como de gobierno de las empresas facilitando la recuperación de la perdida confianza que es necesaria tanto para la lógica económica como para la lógica social. La eliminación de la corrupción es clave en el funcionamiento de la competencia en los mercados y es la clave para los sistemas de dirección de las empresas: se precisa de un sistema de valores que restablezca la confianza como clave para la eficiencia económica y social de la economía, su sostenibilidad en la Sociedad y la internalización de las normas de compliance.

Palabras Clave: Compliance, sistemas de valores, sistemas de dirección, ética, costes de coordinación, organización, confianza, crisis financiera y económica.

Abstract:

"BUSINESS ORGANISATIONAL PROBLEMS IN RELATION TO COMPLIANCE PROGRAMMES"

Compliance is a new legal element that informs the configuration, and development of a business's management and its processes as well as an organisation's responsibilities, both as a legal person and a corporate entity's. Over the last decade, and particularly due to the financial crisis, there have been serious problems in the behaviour of both corporations and managers. In the USA these problems have led directly to the development of Compliance— a phenomenon that has increasingly spread to Europe.

Legislators create a legal framework of Compliance regulations while corporations, with varying degrees of success, have developed internal rules in order to delineate the responsibilities of managers and corporations. The increasing complexity of management systems demands new forms of both orientation as well as business governance, thus enabling the recovery of lost confidence that is so necessary for business and social logic. Eliminating corruption is the key to the correct functioning of competition in markets and of business management systems. The key is a values system that re-establishes confidence as the cornerstone to the economy's efficiency in both economic and social terms, as well as to its sustainability with Society as a whole and to the internalisation of Compliance regulations.

Keywords: Compliance, values systems, management systems, ethics coordination costs, organisation, confidence, financial and economic crisis.

Clasificación / Classification: JEL M10, M20, M49, M40, K22, M14

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Eugenio Recio Figueiras

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 – Alcalá de Henares
MADRID – ESPAÑA
Teléfono: 91.885.42.00
Fax: 91.885.51.57

E-mail: ido@uah.es <http://www.idoe-uah.es>

ISBN:

ÍNDICE

	Página
I. Introducción una primera aproximación	4
II. Parte Primera: Conceptualización del Compliance	10
III. Parte Segunda: Desarrollo del Compliance en el Management	13
IV. Parte Tercera: Diseño Institucional-Organizativo	19
V. Parte Cuarta: Conclusiones y Propuestas	24
VI. Bibliografía	27

PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

I. INTRODUCCIÓN UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

El problema de Compliance no constituye un fenómeno nuevo. Ya en el siglo XVI la Liga Hanseática planteó el problema de la necesidad del "*Ehrbare Kaufmann*" (Comerciante Honrado), referente a los miembros de la Liga Hansiática, pero no eran los únicos. No fue tampoco ningún descubrimiento de La liga, sino que constituye, sin duda, una referencia permanente sobre la "Honradez, el capital más importante"¹.

Se trata en el *Compliance* de un diálogo interdisciplinar que afecta al derecho, pero de manera muy particular, a la economía, a la empresa, a la ética y a dimensiones concretas de las Ciencias Sociales. Como toda realidad humana implica interdisciplinaridad pero, al propio tiempo, hay una gran dimensión intercultural por la diferente cultura y naturaleza de las personas involucradas en los procesos societarios, económicos y empresariales. Una solución unidisciplinar, por ejemplo, jurídica, o bien económica, constituye, sin duda, un serio error. Trataremos de ver las amplias consecuencias que tiene incluso no ya solo en la actual crisis económico-financiera, sino en la realidad de la actividad económico-social. Este diálogo interdisciplinar e intercultural afecta prioritariamente tanto a la realidad societario-económica como a la realidad empresarial, que constituyen las dos referencias que aquí tratamos de centrar.

¹ Kolf, F. (2009) "Ehrbarkeit ist das wichtigste Kapital", en Handelsblatt, 23 de Diciembre 2009, pp.10/11

Y ello con toda la connotación que implica para el desarrollo tanto de la sociedad, de la empresa como de cada uno de sus individuos.

Compliance afecta al orden social (societario) y afecta al diseño de este orden social que constituye la base fundamental para un orden económico y social que garantice un proceso de sociedad abierta. Quiere decir una configuración en el comportamiento de personas y de instituciones, empezando por el propio mercado, en el que, por un lado, se proyecte el máximo posible de libertad a la persona para su desarrollo y su contribución a la solución de los problemas de los demás, de la sociedad y, por otra parte, a la responsabilidad que ello implica. Son las dos caras de una medalla, libertad y responsabilidad que son inseparables. En otro caso no funciona el orden económico-social².

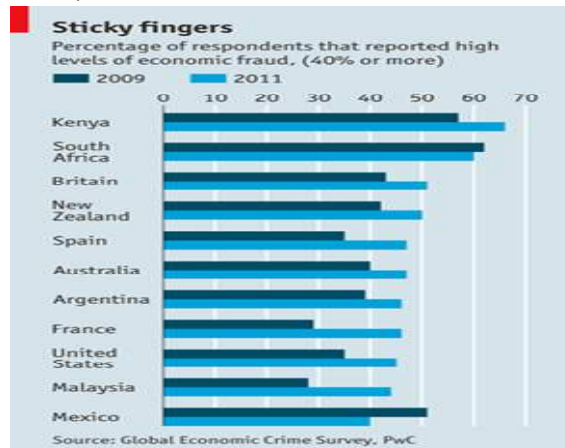
Sin *honradez* no hay *confianza* y sin confianza es imposible que funcione un orden socio-económico, ni que se pueda realizar ninguna actividad humana sin incrementar, sin "dispararse" los "*costes de coordinación*" como veremos más adelante. Todos los procesos económicos y sociales son consecuencia de la *cooperación* de personas e Instituciones y el encarecimiento de estos "*costes de coordinación*" hacen frecuentemente inviable el progreso y el desarrollo de personas y de Instituciones.



Corporate fraud

[Appropriate behaviour](#)

Nov 30th 2011, 10:01 by B.R.



Fuente: The Economist, 30 de Noviembre 2011



Business and management

[Schumpeter](#)

Figura 1

² García Echevarría, S. (1980) "Empresa y Orden Económico", ob. cit. pp.169ss.

Müller-Armack, A. (1976) "Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik", ob. cit. pp.231ss

García Echevarría, S. (2006) "Orden Económico-Social como marco..." ob. cit.

Tampoco se trata de un proceso cuyo deterioro se ha iniciado ahora con la crisis económica y financiera. Es un proceso que se empieza a empeorar seriamente a mediados de los años 90 y que llega a nuestros días de manera muy creciente.

Este proceso se aprecia claramente en la figura 2. En el periodo que va desde 1960 hasta 1995 se produce una gran estabilidad³ en uno de los aspectos que responde al comportamiento de las personas involucradas en la actividad empresarial: es el nivel de retribuciones y es a partir de mediados de los años 90 cuando se dispara de rompe una trayectoria como puede apreciarse en la figura 2.



Figura 2

En ese entorno de los años noventa se producen dos cambios fundamentales en el pensamiento y en la realidad económica empresarial: surgimiento de las *stockoptions* y la sustitución del criterio utilizado durante décadas para definir la orientación y evaluar el comportamiento de las empresas por el del "*shareholdervalue*"⁴ cuya fuerza llega hasta mediados de la década actual con todos sus problemas y consecuencias. Afecta, por lo tanto, también a la falta de honradez, al orden económico social y al ordenamiento empresarial, frecuentemente vinculado a operaciones de fusiones y adquisiciones lo que conlleva a un cálculo económico erróneo caracterizado por una creciente falta de racionalidad en la disposición de los recursos escasos, tanto en el contexto socio-económico como en el empresarial. Produce en su conjunto un impacto algo más que en lo económico, se produce una quiebra generalizada en el sistema de valores, en la posición del "*ehrbare Kaufmann*"; sus dimensiones éticas individuales y sociales⁵

³ García Echevarría, S. (2011) "La empresa de hoy...", ob. cit.

⁴ "Are Britain's bosses overpaid" en The week, ob. cit. p.13

"Maximización de la cotización bursátil"

⁵ Véase Utz, A. F. (1998) "Ética Económica", ob. cit., p.26

Es importante apreciar la situación actual. En la referencia que se incluye de una fecha muy reciente publicada por el *The Economist* a nivel mundial puede apreciarse el deterioro desde el año 2009 al año 2011 para un conjunto de países representativos de distintas Culturas (figura 1). España no le va la zaga y como puede apreciarse en una referencia periodística puede valorarse también la situación en la cual nos encontramos (figura 3)



Fuente: *Negocio & Estilo de Vida*, 19 de Mayo de 2011.

