



# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

## **CAMPUS GUADALAJARA**

**VICTORIA EUGENIA GONZÁLEZ CAÑEDO**

**“La importancia de la implementación de un  
Sistema de Cumplimiento Normativo en las  
empresas privadas de México”**

**Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en  
Derecho con Reconocimiento de Validez  
Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 86809 con fecha 13-VIII-86**

**Zapopan, Jalisco a 05 de Diciembre del 2022.**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Toño y Vicky,  
quienes con mucho esfuerzo y cariño  
lo dieron todo para que yo tuviera la mejor educación.

Y a mis abuelitos, Ticha y José,  
quienes, a pesar de no estar físicamente a mi lado,  
jamás me soltaron.

## ÍNDICE

	Página
ÍNDICE .....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO I.....	9
LA ÉTICA Y SU RELACIÓN CON EL EJERCICIO PROFESIONAL .....	9
I. La Ética.....	10
II. La Ética Empresarial. ....	14
III. La Ética Profesional.....	19
IV. La Ética del Abogado.....	21
V. La Ética y el Compliance.....	26
CAPÍTULO II.....	30
EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO O <i>COMPLIANCE</i> .....	30
I. El Cumplimiento Normativo .....	32
II. Antecedentes del Cumplimiento Normativo .....	34
A. En los Estados Unidos de América.....	34
i. Foreign Corrupt Practices Act (1977) .....	34
ii. Federal Sentencing Guidelines for Organizations (1987).....	34
iii. Ley Sarbanes-Oxley (2002).....	35
B. En el ámbito internacional .....	36
i. Directiva 2004/39/CE (2004).....	36
ii. Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (2004).....	36
iii. ISO 19600 (2015).....	38
iv. ISO 37001 (2016).....	39
v. ISO 37301:2021 (2021).....	40
C. En la República Mexicana .....	41
i. Sistema Nacional Anticorrupción (2015).....	41
ii. Ley General de Responsabilidades Administrativas (2016).....	42
iii. Comisión Nacional Bancaria y de Valores.....	47

iv. Disposiciones de carácter general para la certificación de auditores externos independientes, oficiales de cumplimiento y demás profesionales en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo.....	48
D. La corrupción en la República Mexicana y su relación con el cumplimiento normativo .....	50
CAPÍTULO III .....	54
LA RELACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO CON EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO.....	54
I. El Gobierno Corporativo .....	56
II. Las Sociedades Anónimas y su relación con el Cumplimiento Normativo .....	60
III. El Sistema de Cumplimiento Normativo .....	69
IV. El Oficial o Comité de Cumplimiento Normativo.....	76
CAPÍTULO IV .....	83
EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN LA ACTUALIDAD: ISO 37301:2021 .....	83
I. La importancia que tiene la implementación de un sistema de cumplimiento normativo dentro del ámbito privado.....	85
II. Comprendiendo el contexto de la organización.....	89
III. Creación de la política de cumplimiento normativo.....	92
IV. La importancia de los trabajadores en la implementación de un sistema de cumplimiento normativo.....	98
CONCLUSIONES.....	105
PROPUESTA .....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	118

## INTRODUCCIÓN

El objetivo central de la presente investigación es demostrar la importancia que tiene llevar a cabo la implementación de un sistema de cumplimiento normativo dentro de las empresas privadas en México, así como todos los aspectos que implica dicha implementación, ya que es un tema que conlleva una serie de estudios e investigaciones exhaustivas para determinar las necesidades que tiene en lo particular cada empresa para poder atenderlas de manera adecuada.

El planteamiento del problema radica en que en México no existe una obligación para las empresas privadas, salvo para las instituciones financieras, de contar con un área o persona que se especialice en el cumplimiento normativo, lo cual resulta ser muy necesario, ya que es un área que además de encargarse de cumplir con las disposiciones legales aplicables, es el área que debe conocer a fondo las necesidades particulares de la empresa para poder detectar los riesgos a los que se expone y crear mecanismos para evitar dichos riesgos, entre otras funciones que se detallarán más adelante.

Por lo anterior, la hipótesis que se plantea es la siguiente: Se debe impulsar a las empresas privadas mexicanas para que comiencen a implementar sistemas de cumplimiento normativo, ya que esto le brindará a dichas empresas una mayor estabilidad, seguridad, y serán percibidas por el público como empresas éticas y responsables, lo cual logrará que el público las prefiera sobre otras.

