

POR UNA CULTURA DE COMPLIANCE MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO

TOMA Y DACA: UN BLOG DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DEPORTE

José Luis Fernández y Raúl López

Es un chiste antiguo entre católicos practicantes aquel juego de palabras que habla del “**cumplimiento**” como una manera de tapar el hecho de que, incluso guardando las apariencias y so capa de cumplidor, “cumpló” -o hago como que cumpla- y, a la vez, bien podría darse el caso de que, si no me adhiero al fondo de la cuestión y despliego una motivación intrínseca, “miento”. **Miento, pese a cumplir... o precisamente por ello**; y lo hago como lo haría aquel famoso bellaco de turno, maestro del embuste, perito en falacias y experto en patrañas.

Por lo demás, a este respecto, *nihil sub sole novum* -nada nuevo bajo el sol-, pues ya el refranero nos advierte que “¡Quien hizo la ley, hizo la trampa!”. Arropado en una jerga todavía más ajustada a Derecho viene aquel otro *dictum* que constata el hecho de que “¡Allá van leyes do quieren reyes!”. Y por rematar con una media verónica estos lances jurídicos de recibo, cómo no traer a colación aquel chascarrillo del conde de Romanones cuando, al parecer, dicen que dejó dicho, para aviso de políticos neófitos y trujimanes en prácticas: **“¡Hagan ustedes las leyes, que yo haré el reglamento!”**. Dejemos que el avisado lector interprete como mejor le parezca el sentir de don Álvaro Figueroa a propósito de tan lapidaria frase.

El caso es que, avezados como estamos a **escándalos corporativos de muy variada índole y tenor** -financieros, penales, fiscales, ecológicos, laborales, deportivos y en todos los sectores de la economía que imaginar se pueda- se comprende el hecho de que la presión regulatoria haya venido *in crescendo* a lo largo de los últimos años. De hecho, cabría decir que incluso acabó **pasando a mejor vida aquel dogma del “Societas delinquere non potest”** -o sea, que una empresa no puede delinquir-; y que, en última instancia, los responsables del presunto delito, llegado el caso, serían sus administradores y representantes legales. Pues bien, nada de eso es ahora exactamente así, pues desde el año 2010, en que se reformó nuestro Código Penal, la legislación

española contempla -y antes no lo hacía- la responsabilidad penal de las personas jurídicas.

Ahora bien, como a **todo Toma le corresponde en contrapartida su oportuno Dada**, el legislador tuvo buena mano a la hora de fijar las nuevas reglas del juego y dejó abierta la puerta a la atenuación de la pena e, incluso, a una completa exoneración de la responsabilidad penal de la persona jurídica, siempre que ésta contare con un **Programa de Cumplimiento**, a la sazón, con un sistema bien diseñado e implementado para prevenir que ocurran los delitos. Al menos, en condiciones normales. Es decir, en aquella en las que no hay de por medio ni mala fe ni conducta dolosa de cualquier tipo: que eso ya sería otro cantar.

En definitiva, se estaba sugiriendo la conveniencia de contar con un *Programa de Cumplimiento Normativo*, al menos, homologable a lo que en el ámbito norteamericano venía ya siendo práctica habitual desde la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), ley promulgada en respuesta a escándalos tan sonados como el de la compañía aeroespacial estadounidense Lockheed (1977). Esta, en su día, controvertida ley hubo de verse complementada posteriormente, en el año 1991, con las *US Federal Sentencing Guidelines for Organizations* (FSGO). Aquí ya se contemplaba y se cuantificaba la atenuación de las penas siempre que las empresas acusadas de delito federal estuvieren en condiciones de demostrar que contaban *ex ante* con un adecuado programa de prevención de delitos. Fue precisamente a partir de este momento, cuando la **función de Compliance empezó a afianzarse y a conocer desarrollo legal y regulatorio**, con la aparición de estándares, recomendaciones, guías y directrices de *soft law*, que emanaban de organismos multilaterales como, por ejemplo, la ISO, la OCDE, la ONU o la International Chamber of Commerce (ICC).