Figura 3

Y una referencia entre otras muchas que se pueden encontrar en la información publicada sobre el comportamiento de los directivos de MG Rover⁶, pero puede hablarse igual para muchos otros casos generando la falta de un *sistema de valores* que verdaderamente haga difícil el comportamiento de esta naturaleza (*non compliance*) y que la Sociedad los asuma, lo que es, sin duda, uno de los aspectos claves. Todo ello implica un deterioro de la *confianza* en el contexto directivo y en las empresas como institución. Lo cual no quiere decir que sea un comportamiento generalizado, pero lo que conlleva es, sin duda, como puede apreciarse en el gráfico 4, ya en los propios Estados Unidos, la *desconfianza* en 1995 en el ámbito directivo, lo cual dificulta seriamente el funcionamiento no solo económico, sino también el propio diseño empresarial y societario. Son porcentajes muy altos de la opinión negativa que se tiene de los directivos. Son, sin duda, cifras que alcanzan los 2/3. Según los datos más recientes para el año 2011, como puede verse en los datos publicados por Barton⁷, CEO relevante de McKindsey se ha llegado a "recuperar" hasta el 45% el nivel de confianza en Estados Unidos y en Gran Bretaña en los directivos, cifra baja que genera altos *costes de coordinación*. Sin embargo, hay países emergentes como Brasil donde el 81% confía en los directivos.

⁶ "Los directivos de M. G. Rover, inhabilitados", en *El Mundo* 10 de Mayo 2011

⁷ Barton, D. (2011) "Capitalism for the long Term", ob. cit.

Todo lo cual implica *costes de coordinación* que hacen difícil poder dar cobertura a las necesidades de bienes y servicios de las personas y es una de las causas fundamentales, sin duda, de la actual crisis económico-financiera: la falta de confianza. Y, consecuentemente, en particular, en el ámbito financiero. Errores conceptuales de fondo en el pensamiento económico y errores en las instituciones de supervisión son la base de esta grave crisis mundial.

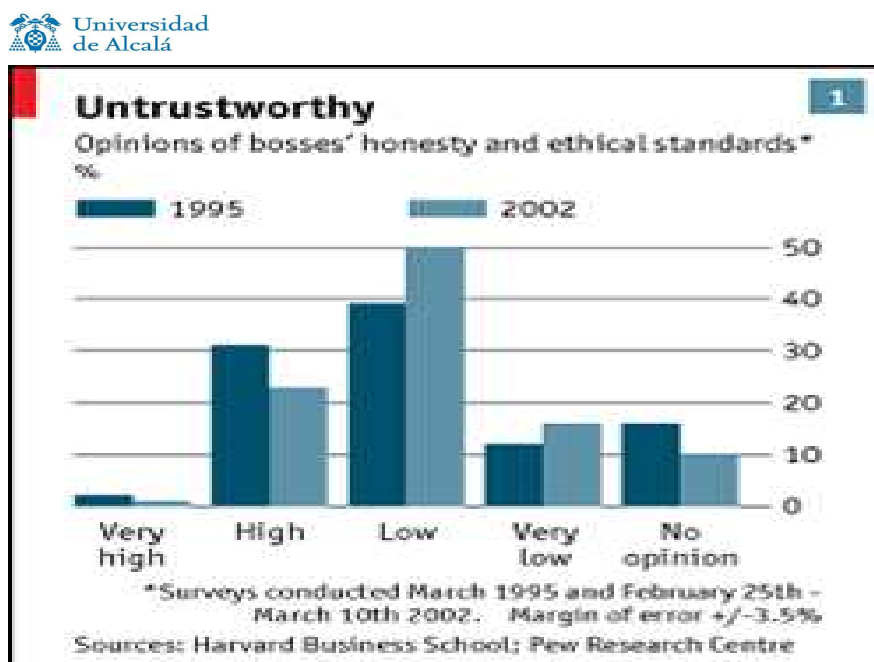


Figura 4

Dentro de lo que constituye el debate actual sobre la respuesta a la crisis y en lo que afecta directamente al *Compliance* la empresa juega un papel decisivo. Se han cometido errores muy significativos, además tanto en el gobierno de las mismas, como en todo el desarrollo del management que no solamente va más allá del mero hecho de la corrupción, sino que implica necesariamente un cambio, una transformación tal como señala el propio Barton, como representante de la economía americana al hablar de la "reforma del capitalismo" tal como lo señala

"The audience I want to engage is my fellow business leaders. After all, much of what went awry before and after the crisis stemmed from failures of governance, decision making, and leadership within companies. These are failures we can and should address ourselves⁸".

⁸ Barton, D. (2011) "Capitalism...", ob. cit., p.1

Por lo que no se trata solo de un problema de corrupción, sino de las consecuencias muy graves en el contexto del

- Cálculo económico y social erróneo
- Un erróneo gobierno de las Instituciones
- Errores en los procesos de management
- Grave implicación en el orden económico y social
- Desestabilización de lo social

Lo cual exige por parte de la empresa y por parte de las personas responsables de la empresa un cambio radical en la interpretación del alcance de las actuaciones empresariales, otra forma de pensar sobre el rol de la empresa en la sociedad que constituye, sin duda, el punto de arranque para un proceso de cambio y que queda perfectamente reflejado en las palabras que expresó en su día el Presidente de la República Federal Alemana el Prof. Köhler⁹.

"Dirigir una empresa no termina en la puerta de la fábrica... Casi todos saben, cuanto debe su éxito a las condiciones marco de la Sociedad. Sin estabilidad política y jurídica, sin infraestructuras públicas, sin paz social, sin confianza en el futuro y sin el sentido de "lo común" le falta a la empresa la base de su éxito"

Compliance no es solo un tema de corrupción, sino es la clave para un cambio relevante en el orden económico y social en el que *la libertad y la responsabilidad*, como piezas inseparables de la actuación de las personas debe constituir el punto de referencia para

- Un cambio significativo en el gobierno y diseño de las empresas
- Una mejora radical en el uso de los recursos escasos, una mejora de la lógica económica y de la lógica societaria.

La dimensión societaria de la economía queda impresa en esta dimensión, pero el *Compliance* va más allá de la parte positiva que implica el derecho, ya que incide de forma radical en la situación previa al *"positivismo"*, ya que afecta a los *sistemas de valores*, tanto individuales (ética individual) como también en los comunitarios o sociales (ética social)¹⁰.

Si se quiere recuperar la *confianza* y restablecer el funcionamiento de la economía y de la empresa en un orden de sociedad abierta, sostenible y estable se deben recuperar las dos claves básicas en el funcionamiento de una sociedad abierta (Popper) en el que libertad y responsabilidad deben de ser asumidas como piezas fundamentales para el funcionamiento económico-social: personas e instituciones. También de esa relación tan debatida en los momentos actuales de carácter instrumental como es la relación *"Mercado- Estado"* que garanticen el desarrollo integral de personas e Instituciones bajo los criterios de la lógica económica y de la lógica societaria abriendo los espacios disponibles a la creatividad e innovación de la persona.

⁹ Köhler, H. (2009) "Discurso del Presidente de Alemania Horst-Köhler en Berlín...", ob. cit.

Mirow, M. (2011) "Retos a la estrategia empresarial...", ob. cit.

García Echevarría, S. (2009) "La empresa en la Sociedad. La dimensión ética de la Empresa...". Ob. cit.

¹⁰ Utz, A.F. (1998) "Ética Económica...", ob. cit., pp.99ss

II. PARTE PRIMERA: CONCEPTUALIZACIÓN DEL COMPLIANCE

No es mi intención entrar en muchos detalles conceptuales, pero si quisiera establecer el marco de referencia que constituye de momento para el mundo empresarial un marco inicial con posibles modificaciones, sobre todo, en el tema organizativo. No es muy abundante la literatura sobre *compliance* desde esta dimensión; pero cabe mencionar la aportación que divide tres amplios aspectos del *Compliance*¹¹:

- Compliance y el Gobierno Corporativo
- Compliance management
- Compliance y su instrumentación

En el marco de la estructura de estos tres componentes para el análisis empresarial y organizativo del *Compliance* podemos interpretar, en lo que corresponde a la dimensión del gobierno corporativo como la base de referencia global el *Compliance* mas la estructura y el proceso que

"Debe asegurar el seguimiento de los principios del Corporate Governance en la empresa.