La metodología utilizada en la presente investigación fue deductiva, ya que el cumplimiento normativo es un tema conocido y aplicado por algunas empresas, es por ello que se partió de ese conocimiento general para ir poco a poco desarrollando temas específicos, como los diversos tipos de ética implicados, las personas involucradas en el cumplimiento normativo, y los beneficios que genera la implementación de un sistema de cumplimiento normativo en una empresa, entre otros temas.

La investigación se dividirá en cinco capítulos, que a su vez tendrán varios subcapítulos, mismos que abarcarán lo siguiente:

- Capítulo I: La ética y su relación con el ejercicio profesional. En este capítulo se explicará lo que es la ética y sus principales ramas que se ven relacionadas con la presente investigación, que son la ética profesional, la ética empresarial, la ética del abogado, y la relación que tiene la ética con el *compliance*.
- Capítulo II: El cumplimiento normativo o *compliance*. Este capítulo explicará detalladamente lo que es el cumplimiento normativo, así como sus antecedentes en Estados Unidos de América, México, y algunos de otros países del mundo. También podremos encontrar aquí una explicación de la situación actual que vive México y su relación con el cumplimiento normativo.
- Capítulo III: La relación del gobierno corporativo con el cumplimiento normativo. Dentro de este capítulo encontraremos lo que es el gobierno corporativo, y su relación con el cumplimiento normativo se explicará utilizando como ejemplo a la sociedad anónima. Además, se explicará qué es un sistema de cumplimiento normativo o sistema de gestión de cumplimiento, las áreas que abarca, cómo funciona, y por último se detallará la función del titular de dicho sistema, el Oficial de cumplimiento normativo.
- Capítulo IV: El cumplimiento normativo en la actualidad: ISO 37301:2021. Siendo el capítulo anterior aquel en el cual se explicó lo que es un sistema de cumplimiento normativo, en el presente capítulo se tomará dicha información para llevarlo a una aplicación más práctica junto con la ayuda del ISO 37301:2021, que es un estándar internacional especializado en la creación e implementación de los sistemas de cumplimiento normativo dentro de las organizaciones.
- Capítulo V: Propuesta. En el capítulo final de la presente investigación se explicará primeramente la propuesta, así como los múltiples beneficios que la misma tendrá para las empresas que decidan aplicarla, además de un listado de aspectos que se deben tomar en cuenta para tener un adecuado estado de cumplimiento dentro de una empresa, y finalmente se detallarán las conclusiones a las que se llegó con la investigación.

En un futuro, podrían realizarse más investigaciones sobre el tema y se centrarían en los resultados que han obtenido las empresas que optaron por implementar un sistema de cumplimiento normativo, tal y como se plantea en la presente investigación. Con ello se podrá comprobar si verdaderamente resulta beneficioso para las empresas el hecho de contar con un oficial, comité o área de cumplimiento normativo, además de estudiar si tiene algún tipo de desventajas, como por ejemplo, que pudiera resultar demasiado oneroso para cierto tipo y tamaño de empresas.

La mayor dificultad que se presentó a llevar a cabo la presente investigación fue el hecho de que en México existe una gran cantidad de información sobre cumplimiento normativo en las empresas del sector bancario y financiero, sin embargo, no existe tanta sobre dicho tema en otro tipo de empresas privadas, por lo que se tuvo que recurrir a fuentes de otros países para completar la investigación.

Actualmente en México son realmente pocas las organizaciones que cuentan con un sistema de cumplimiento normativo propio, y la mayoría de las que cuentan con uno de ellos son aquellas organizaciones que resultan ser filiales de empresas extranjeras que ya tienen implementadas ese tipo de buenas prácticas corporativas, pues en México no es tan común que las empresas se preocupen por esos temas, mientras que en otros países como los Estados Unidos de América o en Europa sí es una preocupación general en el ámbito empresarial.

Una limitación muy grande en ese sentido, es que en México usualmente se resuelven los problemas conforme van surgiendo y no es tan común ver la cultura de la prevención, como no busca hacer el cumplimiento normativo, es por ello que muchas empresas, a pesar de ser consideradas grandes, dan cumplimiento anticipado a las determinaciones legales que les corresponden, sino que lo hacen hasta que ya existen consecuencias por el incumplimiento.

