

Más allá del cumplimiento normativo: cómo gestionar con integridad

**¿Por qué no deberían las empresas limitarse a seguir las normas?
Lo cierto es que ir más allá crea más valor para todos.**



22 de diciembre de 2022

Por [Antonino Vaccaro](#)

En las últimas dos décadas, tras el colapso de Enron en 2001, el cumplimiento corporativo ha

ganado relevancia, impulsando el cambio cultural en la dirección de empresas. En la actualidad, los temas relacionados con el cumplimiento normativo ocupan un lugar destacado en la agenda del comité de dirección de empresas de cualquier tamaño y sector.

No se trata simplemente de prevenir el fraude, sino de gestionar con integridad. Es decir, honrar los valores morales, éticos, espirituales e incluso artísticos de cada persona. Con las personas en el centro, también se apuesta por la innovación social y la sostenibilidad.

En mi [último libro sobre el tema](#) propongo una nueva aproximación holística del cumplimiento. En él, apuesto por un desarrollo integral de las personas a través de la participación de las partes interesadas fundamentales, en un esfuerzo continuo por promover un cambio social positivo.

Compromiso interno para empleados y colaboradores

Internamente, los esfuerzos por cumplir la ley pueden ayudar a los empleados y otros colaboradores a convertirse en mejores personas. ¿Cómo? Las rutinas y normas impulsadas por el cumplimiento normativo pueden ayudar a los individuos a adquirir mejores hábitos, comprender la importancia de los valores corporativos y practicarlos en el desarrollo diario de su profesión.

Hay una gran cantidad de sectores en los que el cumplimiento puede mejorar drásticamente las condiciones de trabajo de los empleados, creando entornos más seguros y saludables y evitando malas prácticas como las descritas vívidamente en el libro de Jeffrey Pfeffer de 2018 [“El trabajo nos está matando”](#). Por ejemplo, un proyecto del [Center for Business in Society del IESE](#) está analizando cómo se puede aplicar un enfoque de ir “más allá del cumplimiento” en las empresas financieras y de consultoría, que actualmente están [perdiendo muchos empleados](#) en medio de la “gran resignación”. La idea es garantizar condiciones de trabajo más humanas y guiar a los empleados para que se conviertan en mejores profesionales, así como mejores individuos y ciudadanos del mundo. Nunca debemos olvidar que educar a las personas sobre la importancia de la integridad personal y la sostenibilidad ambiental, por ejemplo, tiene un impacto que va mucho más allá del ámbito profesional.

Compromiso externo para los clientes y la sociedad en

su conjunto

Externamente, las empresas pueden y deben corregir situaciones en las que las indicaciones normativas de cumplimiento no están claras, pueden confundir al cliente o dañar el medioambiente. Necesitamos más fiabilidad para reducir la complejidad y la turbulencia.

Por ejemplo, el Observatorio de Responsabilidad y Sostenibilidad en la Industria Cosmética del IESE está analizando un sector que se enfrenta a problemas de fiabilidad en la cuantificación de los factores de protección solar (FPS), lo que podría confundir a los consumidores y socavar su confianza. Un enfoque de “ir más allá del cumplimiento” sugiere pasar de “solo respetar la ley” al indicar los niveles de protección solar a impulsar normas internacionales más transparentes y fiables para garantizar la confianza y comprensión de los clientes.

De aquí en adelante, el cumplimiento debería convertirse en una herramienta más poderosa para impulsar la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad y la innovación social. Por un lado, puede mejorar la vida de los empleados y colaboradores a través de la creación de rutinas y normas que ayuden a las personas a desarrollarse, no solo en un ámbito profesional sino también personal. Por otro lado, el enfoque de “ir más allá del cumplimiento” puede ayudar a las empresas de cualquier tipo a definir mejor los estándares y normas para aumentar la sostenibilidad, fiabilidad y transparencia de los productos y servicios de nuestro mercado global.



Antonino Vaccaro

Profesor del Departamento de Ética Empresarial y de la Unidad de Negociación en el IESE.

www.iese.edu/es/insight