Afecta tanto a un comportamiento conforme a las leyes y normas como también a las normas internas de la empresa, tales como Códigos de Conducta y Directrices Éticas¹²"

Lo que define el marco de referencia que constituye, desde el punto de vista de la empresa, la normativa específica que marca los principios y criterios de *compliance*.

En cuanto al "*Compliance management*" implica la aplicación del *Compliance* en todos los ámbitos de la acción empresarial y que, por lo tanto,

"Abarca todas las estructuras, procesos y medidas orientadas al cumplimiento de las normas legales e internas con el fin de garantizar y mejorar de esta manera la actividad empresarial así mismo de su situación de resultados y financiera junto a su reputación¹³"

Quiere decir que toda actividad económica y social debe estar implicada y debe ser respetuosa tanto con todas las normas legales externas y las que corresponden al ámbito interno de la propia empresa, ambas como normas de referencia de derecho positivo y que inciden también de manera muy significativa en el ámbito de las Cuentas de resultados y las Cuentas financieras. Así como también en el mismo aspecto corresponde a cómo se instrumenta, cómo se presentan las cuentas del *Compliance*, lo que pudiera centrarse en la definición de que los instrumentos del *Compliance* deben establecerse en torno a un sistema de información,

"Con el fin de adecuarse a las medidas de Compliance se precisa de un sistema de información amplio y transparente. Se han desarrollado diferentes formas organizativas que precisan de un eficiente management¹⁴".

¹¹ Wente, M. (2011) "Compliance", en WISU, 2/11, p.197, así como

Wieland, S., Steinmeyer, R. / Grüninger, S (ed) Handbuch Compliance Management, Berlín 2010

¹² Wente, M. (2011), ob. cit.

¹³ Wente, M. (2011), ob. cit.

¹⁴ Wente, M. (2011), ob. cit.

Desde el punto de vista organizativo uno de los problemas que se plantea en una empresa es que ya existen en algunas de ellas un sistema que permite analizar socio-económicamente todos y cada uno de los procesos y actividades que se realizan bajo el concepto de Controlling estratégico¹⁵.

Esta dimensión del *Controlling estratégico*, que corresponde básicamente a la función socioeconómica, está implícitamente ligada con los aspectos socio-técnicos y, consecuentemente, se dispone del armazón técnico-económico en todo el ámbito de las decisiones socio-técnicas que corresponden a los ámbitos de producción, ventas etc. Junto a esta dimensión técnica y económica se implica la *norma legal*, quiere decir, el *Compliance*, que trata de analizar todas las actuaciones en torno a los fenómenos socio-económicos-legales y que, por lo tanto, constituyen tres elementos que determinan un espacio en el que deben estar considerados los aspectos *socio-técnicos*, los *económicos* y los de *Compliance*: Quiere decir, las normas externas e internas de la compañía.

Aquí es donde surge el debate sobre si el *Compliance* debe ser ejercido de manera independiente por departamentos jurídicos o departamentos propios de *Compliance*, o pudiera ser integrado en estas tres dimensiones, la técnica, la económica y la jurídica que son las que van a definir y definen, todas las actuaciones de la actividad empresarial desde las tres perspectivas que son las que van a hacer posible no solo el hecho del cubrimiento de las exigencias técnicas, las exigencias económicas, las exigencias jurídicas, sino el hecho también de su contribución a la reducción de los "*costes de coordinación*" dentro de una empresa. Los "*costes de coordinación*" tienen motivaciones de muy diversa naturaleza económica o jurídica, o técnica, consecuentemente se plantea el problema de si no deben ser estas tres piezas las que deban de articular una dimensión significativa en el propio diseño del management empresarial. Este es un debate en el que deben abrirse las posibilidades para una nueva concepción de los órganos que influyen, no solo en los hechos parciales jurídicos, económicos y técnicos, sino que inciden de manera muy significativa en el conjunto del éxito o fracaso de la *lógica económica* y de la *lógica societaria* de toda actividad empresarial.

Un aspecto relevante es el constituye esta *coordinación* que afecta a aspectos *soft* de la organización empresarial, de los procesos de cambio y de transformación. Estamos en momentos en los que los procesos de cambio y transformación no son solamente profundos, sino también muy rápidos y complejos como pueden verse en el contexto de las preocupaciones de la empresa de corte americano como es el caso de Mckindsey y que se recoge en la publicación realizada por Barton¹⁶. A lo que se deben añadir algunos otros aspectos que implican referencias a considerar en los elementos determinantes del cambio y de la transformación de las empresas y de sus organizaciones.

¹⁵ García Echevarría, S. (1990) "Exigencias del directivo...", ob. cit.

¹⁶ Barton, D. (2011), ob. cit.

Estas claves son las siguientes¹⁷

1. Primacía de lo económico frente a lo financiero
2. Primacía del largo plazo frente al cortoplacismo
3. ¿Stakeholders versus shareholders?
4. Gobierno corporativo de las empresas y sus órganos institucionales
5. Ceo's y su retribución
6. Estado y Mercado: impacto en la empresa de los espacios disponibles

Como puede apreciarse en la dimensión de *Compliance*, pero lo mismo en la dimensión económica, los procesos de combinación de factores afectan a la dimensión económica de la actividad empresarial. Ciertamente que también la dimensión financiera abarca de manera considerable aspectos de auditoría y control, contienen dimensiones de *Compliance* altamente significativos. En primer lugar, en la primacía de "lo económico" sobre "lo financiero" no solamente sería consistente *Compliance* como el análisis compartido con lo técnico y lo económico, sino con las dimensiones de auditoría y verificación.

Hay un segundo aspecto importante que tanto en lo económico-técnico como en el *Compliance* afectan al *largo plazo* frente al corto plazo. En el corto plazo la existencia del análisis tanto económico como técnico tiene un valor bajo, lo mismo que en *Compliance*, lo que constituyen, sin duda, los elementos determinantes de la reputación de una empresa y que, por consiguiente los tres configuran la sostenibilidad de la misma y la estabilidad correspondiente a largo y medio plazo.

El problema clave, que se tratará a continuación, es el que se refiere a la orientación de los "stakeholders" de los diseños del management y, consecuentemente, una de las piezas fundamentales del *Compliance*, pero que están fuertemente vinculado a todo lo que constituyen los precios de transferencia, cesión, etc interna y externamente. Consecuentemente no se puede distanciar mucho el *Controlling estratégico* del marco de referencia en el cual se desarrolla el *Compliance*. Hay tres aspectos fundamentales en los que no se van a entrar aquí en detalle: son el problema del Gobierno Corporativo de las empresas y de la necesidad de su cambio como uno de los aspectos más significativos de todos, en particular, en lo que concierne a los procesos empresariales en las últimas dos décadas, a la política retributiva y en lo que concierne al papel de Estado y del Mercado en este contexto de crisis económica que existente¹⁸.

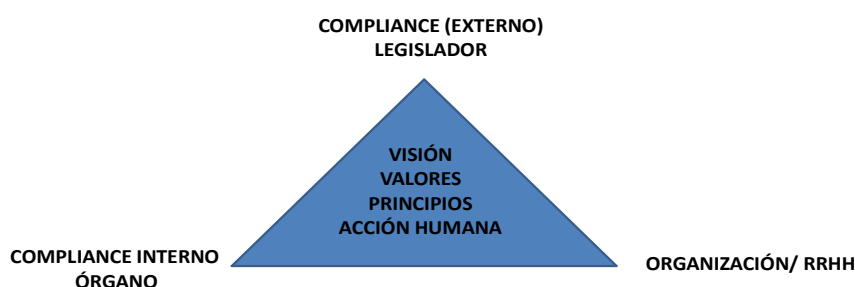
Por lo tanto, el diseño *organizativo del compliance* está abierto y, consecuentemente, la propuesta que realizo en esta contribuciones es la que concierne a que las dimensiones: técnica económica y de Compliance son tres piezas que exigen una articulación global, lo que afecta básicamente al soporte del management de las actuaciones humanas, individuales y corporativas, dentro de la empresa como una articulación coherente y conjunta.

¹⁷ García Echevarría, S. (2011) "Papel del beneficio...", ob. cit., pp.13ss.

¹⁸ Barton, D. (2011), ob.cit., pp. 4ss.