## CAPÍTULO I

### LA ÉTICA Y SU RELACIÓN CON EL EJERCICIO PROFESIONAL

El presente capítulo tratará los aspectos más importantes sobre la ética, así como sus principales divisiones de acuerdo al tema de la investigación que nos ocupa. La ética es un pilar fundamental de toda profesión, lo cual jamás debe ser puesto en duda, ya que un profesionista que carece de ética es un profesionista que no se formó de manera completa e integral, y a causa de ello desconoce o decide ignorar voluntariamente los alcances y la relevancia de la ética en su ejercicio profesional.

Una gran cantidad de autores, desde los clásicos hasta los contemporáneos tales como Aristóteles, Oris Palencia, Leonardo Boff, Elizabeth Albarrán, Ángela Aparisi, así como el Código de Ética Profesional de la Barra Mexicana de Abogados, entre otros, han abordado la ética, por ello es que existen múltiples posturas sobre ella y la discusión sobre si se trata de una ciencia o no. Sin embargo, la gran mayoría de ellos ha llegado a la conclusión de que existen ciertos principios éticos universales que no dependen de la moral del lugar en el que se encuentren.

El Capítulo I abarcará primeramente lo que es la ética como una ciencia, así como su importancia y cómo es aplicada en la vida diaria del ser humano. Posteriormente se abordará la ética empresarial, después la ética profesional, y finalmente la ética del Abogado, lo anterior siguiendo un método de investigación deductivo, es decir, tomando como general la primera parte que explicará lo que es la ética, pasando por distintas aplicaciones de la misma, hasta llegar a lo que es la ética del Abogado, y finalizar explicando la relación entre el *Compliance* y la ética.

Se tomó la decisión de estructurar el capítulo en los subcapítulos antes mencionados porque se investigará desde lo general qué es la ética en estricto sentido, hasta lo particular, que es la ética del Abogado, sin dejar de lado a la ética empresarial y profesional.

## I. La Ética.

La ética es el saber que busca orientar la acción humana en un sentido racional. Busca formar el carácter de las personas, instituciones y pueblos, y aborda la naturaleza que tienen las acciones humanas en la vida social; en otras palabras, podemos decir que la ética es el estudio y reflexión acerca de la moral, se trata de la ciencia que estudia la bondad o maldad de los actos humanos.<sup>1</sup> Actualmente existe un gran debate sobre si la ética debe de considerarse una ciencia, pues hay quienes dicen que sí lo es y quienes consideran que definitivamente no es una ciencia, pero para efectos de la presente investigación se afirmará que la ética efectivamente sí es una ciencia. A causa de que hay tantos criterios que se contraponen sobre este gran debate, se puede llegar a una conclusión sintética; sea o no sea la ética una ciencia, es evidente que en todo acto humano existen referentes objetivos que ayudan a determinar si dicho acto será considerado como bueno o como malo, sin embargo, el humano es un ser libre y como tal tiene la facultad de decidir cómo es que va a actuar.

La raíz etimológica de la palabra ética proviene de dos palabras griegas: *éthos* que significa carácter y hace referencia a la manera de actuar de las personas según sus convicciones, y de *ethika* que se refiere a lo que las personas hacen por costumbre y actualmente se conoce como la moral.<sup>2</sup> Estas dos palabras griegas nos muestran que en esencia la ética siempre tendrá que ver con la manera de actuar que tiene cada persona, tomando en cuenta tanto sus convicciones como sus costumbres.

La ética se refiere a la reflexión que realiza cada persona como ser individual sobre sus actos, y dicha reflexión puede ser que la lleve a cabo antes, durante, o después de la conducta en cuestión y con ello logrará analizar su actuar y determinar si su acción fue correcta o incorrecta y qué fue lo que lo llevó a realizarla; es el conocimiento humano que se orienta a la acción mediante metas, hábitos, valores, carácter, y decisiones, y dichos elementos evolucionan constantemente junto con cada ser humano como ser individual, pues lo afectan factores psicológicos, sociológicos y antropológicos, y dichos factores se encuentran en constante cambio.<sup>3</sup> El individuo siempre será único, es por ello que cada persona desarrolla su propia

---

<sup>1</sup> PALENCIA, Oris, *Ética y Derecho, aciertos y desaciertos*, Cuba, Utopía y Praxis Latinoamericana, Vol. 25, Issue 91, 2020, pp. 217-231.