En definitiva, **cabe entender la función de Compliance como una respuesta organizativa y empresarial a una presión externa llevada a cabo por las autoridades gubernativas, en forma de multas y sanciones, con el ánimo de minimizar el impacto negativo de la sentencia**. A partir de ahí -y sin negar en absoluto este hecho objetivo-, cabe que, en una especie de esfuerzo por hacer de la necesidad virtud, se aprovechen

las **oportunidades de cambio que ofrece un posible colapso** para integrar en la estrategia de la organización esta opción por una **Cultura de Cumplimiento que apunte hacia la Ética Empresarial** desde un serio empeño por una actuación socialmente responsable. **Evitar el castigo, sí; pero antes -o a la vez-, prevenir la comisión del delito**, sorteando las malas prácticas organizativas; y ello mediante la comunicación, la concienciación y la formación a todos los niveles y, sobre todo, con el ejercicio de un liderazgo eficaz y comprometido con el buen hacer y con aquella aspiración a la excelencia que da lugar a la buena imagen, incrementa el **activo intangible de la legitimación social** y que, en definitiva, consolida la **buena reputación organizativa**.

Ello requiere, en primer término, **tener bien identificados los puntos críticos y las áreas más sensibles** en función del modelo de negocio o de la propia idiosincrasia organizativa. Se necesita, en paralelo, **desplegar eficaces mecanismos de seguimiento y control** para identificar, analizar, evaluar y gestionar, llegado el caso, con políticas y medidas adecuadas cualquier tipo de práctica potencialmente arriesgada, ya fuere en lo legal, o bien en aspectos relativos a compromisos de autorregulación. Pero, sobre todo, como va dicho, se necesita una **clara apuesta por la profesionalidad**, la actuación responsable y la voluntad de actuar con arreglo a unos criterios, principios y valores éticos bien discernidos, **no sólo en el ámbito personal**, que, por supuesto que sí, **esto es, Ética EN la organización** -buenas personas en el marco organizativo-, **sino también en el corporativo, en lo tocante a la Ética DE la organización** -políticas bien definidas, controles eficaces, incentivos correctos y sanciones proporcionadas-.

¿Cómo encajar toda esta suerte de exhortaciones en el devenir de las entidades deportivas? La tarea, *a priori*, no parece complicada. Si, como venimos defendiendo – idea ésta que parece haberse asentado en el imaginario colectivo- **las organizaciones deportivas se han convertido en actores principales del espectro empresarial**, resulta lógico concluir que deban ser sometidas a las mismas exigencias que se demandan al resto.

Y en esa visión estratégica, directamente relacionada con la Responsabilidad Social, destaca la **cultura de cumplimiento**, que permite que la empresa –su “imagen de

marca”- aumente su valor, al ver incrementada su credibilidad entre los distintos grupos de interés que se relacionan con ella, a la par que despliega un sistema que asegura la observancia de buenas prácticas por parte de sus empleados, en línea con la mejora continua de la vida corporativa.

En esencia, un sistema de *Compliance* sólido, independiente y adaptado a la idiosincrasia propia, aporta **seguridad jurídica**, lo que redundará positivamente en la capacidad para conseguir financiación. A este respecto, el ejemplo del Fútbol Club Barcelona a la hora de captar inversores para la construcción del nuevo estadio resulta extremadamente revelador.

Todo ello **favorecerá la progresiva profesionalización de un sector**, el deportivo, **que por su especificidad se halla muy expuesto a todo tipo de incumplimientos**.

La **catarata de noticias**, más relacionadas con las páginas de Tribunales que con el deporte en sí, **que inundan los noticiarios en los últimos tiempos no hace sino redundar en la idea de la necesidad de implementar cualesquiera de estas herramientas** –entre las que el *Compliance* ocupa un lugar preferencial- que el enfoque de la cultura empresarial socialmente responsable han puesto al alcance de las organizaciones deportivas, a fin de garantizar una correcta gobernanza, regida por la transparencia y la ética que han de ser inherentes al deporte. Por eso, cuando en el día de hoy todo se vuelve hablar de los criterios ESG, conviene abordarlos en su triple entidad y no quedarse en exclusiva en la primera letra -la E, de *Environmental*, relativa a la ecología y lo verde-: hay que atender a la S de *Social*; pero, sin duda, también a la G de *Gobernanza*, la de la buena gestión. Desde una cultura de *Compliance* bien asentada, será siempre más fácil poder decir remedando a Calderón de la Barca aquello de que “errar lo menos no importa, si acertó lo principal”. Y lo principal es, no tanto decir, cuanto cumplir. Y cumplir de veras, *walking the talking*.

EDITA: IUSPORT

Septiembre 2023