III. PARTE SEGUNDA: DESARROLLO DEL COMPLIANCE EN EL MANAGEMENT

En esta segunda parte vamos a orientarnos a la configuración del Compliance desde la perspectiva empresarial. Y ello no solo en lo que afecta a la dimensión organizativa, sino en referencia a los conceptos anteriormente mencionados, tanto corporativos como de *management*. He tratado de reflejar dentro de un espacio determinado esta interpretación de la aplicación del *Compliance*, lo que correspondería a lo que podemos definir como el espacio directo del Compliance, directamente implicado.



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 5

Como puede apreciarse se trata de un espacio determinado por una parte, por la norma positiva externa impuesta por el legislador y, por otra parte, por el *Compliance interno* o el establecido por los órganos de gobierno de esa institución que afecta, por otro lado, a la Cultura de esa empresa, a las personas que con su organización están implicadas en el desarrollo de ese *Compliance*. Compliance es un "factor de producción" soft, ya que incide en los "costes de coordinación". Para ello ha de considerarse que se encuentra dentro de una institución, la empresa, en la que la actividad, tanto la correspondiente a la lógica económica como la que afecta a la lógica social (societaria), descansa en el *sistema de valores* que arranca desde una visión concreta en la manera de interpretar la actividad a realizar y de los sistemas de valores de las distintas personas involucradas, así como de la Institución de los que se derivan los *principios* para la acción humana, esto es, su "filosofía empresarial", su "Weltanschauung".

Por lo tanto, más allá de la acción positiva de la norma externa e interna se sitúa esa dimensión normativa que afecta a los *sistemas de valores* y con la que, consecuentemente, el *Compliance* tiene una relación directa, bien en cuanto a la viabilidad del *Compliance* o al comportamiento "no *Compliance*" de acuerdo con los valores que dominan en "esa comunidad", en esa institución.

Este espacio del *Compliance* se encuentra, por lo tanto, en una relación conforme o bien conflictiva entre la norma positiva que se le impone desde dentro y desde fuera y los sistemas de valores y normas que afectan al comportamiento de las personas y su

interpretación en cuanto a la realización de las mismas para la actividad socio-económica de esa empresa. De ahí surge que las normas pueden ser conformes o no conformes con el "*Compliance integral*" y, por lo tanto, la exigencia de mayores o menores procesos de cambio y transformación de la empresa, tanto en cuanto a su diseño organizativo como en cuanto al comportamiento de las personas que realizan la actividad empresarial.

Por otra parte, la empresa se encuentra en un entramado altamente complejo como puede verse en la figura 6.

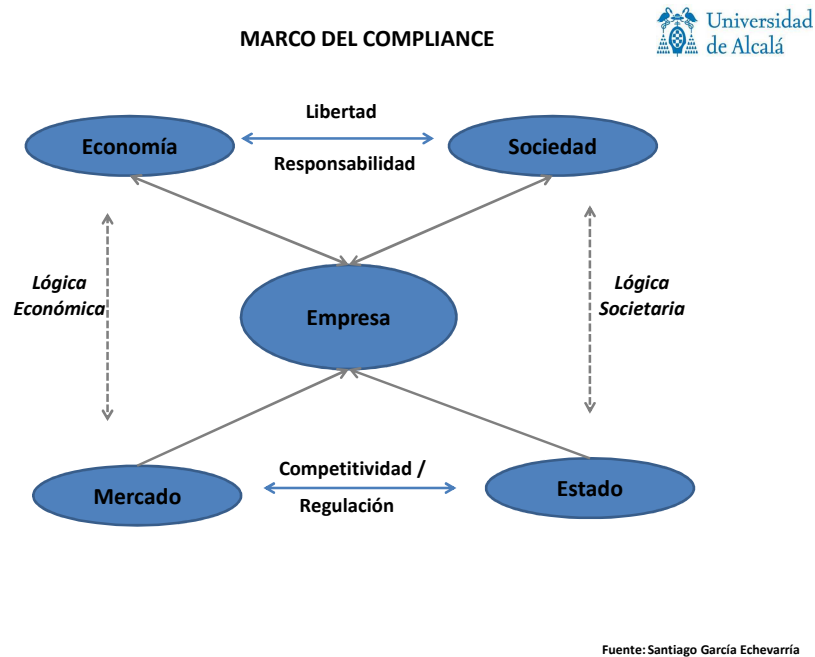


Figura 6

Es importante reflexionar, tanto por parte de la normativa positiva externa como interna de la empresa, que el espacio dentro del cual se mueve esa empresa está delimitado, por un lado, por el marco o entramado que supone la relación economía y sociedad en la que se establecen los espacios de libertad de la acción empresarial que están fuertemente vinculados a la responsabilidad, punto este que afecta, sin duda, de manera significativamente al *Compliance* y los valores que le sirven de base. Por otra parte, la empresa como institución se encuentra situada en un entramado entre el "Mercado y el Estado", por lo que se trata especialmente de su capacidad de respuesta competitiva y el problema de la regulación que se establece.

Por lo tanto afecta a los *espacios disponibles* por esa empresa por lo que las personas en las organizaciones, lo que afecta, así mismo, al tema de *Compliance*. Ambas dimensiones en las que se encuentra la empresa están sujetas, por su parte, a la *lógica económica*, esto es, a la eficiencia económica en el uso de los recursos escasos para poder sobrevivir y a la *lógica societaria/social* que corresponde al comportamiento de los *stakeholder*.

Ello significa que todos los que están participando en este complejo entramado empresarial están relacionados con el diseño e impacto del *Compliance* y que, por lo tanto, afecta a las relaciones con todo ello. Lo cual significa que

"Tienen que fijarse las reglas del juego para todos los grupos de interés y, sobre todo, debe transmitirse a todo el personal, en toda su amplitud y profundidad, de una empresa. Lo que también implica que deban aplicarse las sanciones en caso de una ruptura de las reglas de Compliance¹⁹".

Consecuentemente la clave fundamental la constituye la orientación que se dé a la empresa como institución. Si bien en los años noventa se orienta básicamente y durante más de una década y media de manera intensa en los Estados Unidos, y un poco más tarde en la propia Europa, al *shareholder-value*, esto es, la empresa es constitutivamente una pieza singular del accionariado y todo el management de la empresa, por lo tanto, el acompañamiento integral del Compliance, debe estar orientado al objetivo de "maximizar la cotización bursátil de la empresa". Coincide, como antes se ha señalado, que en este entorno del año 1995 surgen estos dos conceptos, que sin duda, han tenido una enorme trascendencia en todo el debate empresarial, pero también entorno a los problemas que aquí nos afectan que es la *destrucción de la confianza*: las stockoptions y el shareholdervalue. No es que *per sé* en las stockoptions o en el shareholdervalue sean elementos negativos, sino que la forma en la cual se han desarrollado y aplicado en el management de las compañías ha llevado a comportamientos y rupturas muy significativas en los sistemas de valores. La trayectoria de esta orientación puede verse en la figura 7.

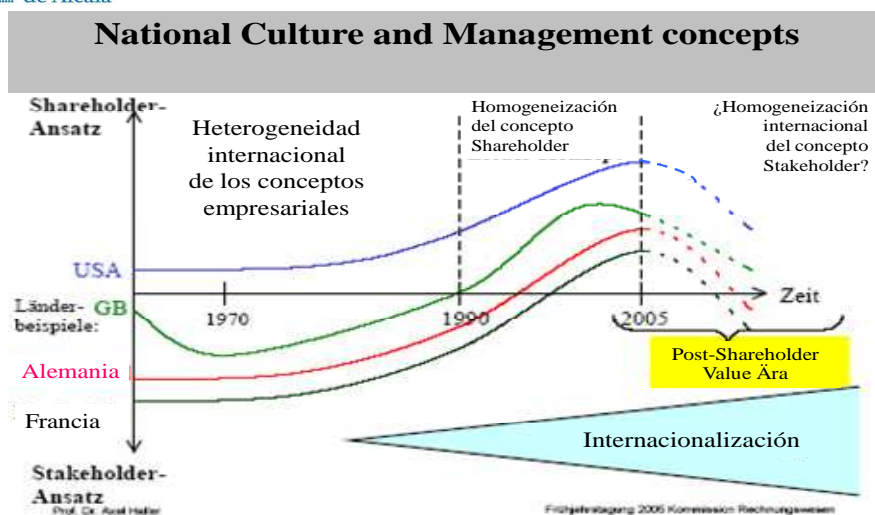


Figura 7

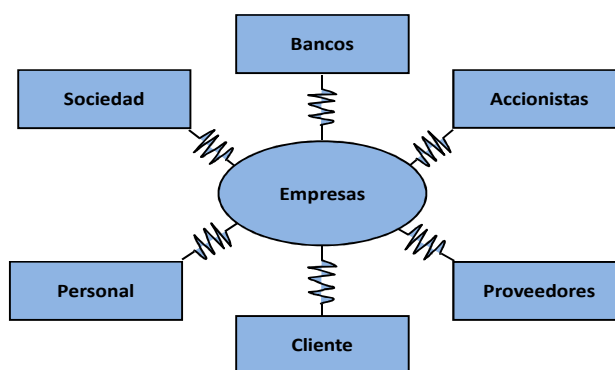
Como se puede apreciar en la figura 2 desde 1960 hasta 1995 no existe ninguna ruptura y en ese momento es cuando se produce.