<sup>2</sup> BOFF, Leonardo, *Ética y moral*, La búsqueda de los fundamentos, Quinta Edición, Bilbao: Editorial Sal Terrae, España, 2003, p. 2.

<sup>3</sup> *Idem*.

manera de reflexionar acerca de sus actos y decide también si quiere anticipar dicha reflexión a el acto, hacerlo durante el mismo o después, sin embargo esa reflexión es algo que el individuo siempre realizará. Esta reflexión es de gran importancia, pues en la misma se ven implicados diversos factores socioculturales, familiares, psicológicos, entre otros, que van a influir de manera positiva o negativa en la persona, en su actuar, y también en las reflexiones que realice sobre sus actos, pues de verse influido de manera negativa podría darse el caso de que tome la decisión de realizar actos que no sean considerados éticamente correctos.

Los actos que realiza todo ser humano, así como su manera de pensar, se encuentran siempre en constante cambio, sin embargo, siempre habrá un referente objetivo con el cual podrá juzgar dichos actos, que es la naturaleza humana.

Es en el momento en el cual la ética se comienza a añadir en códigos cuando comenzamos a hablar sobre la moral, sin embargo no debemos perder de vista que la ética es individual y privada, pues cada persona es libre para decidir sobre sus actos y por ello mismo es capaz de evaluar dichos actos.<sup>4</sup> Como ya se mencionaba anteriormente, el hecho de que el hombre sea un ser libre indica que tiene poder de decisión, lo cual siempre determinará su actuar, sin embargo, para ello requiere reflexionar sobre la bondad o maldad de sus actos. Para Leonardo Boff, la ética es individual y privada, con lo cual otros investigadores no concuerdan, sin embargo, lo que sí es individual y privado es la manera de actuar de cada persona, pues el ser humano es un ser libre, ya que los principios éticos no son individuales.

Es por lo anterior que en la legislación de la República Mexicana se reconoce a toda persona la capacidad de goce, más no la de ejercicio, que se limita por la mayoría de edad pues se considera que las personas que no cumplen con la mayoría de edad muy probablemente todavía no tengan desarrollada la capacidad de distinguir si una acción es buena o mala, o si la deben de realizar o es mejor abstenerse. Con lo anterior, se busca hacer referencia a que las personas saben si sus acciones son buenas o malas, según la edad y el desarrollo intelectual que posean, pues desde pequeños se desarrolla la conciencia, sin embargo, es un elemento que se encuentra en constante evolución y por ende no será la misma en un niño que en un adulto.

---

<sup>4</sup> *Idem.*

De igual manera, es por ello que los sistemas de sanciones por conductas que realicen los menores de edad se juzgan con criterios bastante diferentes a los que se utilizan con quienes sí cumplen con dicha mayoría, pues al realizar un menor una conducta ilegal u ocasionar un daño lo más común es que se condene a los padres a reparar el daño, y en el caso de que la conducta sea de mayor gravedad se busca imponer al menor sanciones que apoyen su sano desarrollo y reinserción social.

En el libro I de la *Ética a Nicómaco*, Aristóteles afirma lo siguiente: “Todo arte, toda investigación, y, de la misma manera, toda acción y opción, es de presumir tienden a un bien; por este motivo, se ha afirmado con tino que el bien es aquello a que tienden las cosas”<sup>5</sup>. Esta definición sobre lo que es el bien resulta interesante, además de innovadora y completa para la época en la que fue realizada; no menciona a la ética en concreto, pero habla de las acciones que realiza el hombre, tampoco afirma que sea una ciencia, sino que menciona la presunción de que las acciones y opciones de toda persona tienden al bien, sea cual sea la actividad que genere que se realice dicha acción, y afirma de manera contundente que todas las cosas tienden a generar un bien. Esta frase resulta un tanto idealista, pues sabemos que no toda persona busca generar un bien con sus acciones, sin embargo, podría ser considerada como una presunción de buena fe, pues parte de la idea de que toda persona tiene en el fondo una buena intención y con su actuar busca generar el bien.

Al hablar de ética siempre en algún punto nos encontraremos con la moral, la cual viene de la raíz etimológica latina *moralis*, que se refiere a lo que se hace por costumbre en una comunidad o en una época determinada.<sup>6</sup> La moral es una cuestión que siempre complementa a la ética, sin embargo, la moral puede variar de un lugar a otro, pues dependerá de las costumbres de la comunidad en que se encuentre, así como de la época, entre otros muchos factores, por lo cual es demasiado variable.

