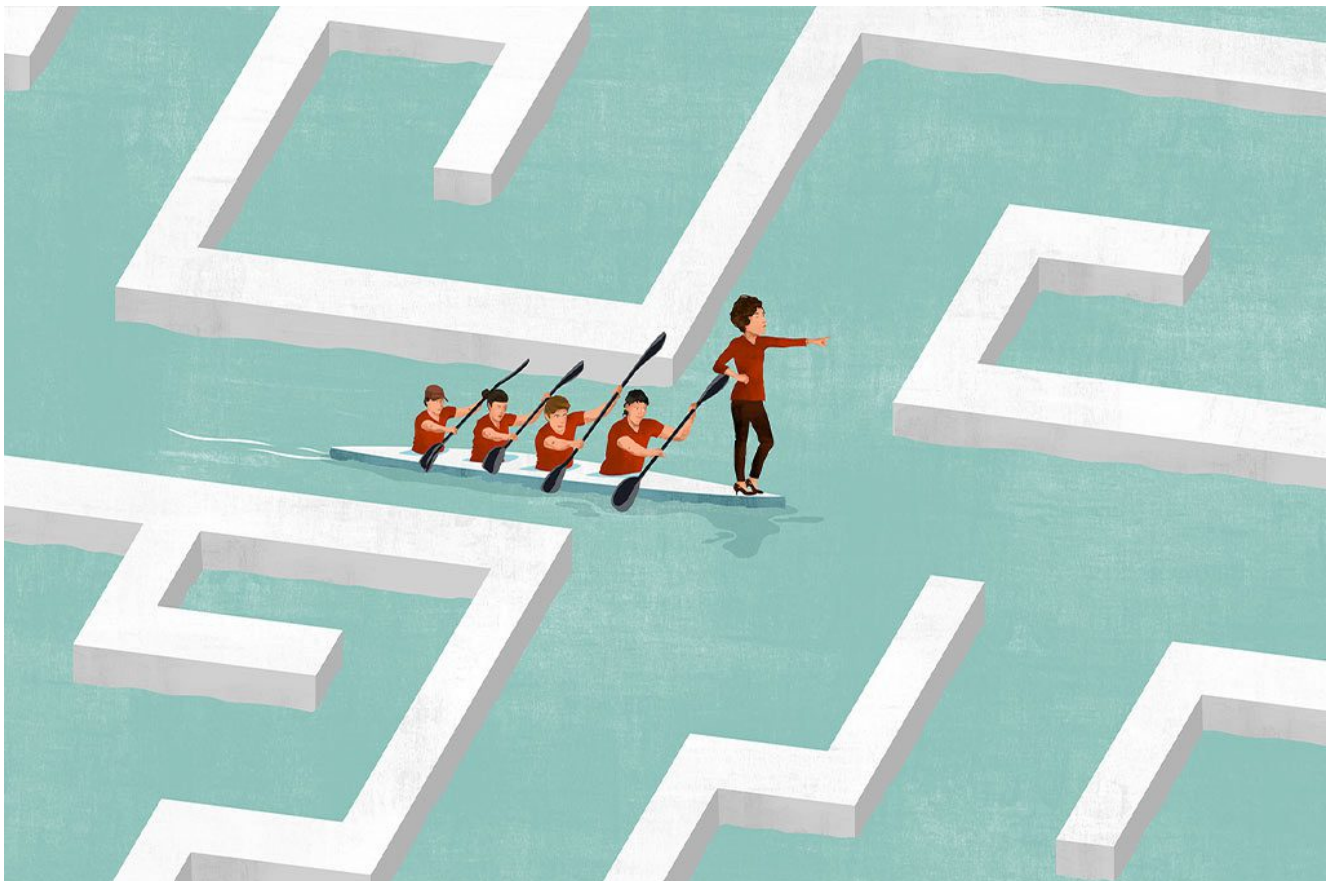


## Del director de cumplimiento normativo al de integridad

**Las empresas que se conforman con una visión legalista del cumplimiento normativo viven al borde del abismo. Para minimizar los riesgos, Enrique Aznar y Antonino Vaccaro proponen elevar las responsabilidades y estatus del director de esta área. El objetivo: generar un entorno de trabajo ético del que los empleados se sientan orgullosos.**



1 de octubre de 2015

## Por Enrique Aznar y [Antonino Vaccaro](#)

La historia empresarial de los últimos años está plagada de sonoros descalabros. Enron continuaría liderando el sector energético estadounidense si su cúpula no hubiera sacrificado el bienestar de los empleados ni maquillado las cuentas de la compañía. Tyco podría haber disfrutado de su éxito si un directivo de probado talento como Dennis Kozlowski no hubiera malversado los fondos de la compañía. Y Lehman Brothers, convertida en epítome de la decadencia corporativa, seguiría viva si no se hubiera entregado con frenesí al dinero fácil de las hipotecas basura.

Hoy el tema del cumplimiento normativo o *compliance* es más importante que nunca. El reciente fraude de las emisiones de Volkswagen ha vuelto a recordarnos la importancia de respetar la legalidad nacional e internacional. Y en el sector financiero, el endurecimiento de las medidas contra el blanqueo de capitales impuestas por el Gobierno estadounidense desde 2008 ha dado pie incluso a una nueva especialidad en cumplimiento normativo.

Aun así, los directores de este departamento no pueden cargar con todo el peso de la responsabilidad en la empresa. Necesitan autonomía e independencia, pero también recursos suficientes y acceso al equipo directivo y al consejo de administración, normalmente a través del comité de auditoría interna, para hacer bien su trabajo.

El primer paso de toda apuesta sería por la observancia de las leyes y regulaciones nacionales e internacionales, así como por un comportamiento íntegro, debe ser que toda la organización, especialmente el CEO y el consejo de administración, se comprometa a apoyar y dotar de recursos al director de cumplimiento.

Pero las empresas han de ir más allá. Creemos que ha de ampliarse la función de su responsable para instituir un nuevo cargo, el director de Integridad. Esta persona estaría autorizada y capacitada para definir la cultura corporativa y crear un entorno de trabajo del que los empleados se sientan orgullosos al permitirles no solo cumplir la ley, sino también hacer una contribución positiva a la sociedad.

---

*Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 27 \(T4 2015\)](#).*

*Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "[Del director de cumplimiento normativo al de integridad](#)" (ART-2790) como de la [revista completa](#) en formato PDF*

mediante IESE Publishing.

Gracias por leer  **IESE** insight  
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Array



## **Antonino Vaccaro**

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

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)