¹⁹ Mirow, M. (2011), ob. cit., p.411

El *modelo de stakeholders*, clásico del pensamiento empresarial europeo²⁰, que se vuelve a recuperar a partir del año 2005 en Centroeuropa²¹ y en los Estados Unidos más bien de forma tardía, pero también se marca en el año 2005 una referencia muy clara en la contribución de Davis²² en el que habla de "*contrato social*" y con Barton en año 2011 en el que señala declaradamente la necesidad de orientarse al *stakeholder* al objeto de poder dirigir una empresa correctamente. En la figura número 8 puede apreciarse esta estructura de stakeholder y el intento de esta relación entre ambos y los "costes de coordinación"²³.



Lograr en una empresa un desarrollo saludable y sobrevivir exige un equilibrio de los intereses de todos los partícipes



Todos los participantes luchan por la maximización de sus ventajas

Elaborado por: Prof. Dr. Michael Mirow

Figura 8

Barton habla para los Estados Unidos de la "*reforma del capitalismo*", lo que ya lo inició en el año 2005 Davis, como se acaba de mencionar, y que en Europa en el año 2005 se genera una ruptura con este pensamiento de la década 1995-2005. Se empieza a romper y se asume ya por muchas de las grandes compañías la necesidad de orientar todo el *management a los stakeholders*. En esa relación con los stakeholders es cuando afloran claramente los problemas de *Compliance*:

Por una parte son los "*costes de transacción*", esto es, los costes contractuales que se derivan de precios o valoraciones en la cesión o en la entrega de productos o servicios esto es precios etc.

La otra dimensión son los "*costes de coordinación*" derivados no tanto de la dimensión contractual, sino de los *sistemas de valores* que ambas partes están utilizando y, consecuentemente, de las dificultades o las facilidades para realizar esa *coordinación* entre los stakeholders y la empresa.

²⁰ Véase Gutenberg, E. (2001) "Economía de la Empresa", ob. cit. pp.19 ss.

Albach, H. (2001) "La historia de la Economía de la Empresa...", en Gutenberg, E., (2001) "Economía...", ob.cit., pp.237

Ulrich, H. (1968) "Die Unternehmung als produktives System", Ed. Haupt, Berna

²¹ Rodenstock, R. (2008) "Responsabilidad Empresarial...", ob. cit.

²² Davis, I. (2005) "The biggest contract", ob. cit.

²³ García Echevarría, S. (2001) "Compartir Sacrificios...", ob. cit.

La empresa tiene que orientar cada vez más su management hacia los *stakeholders* y uno de los problemas fundamentales es la determinación de los mismos, el peso de los mismos y las formas con las cuales pueden reducirse radicalmente los "*costes de coordinación*", independientemente de que sea a través de sistemas organizativos, a través de la globalización y centralización en muchos de los campos estratégicos, principalmente, juegan un papel decisivo en aspectos compartidos de logística. Puede apreciarse en la figura 9 cuál es la estimación que ha realizado a través de un análisis empírico de Mckindsey en cuanto a las tendencias y pesos de los *stakeholders* en los próximos 3 a 5 años donde no solo domina el cliente, sino también el incremento muy importante de la intervención del gobierno, del regulador, lo que va a afectar a ese espacio de que dispone la empresa para establecer la coordinación con los *stakeholder* e impacta de manera decisiva en el hecho y la demanda del *Compliance*. Cada estructura, cada proceso de management, debe determinar sus *stakeholders* para orientar la contribución a las dimensiones corporativas internas y externas. Este es el ámbito del *Compliance*.



STAKEHOLDER CON EL MÁS FUERTE IMPACTO EN LA CREACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA



Fuente: Mckindsey Quarterly, Febrero 2011

Figura 9

Afecta tanto a los gobiernos y a los reguladores, a los empleados más que lo que afecta curiosamente a los inversores, a los que se había orientado el management de la compañía bajo los criterios de maximización de la cotización bursátil. Esta transformación y cambio en el diseño corporativo y del management tiene una influencia importante en la interpretación del hecho económico y de la lógica societaria.

Ello nos obliga a recapitular y transformar la gestión de manera significativa sobre el concepto de economía y cuál es el concepto antropológico de persona y de su dimensión social para constituir el fenómeno de coordinación económico-social: el orden económico y social.

Como puede apreciarse en la definición de economía de Utz²⁴ se trata de dar una respuesta a las necesidades de las personas para cubrirlas tanto en lo que corresponde a la dimensión vital y la cultural²⁵: lo que implica la necesidad de interpretar que toda persona, individuos, correspondientes a los *stakeholders* tienen unos potenciales y además que esos potenciales pueden desarrollarse. Por ello una de las claves fundamentales es el desarrollo integral de las personas para que esas personas puedan cubrir sus necesidades vitales y culturales pero, al propio tiempo, puedan contribuir al *bien común*, esto es, al hecho de lo que afecta al conjunto como son el diseño de las propias instituciones, la dimensión corporativa que afecta a la "ética social".

Pero la persona no puede cubrir sus necesidades solo, como individuo aislado, necesita de la *cooperación* y ahí surge el principal fenómeno económico, necesita de que otros *cooperen* y de que esa persona coopere con nosotros, los *stakeholders* de cada persona, de cada individuo, o de cada empresa. Y esto es lo que genera los "*costes de coordinación*" independientemente de los aspectos contractuales. Si son estos los que dominan los "*costes de coordinación*" considerando dos tipologías de extremas pueden realizarse de manera que se establezcan a través de contratos y se haga un orden económico y social en el que la institución del mercado lleva fundamentalmente a la responsabilidad individual, a la ética individual, que es la que nos afecta de manera significativa en la concepción de la economía, esto es, en la honradez de la persona que es el aspecto clave que hemos mencionado. Por otra parte, se puede cooperar a través de que las personas *compartan valores*, esto es, que los sistemas de valores de las personas tengan una orientación en la que se facilita esa cooperación y por lo tanto, "*los costes para coordinar*" esas personas son más eficientes, de manera que cuestan menos, ya que no son transaccionales el que los potenciales de cada persona sean utilizados y se desarrollen institucionalmente, la empresa o las distintas instituciones comunes, esto es, el bien común. Por ejemplo, en el cortoplacismo el *bien común* desaparece porque domina la utilidad personal, no hay ninguna respuesta largoplacista y, consecuentemente, no hay desarrollo institucional, y lo que en entredicho esta es una de las funciones importantes del *Compliance* que es la ética comunitaria correspondiente al gobierno de las instituciones, o de cualquier otra magnitud, o que afecta al *bien común*. Es importante que se mantenga este concepto de economía y persona para entender cuál es el papel del *Compliance*: reducir sistemáticamente los "*costes de coordinación*" no solo a través de una *ética individual*, quiere decir la honradez de la persona, sino también de una *ética corporativa*, de una *ética social* que haga posible la comunidad generadora del "*bien común*" que permita sistemáticamente hacer sostenible el desarrollo de una economía y, consecuentemente, en el largo plazo asegurar el futuro desarrollo integral de las personas y de la institución fruto del "bien común".