Todo acto realizado por el ser humano tiene un sentido moral, pues son realizados según la costumbre o por lo aprendido en determinado lugar o cultura, lo cual significa que la moral es una cuestión que varía bastante según el lugar y la época en la cual nos encontremos, por lo que una cuestión que se considera moralmente correcta en un lugar, puede que sea moralmente

---

<sup>5</sup> ARISTÓTELES, *Ética a Nicomaco*, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 2016.

<sup>6</sup> BOFF, *op. cit.*, p. 2.

incorrecta en otro lugar.<sup>7</sup> El sentido moral que tienen las acciones se refiere a que son realizadas de acuerdo a las costumbres de un lugar, tiempo y cultura en concreto, y es por ello que varía tanto la moral de un lugar a otro. Sin embargo existen también ciertos parámetros que son conocidos universalmente como moralmente correctos o incorrectos, pues la persona al ser un ser racional se da cuenta de ello, y es en este sentido que la ética es considerada como una ciencia; un ejemplo de ello puede ser el engaño o el robo, ya que son acciones que independientemente del lugar en el que sean realizadas son consideradas como conductas negativas, ética y moralmente incorrectas, y se busca que no sean realizadas por persona alguna, es por ello que se castigan según lo establezca la ley del lugar en el que se realice dicha acción.

La moralidad siempre contendrá un tipo de ética, sin embargo, la ética no siempre contendrá el mismo tipo de moralidad, pues cuando la ética se materializa en códigos y dicho código es aceptado por la mayoría de un grupo de personas, entonces ese código de ética se convertirá en lo moralmente correcto.<sup>8</sup> Esta afirmación puede resultar un poco confusa, por lo cual tenemos que aclarar primeramente dos puntos importantes:

1. La ética no es variable. La ética es el estudio científico de la moral, según la tradición aristotélico-tomista, ya que es una ciencia, por lo cual es objetiva.
2. La moral sí es variable, pues depende de la costumbre de determinado lugar, de lo que es socialmente aceptado por la mayoría de las personas. Sin embargo, a pesar de que en determinado lugar se crea que una acción es correcta, la ética, como ciencia, es la que dictará de manera objetiva si dicha acción es correcta o no

Una vez aclarados esos puntos, podemos entender que en todo hay ética, que se rige bajo referentes objetivos que indican si una conducta es buena o no lo es, y dentro de la ética cabe la moral, que depende de las costumbres y lo que es socialmente aceptado en un lugar determinado, por ello la ética siempre será la misma pero la moral va a ser una variable pues depende de muchos factores. Siguiendo por ese mismo rumbo, podemos entender que cuando se realiza un código de ética para un lugar determinado, las personas de dicho lugar lo acatan y lo vuelven

---

<sup>7</sup> *Idem.*

<sup>8</sup> *Idem.*

suyo, entonces la manera de actuar que señala dicho código de ética será además lo moralmente aceptado en ese lugar.

Hoy en día la ética debe ser para toda persona un aspecto fundamental de su vida, un pilar sobre el cual se base su manera de actuar, ya que el hombre es un ser libre y racional, y por esa misma racionalidad que es tan característica del ser humano es que debemos de ser capaces de reflexionar, ponderar y juzgar las situaciones que se presentan día a día en nuestras vidas para llevar a cabo mejores elecciones y tomar mejores decisiones, determinando si las acciones que se planean realizar son correctas o no, y si realmente resulta conveniente que se realicen o si sería mejor abstenerse de ello.

## **II. La Ética Empresarial.**

La ética empresarial, organizacional, o ética de negocios se refiere a la ciencia social que busca estudiar la conducta humana, buena o mala, que se da dentro de las organizaciones, en el ámbito de los negocios. Este concepto adquiere gran relevancia al indagar en la ética de los negocios, pues en los mismos se debe de buscar el bien común, orientando los objetivos de la sociedad hacia la maximización de beneficios que se pueden obtener y buscando el beneficio colectivo, no únicamente el beneficio individual.<sup>9</sup> La ética empresarial es un factor muy relevante, pues se refiere a las acciones buenas o malas que se dan en el ámbito de los negocios, lo cual determinará también la confianza que se va a generar con los clientes, pues si los clientes conocen que determinada persona carece de ética empresarial, lo más probable es que busquen una segunda opción, pues la gran mayoría de las personas, tanto en el ámbito personal como en el empresarial, buscan relacionarse con personas que sean reconocidas no solamente por su talento, sino por su actuar ético, y es en ese tipo de personas en quienes confiarán la resolución de sus conflictos.