²⁴ Utz, A. F. (1998) "Ética Económica...", ob. cit., p.26

²⁵ Utz, A. F. (1998) "Ética Económica...", ob. cit. p.24

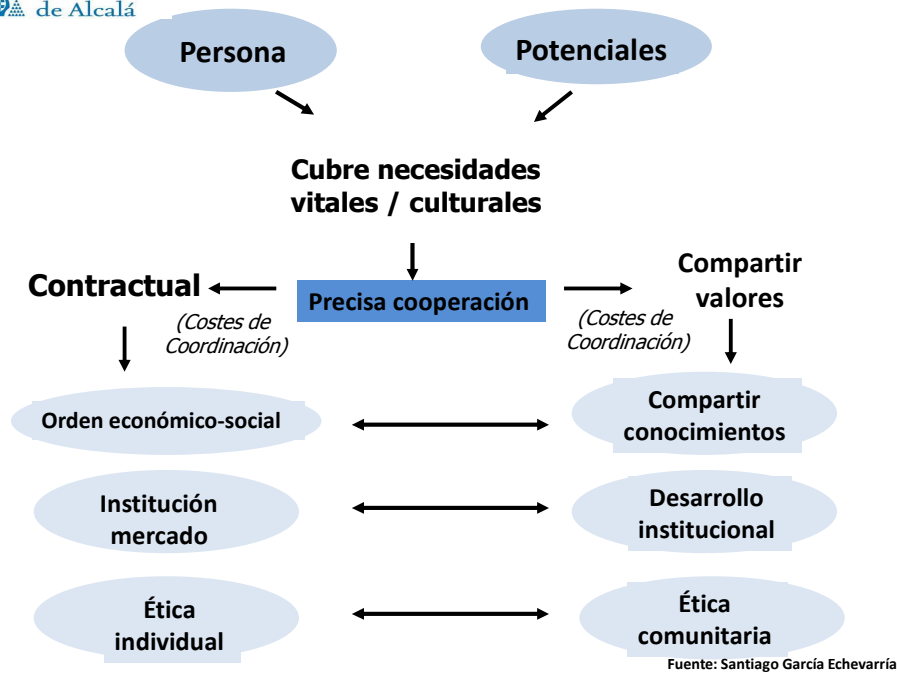


Figura 10

IV. PARTE TERCERA: DISEÑO INSTITUCIONAL-ORGANIZATIVO

Desde el punto de vista institucional-organizativo el *Compliance* debe contribuir, por un lado, a generar *confianza*, lo cual implica necesariamente lograr a través de la ética individual, por un lado, y por la ética social, por el otro, un cambio en las normas de conducta que genera la credibilidad de las personas y de las Instituciones. Y, por otro lado, a través del *sistema de valores* en los que subyacen estos valores que sustentan el "*cumplimiento de la norma*", por un lado, y la *transparencia* del comportamiento, por el otro.

Todo individuo, toda institución tiene necesariamente que coordinar con otros a través de la acción humana que se materializa en los procesos de management para adoptar decisiones. Se trata de dar una respuesta a las exigencias de *libertad* para la creatividad e *innovación*, pero implica, al mismo tiempo, asumir las correspondientes responsabilidades dentro del marco y el sistema de objetivos caracterizado por la *lógica económica* y por la *lógica social*.

CRITERIOS CLAVE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES

LO ECONÓMICO Y LO SOCIAL

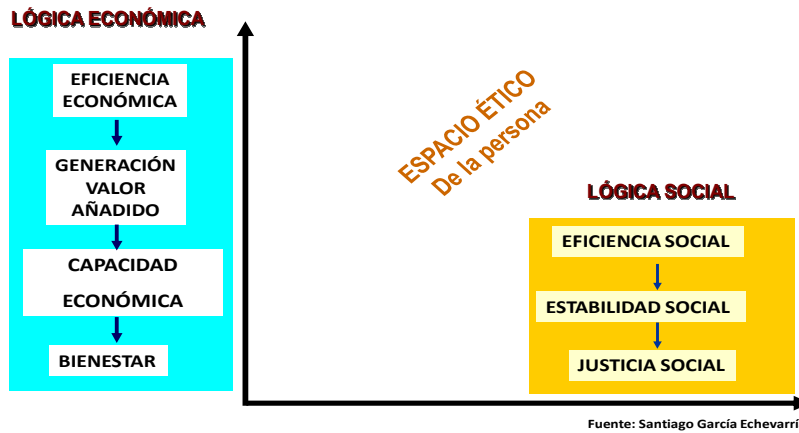
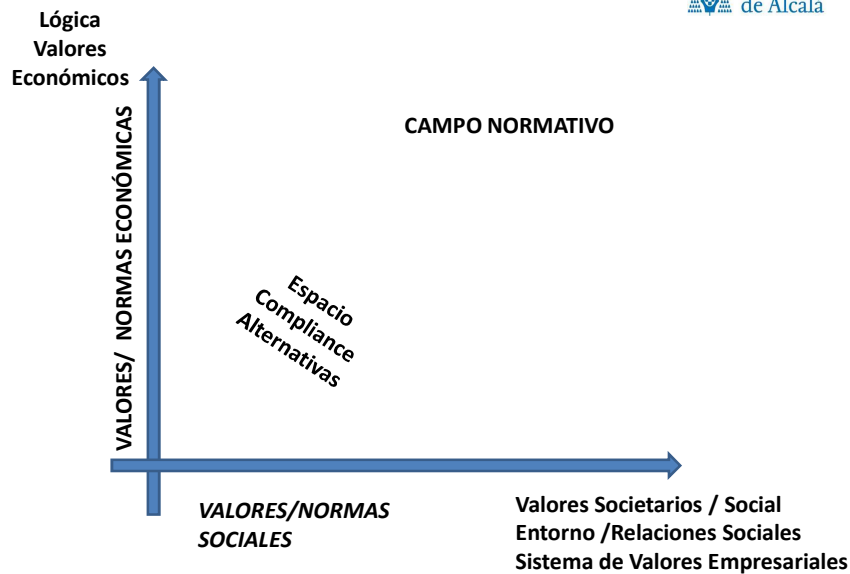


Figura 11

Como puede apreciarse en la figura 11 en la *lógica económica* se trata de generar la creación de valor sustentada en la *lógica social* como componente inseparable del mismo. Y ello es lo que lleva a disponer de un espacio más amplio, o bien más reducido, en el que esa libertad se manifiesta y, de manera muy consciente, se trata de buscar la maximización de las alternativas posibles dentro de ese espacio en el que se enmarca la acción social y societaria. Traducido todo ello al ámbito del *Compliance* se puede definir ese espacio, por un lado, entre los valores y las normas de carácter económico que delimitan lo que es conforme al Compliance y lo que es disconforme con el mismo (non compliance), así como, por otro lado, los valores y normas de la sociedad que son aquellos que afectan al contexto de las relaciones sociales entre personas y el sistema de valores de las instituciones empresariales.



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 12

Ese espacio debe de ser lo más amplio posible con el fin de facilitar a la acción de la persona, dentro del marco establecido por las normas y por los sistemas de valores, de forma que permita contribuir con crecientes potenciales a la creación de valor, compartir, y, al mismo tiempo, generar la aportación correspondiente al *"bien común"*. Toda legitimización de la contribución individual tiene que estar amparada en el *"bien común"* y uno de los problemas que se plantea, cada vez más, dentro del contexto de los sistemas de dirección, es su creciente complejidad. Los sistemas son cada vez más complejos y lo que se trata es de aprender a dirigir con sistemas complejos. Tal como señala Mirow

*"Los sistemas de dirección de las empresas actuales no están adecuados para el tratamiento de la complejidad, más bien lo están para su rechazo. Lo cual lleva al fracaso. Tenemos que aprender a cómo se dirige con una complejidad creciente"*²⁶.

Lo cual significa una creciente exigencia no solo de conocimiento, sino, sobre todo, de *sistemas de valores* que permitan reducir los *"costes de coordinación"*. La complejidad puede llevar a altos "costes de coordinación" por una deficiente cooperación o pueden conducir perfectamente a una mejora radical de estos "costes de coordinación".

Es muy frecuente considerar que esos sistemas complejos de dirección pueden reducirse a través de sistemas burocráticos o formas de organización en los cuáles se asume la ficción del "reduccionismo". Esto es el hecho de que lo complejo se puede reducir a lo simple y que lo que se trata es de mantener el conocimiento disponible.

²⁶ Mirow, M. (2011) "Retos a la estrategia ...", ob. cit., pp. 411

Es el motivo por el cual Mirow señala que

"Está muy extendido que se parte del hecho de que la función de un sistema de dirección es de reducir la complejidad de una empresa y de su entorno para la administración y gestión de la misma. Es precisamente esta concepción la que lleva al error. No se trata de reducir la complejidad, sino que se busca fundamentalmente cómo se puede trabajar con ella de manera adecuada²⁷". Lo que puede traducirse así mismo para los propios sistemas de *compliance*.

Ello significa una interpretación errónea del management, que es, lo que también señala Barton²⁸ en el sentido de que de los graves errores que se cometen tanto en el gobierno como en los procesos de management de las empresas se derivan de errores de esta naturaleza. Por un lado, se hace necesario, que se aprenda a manejar sistemas de mayor complejidad; no cabe la menor duda que la determinación de ese espacio, tanto por el cumplimiento de la norma interna y externa como por la ejecución coherente y transparente de los sistemas de valores, obliga necesariamente a una mayor capacidad directiva con un peso muy importante en la credibilidad de las personas y de las instituciones:

"Las mayores habilidades solamente se generan con una mayor complejidad, la cual tiene que dominarse. Sin embargo: la complejidad no es algo per se malo o bueno. Se trata meramente de asumirla con las herramientas estratégicas en el contexto de la competencia²⁹".

Todo ello plantea cómo asegurar los espacios de libertad necesarios que puedan corresponder en la capacidad de asunción de responsabilidades, individual e institucionalmente, con el fin de establecer que esa *cooperación económica* tenga lugar en una situación de maximización de esos espacios y de una orientación de ese management a la mejor posición posible dentro de ese espacio legitimizado por la contribución al "*bien común*" que serían esas dos coordenadas que delimitan el espacio:

"Lo cual plantea la cuestión de cuál es el grado de libertad que soporta una organización. Demasiado en libertad desestabiliza la organización hacia dentro y destruye su identidad hacia fuera. La variedad de alternativas deseadas hacia fuera de la empresa se bloquea con el caos internamente. Cada uno hace lo que se le ocurre y con ello se destruye la organización. Por otro lado, si dejamos a cada una de las unidades descentralizadas de una organización poca libertad, limitamos demasiado su espacio de actuación necesaria³⁰".

Uno de los aspectos, sin embargo, que debe considerarse en el *Compliance* y en todos los procesos de cambio y transformación en los momentos actuales es que toda complejidad, o que todo mal uso de la complejidad, o la inadecuada dirección de sistemas complejos, conlleva, sin duda, a situaciones críticas que pueden poner en peligro la propia subsistencia empresarial como señala Mirow

²⁷ Mirow, M. (2011) "Retos a la estrategia ...", ob. cit., pp. 412

²⁸ Barton, D. (2011) "Capitalismo...", ob. cit., p.1

²⁹ Mirow, M. (2011) "Retos a la estrategia ...", ob. cit., pp. 414

³⁰ Mirow, M. (2011) "Retos a la estrategia ...", ob. cit., pp. 413

"un demasiado en complejidad lleva a disparar los costes en el desarrollo, en la producción, en las ventas y también en la administración: una organización puede verse desbordada³¹".

Por lo tanto, pueden apreciarse precisamente con el intento de organizar la implantación y el management del Compliance en las organizaciones empresariales que hay dos dimensiones que tenemos que atender y que van definir el éxito o fracaso. En esta contribución del *Compliance* a la renovación hacia otras formas de gobierno empresarial, pero, al mismo tiempo, a la "reforma del capitalismo", que pudiera decirse, reforma de una economía de mercado societariamente sostenible y que contribuyese a la sostenibilidad de la sociedad.

Como puede apreciarse en la figura 13 hay dos dimensiones que constituyen un todo. La primera es la que concierne a la capacidad del legislador de establecer normas de Compliance externos que impone a las organizaciones y a los individuos institucionalmente, con lo cual se trata de dar cumplimiento a la norma proveniente de la sociedad.

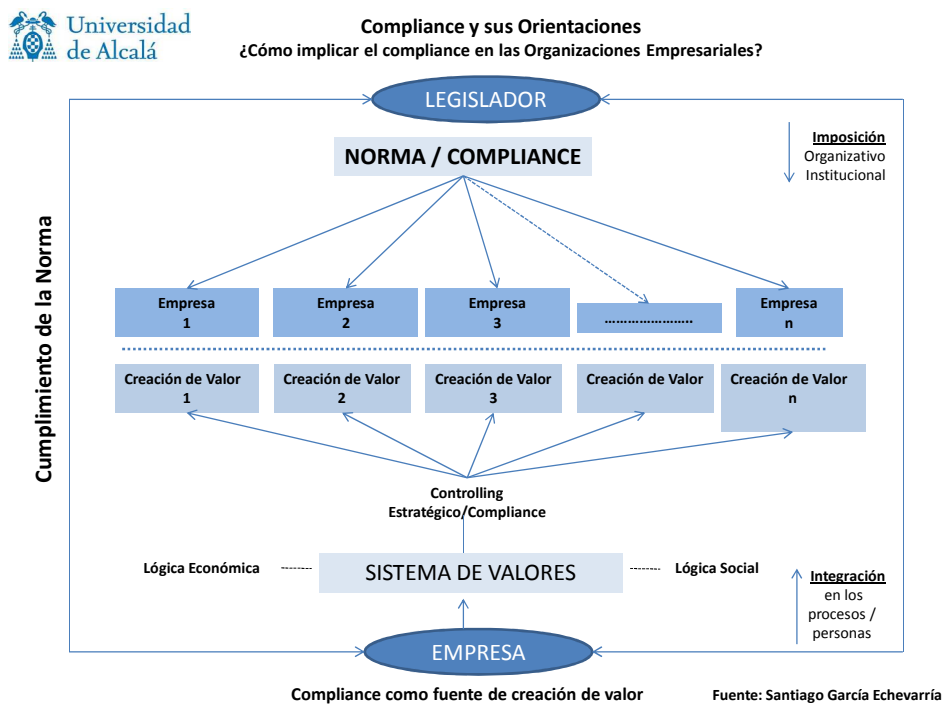


Figura 13

Pero, en segundo lugar, la pregunta es ¿cómo se consigue implementar ese *Compliance* externo dentro de las organizaciones empresariales de manera que no sea un coste destructor "de las organizaciones", sino que sea una contribución a la *creación de valor dentro de las propias organizaciones*.

³¹ Mirow, M. (2011) "Retos a la estrategia ...", ob. cit., pp. 413

En la figura mencionada 13 puede verse especialmente que desde el punto de vista de la empresa el *Compliance* debiera estar en los procesos de coordinación entre las distintas personas junto con la dimensión técnica y económica anteriormente mencionados, lo que contribuiría a *crear valor per se* y ello a través de su involucración en el sistema de valores en el que descansan tanto la lógica económica como la lógica social. La reducción de los "*costes de coordinación*" a través del sistema de valores significa compartirlos y con ello compartir también los *objetivos de la empresa*, por lo que el Controlling Estratégico y el Compliance son dos piezas articulares que deben ir en pareja y no pueden ni distanciarse ni estar en conflicto.

De esta aportación pudiera concluirse con Mirow que es el *sistema de valores* el que va a definir la posibilidad de que sea una carga y, por lo tanto, sea un proceso con dificultades de contribuir a la mejora eficiente de los sistemas de gobierno y del management de las compañías, o, por el contrario, en una compenetración entre ambos a través de los *sistemas de valores* y, consiguientemente, reflejados en la *cultura* de esa empresa, se lograra que el *Compliance* sea una fuente adicional *soft de creación de valor* como pieza singular. Y es por lo que Mirow señala

"Como el reto último y el más importante veo el desarrollo y, sobre todo, la realización de un sistema de valores empresariales que permitan la integración de la empresa en su entorno económico y social³²".

Esta sería la respuesta que debiera darse si se quiere que el *Compliance* no se quede como un Acto Burocrático-Administrativo, temeroso de caer en costes penales, de riesgos transaccionales, si no que fuese una parte integrante del management de las empresas y del comportamiento de las personas. Esto sería volver a recuperar, con la ayuda también del *Compliance* la confianza, esa dimensión social de las instituciones con su aportación al "*bien común*". Entonces se tendría un orden económico y social en el que la sociedad tuviese una aportación y el empresario tuviera un reconocimiento más alto del que tiene en los momentos actuales, no dispone de los niveles de confianza necesarios que son, sin duda, insuficientes para poder dirigir, liderar, cambiar y transformar las instituciones de acuerdo tanto con el desarrollo integral de la persona como con las exigencias institucionales del progreso social, técnico y económico.

V. PARTE CUARTA: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

1. *Compliance* surge en Europa de forma muy reciente, en particular, como consecuencia de la actividad de empresas europeas en el Mercado Americano. Término, por tanto, desconocido hasta fechas recientes y que se esgrime con creciente fuerza y preocupación en los diferentes niveles empresariales. La creciente desconfianza de la Sociedad Americana en sus directivos a partir de mediados de los años noventa, las actuaciones de personas directivas y de instituciones en la última década ha situado al *compliance* en el punto de mira de la intervención del Estado y del Legislador. La búsqueda de una respuesta a los crecientes niveles de corrupción en las más diferentes Culturas y su grave impacto en el funcionamiento económico y financiero han sido los determinantes de esta creciente evolución "reguladora".

³² Mirow, M. (2011) "Retos a la Estrategia", ob. cit., p.415

2. Si bien puede citarse el impulso negativo a mediados de los años noventa principalmente con la introducción en los sistemas de management de dos "nuevos" conceptos económico-empresariales: *stockoptions* y *shareholdervalue*, la preocupación "reguladora" del legislador se acentúa con la crisis financiero-económica de los últimos tres años. Los procesos de fusión, de adquisiciones generan procesos que repercuten notablemente en esta pérdida de *confianza* en los directivos y en las empresas en la Sociedad.
La ética vuelve a plantearse a la búsqueda de una solución a los crecientes procesos de corrupción que afecta al funcionamiento de los mercados y empresas en las más diversas culturas. Hace imposible el funcionamiento económico y menos de la lógica societaria trabando graves barreras al desarrollo de la economía, de las personas y de las instituciones de forma que se produce una crisis sin precedentes en la historia moderna por falta de confianza, del "*ehrbare Kaufmann*". A la ética le cuesta encontrar el camino en la economía y en las actuaciones empresariales.
3. *Compliance*, o cumplimiento de la norma externa e interna, es el motivo de esta contribución, esto es, la aplicación de "*normas de compliance*" por la sociedad y sus legisladores, por un lado, y de las normas corporativas en las empresas, por el otro. Todo ello con el fin de garantizar, o intentar garantizar, toda una dimensión que permita recuperar la *confianza* que haga posible el funcionamiento de la economía, de las instituciones, de forma que se logre el desarrollo de las personas íntegramente. *Compliance* es la aplicación de la norma establecida por la Sociedad, "reguladora", la norma positiva, en primer término, y el surgimiento de la norma positiva interna de la empresa para su gobierno: códigos de conducta, códigos éticos, etc.
El desarrollo de esta "norma positiva" plantea importantes problemas en su internalización en la empresa y demás instituciones, ya que se trata de implicar cambios en los comportamientos de muchas personas, comportamientos que se encuentran entre tanto anclados en sus propias Culturas y en sus Organizaciones. Han arraigado y hay que desarraigarlos.
4. Pero ello no será posible si no se llega a la "normativa" que rige las relaciones sociales de las personas: sus *sistemas de valores* y la *orientación* que se dé a sus acciones, a las empresas, a su management. Es una transformación del *sistema de valores*, generando *Principios* que hagan posible una *orientación* de la actividad económico-social que reduzca los "*costes de coordinación*" entre las personas y las instituciones, generando la *confianza* que facilita, con muy bajos costes, "la coordinación" de los potenciales de las personas y de los recursos.
Sin esta "normativa" de los *sistemas de valores*, de un "*Weltanschauung*" que genera transparencia y decencia será difícil lograr una lógica económica y una lógica social que permita dar respuesta a las necesidades vitales y culturales de las personas.
5. Por ello, la norma prioritaria del *derecho de compliance* tiene que penetrar en el entramado humano, individual y social, en base al *sistema de valores* de forma que los principios y criterios que rijan en la acción económico-social sean parte constitutiva de la cultura empresarial, de la cultura de la sociedad. En otro caso no habrá erradicación de los elementos destructores de la confianza, no se recuperará la decencia e integridad, con lo que no existirá una respuesta a la realidad de esta crisis económico-societaria pues se ha relegado a la persona y a la institución, claves de la sociedad.

6. El compliance puede hacer aún más complejos los sistemas de dirección si no aprendemos a dirigir sistemas cada vez más complejos, desarrollamos nuevas herramientas y recuperamos la confianza en la persona y en la institución. La propia y creciente complejidad de la dirección de toda institución puede tener graves consecuencias y poner en peligro su existencia. Tanto la lógica económica como la lógica social deben definir un espacio ético legitimado tanto por las normas de derecho positivo como la normativa que fundamenta los *sistemas de valores* que tiene que dar vida a la primera. Toda empresa que no sea capaz de dar vida a cada elemento de la lógica económica y de la lógica social no habrá hecho más que construir sistema de dirección sobre el papel, pero no en la realidad humana.
7. La crisis financiero-económica en su cortoplacismo, en su errónea interpretación de la orientación de la empresa, en los graves errores de sus formas de gobierno y el impacto de las retribuciones directivas han contribuido, junto con la incertidumbre de la relación "mercado-estado" a una situación de grave deterioro. La transformación y cambio radica en su *sistema de valores* y los *principios* en los que se asienta la orientación de las personas y de la empresa que haga posible la recuperación de los espacios éticos que faciliten la acción económica y societaria.
8. El modelo propuesto es que solamente a través de estos *sistemas de valores* puede convertirse en realidad individual e institucional el proceso de cambio, ya que si solo descansa en la "penalización" serán "coste de coordinación" de una lógica de casino y no una contribución adicional para la *creación de valor*. *Compliance* debe contribuir a la "creación de valor" en la persona y en la empresa lo que obliga a otra forma de concebir los procesos corporativos y de management.

Considero que la acomodación práctica del "*controlling estratégico*" y el "*compliance*" pueda contribuir a la "creación de valor" y no al "incremento de costes" como consecuencia de las barreras que se desarrollan.

No se pueden mantener los actuales niveles de corrupción en las organizaciones, ya que es imposible la acción de dirigir personas y recursos destruyendo peligrosamente la Sociedad, con lo que se eliminan los espacios de libertad y creatividad humana. Un orden económico-social estabilizante y sostenible exige una gran disposición de *confianza* para el funcionamiento de "lo económico" y de "lo social". No hay fórmula alguna de dirigir personas en libertad y responsabilidad sin la confianza generada en todas y en cada una de las instituciones. Las penalizaciones deberán actuar, pero la función primaria es el aprendizaje de sistemas complejos para la dirección de las empresas y de las personas en búsqueda de su desarrollo.

No hay lógica económico-social sin *compartir valores* para *compartir objetivos* y la realidad individual y social (corporativa) de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- "Are Britain´s bosses overpaid?" (2011) en The Week 17 de Septiembre 2011.
- Albach, H. (2001) "La historia de la Economía de la Empresa su desarrollo en países de habla alemana", en E. Gutenberg, "Economía de la Empresa", Ed. Deusto, 6ª ed. Pp.219-240.
- Barton, D. (2011) "Capitalism for the long term", en HBR, Marzo 2011.
- Davis, I. (2005) "The biggest contract", en The Economist Nr.27
- García Echevarría, S. (1980) "Empresa y Orden Económico", ed. ESIC, Madrid.
- García Echevarría, S. (1990) "Exigencias del directivo del Controlling", en "Seat y la docencia-la teoría y la práctica en el ámbito empresarial", ed. Seat, Barcelona.
- García Echevarría, S. (2006) "Orden económico-social como marco de la transnacionalidad empresarial", WP.293, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- García Echevarría, S. (2011) "Compartir Sacrificios Repartir Beneficios", WP.340, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- García Echevarría, S. (2011) "La empresa de hoy: compartir esfuerzos, beneficios y gestión", WP.341, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- García Echevarría, S. (2011) "Papel del beneficio en el ordenamiento económico-societario. Repercusión en la configuración empresarial", WP.335, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Gutenberg, E. (2001) "Economía de la Empresa", 6 ed. Ed.Deusto, Bilbao.
- Mirow, M. (2011) "Retos a la Estrategia Empresarial del siglo XXI.
- Rodenstock, R. (2008) "Responsabilidad Empresarial: Éxito, poder, moral. ¿Qué es lo que mueve a un empresario?", en Documentos a Debate Núm. 17, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Ulrich, H. (1968) "Die Unternehmung als Produktives System", ed. Haupt, Berna.
- Utz, A. F. (1998) "Ética Económica", Unión Editorial, Madrid.
- Wente, M. (2011) "Compliance", en WISU das Wirtschaftsstudium, 2/11, Bocholt.