La ISO 37301:2021, de la cual hablaremos ampliamente más adelante, nos brinda una definición interesante de lo que es la organización: “La organización es una persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones en cuanto a sus responsabilidades, autoridades, y

---

<sup>9</sup> ARREDONDO, Florinda, DE LA GARZA, Jorge, VILLA, Lidia, De la Garza García, *Propuesta para el diseño de un código de ética empresarial basado en la ética kantiana*. Cuadernos de Administración, Volumen 30, número 52, Colombia, 2014, pp. 1- 10.

relaciones para lograr sus objetivos. El concepto de organización incluye, pero no se limita a, comerciantes independientes, compañía, corporación, firma, empresa, autoridad, asociación, caridad o institución, o alguna parte o combinación de las mismas, estén incorporadas o no, y sean públicas o privadas.”<sup>10</sup> Es importante mencionar la presente definición en este subcapítulo, ya que se trata de la ética empresarial u organizacional, por lo cual es importante conocer todos los ámbitos o tipos de organizaciones que pudieran ser incluidas en dicha definición.

La ética empresarial se promueve principalmente mediante la misión, visión, objetivos, códigos de ética, y formación de personal de una sociedad, pues estos elementos son el patrimonio moral de la organización.<sup>11</sup> El tema del patrimonio moral de una organización va mucho más allá del patrimonio económico que pueda tener, pues se refiere a los valores, ética y actitudes positivas que puede dejar una empresa en la sociedad en la que se encuentra, lo cual en muchas ocasiones es de igual o mayor importancia al patrimonio económico de la misma, y curiosamente las empresas que verdaderamente poseen un patrimonio moral son aquellas que logran prosperar en el ámbito económico.

La manera adecuada en la que se debe de fijar una filosofía empresarial que incluya a la ética empresarial es estableciendo valores fijos para poder evaluar el comportamiento de la totalidad de colaboradores que participan en una empresa, lo cual además ayudará a lograr diversas metas y objetivos organizacionales, pero siempre dando prioridad al lado humano de la empresa.<sup>12</sup> El establecer cuestiones objetivas y no subjetivas para evaluar el comportamiento de los colaboradores será crucial para la empresa, pues sino se podría caer en temas, por ejemplo, de favoritismo, y favorecer o desfavorecer injustamente a determinados colaboradores, lo cual ocasionaría que las evaluaciones no fueran funcionales.

Toda empresa que actúe bajo determinado código de ética y de valores, lo cual conforma su filosofía empresarial, son aquellas a las que les será más sencillo implementar diversos apoyos a sus trabajadores, esquemas laborales, capacitaciones, entre otros, ya que son empresas que tienen perfectamente bien identificado cuál es su principal insumo: sus colaboradores, pues

---

<sup>10</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021, p. 1.

<sup>11</sup> ARREDONDO, DE LA GARZA, VILLA, *op. cit.* pp. 1- 10.

<sup>12</sup> NAHUM, Prisca, AMEZCUA, Eva, ESPINOSA, Francisco, *La cultura de la integridad y la participación ciudadana: Relato de experiencias con universitarios*, Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías, volumen 10, edición 29, 2017, Chile, pp. 40 - 41

sin ellos no funcionaría la empresa; aquellas organizaciones que buscan obtener los máximos reconocimientos y las puntuaciones más elevadas en diversas evaluaciones para ser más competitivas, dejar huella, y ser líderes tanto en el mercado como en la sociedad, son aquellas empresas que atienden las necesidades de sus trabajadores y hacen que verdaderamente se sientan parte de la organización.<sup>13</sup> Una parte muy importante en la filosofía empresarial debe de enfocarse a darle su debida importancia a los trabajadores, pues ellos son el activo principal de la empresa y sin ellos no podría realizarse ninguno de los fines de la misma, por lo cual se debe de respetar a cada uno de ellos tanto en el aspecto físico como en el psicológico para que la empresa logre dejar una huella en ellos, y por lo tanto también en la sociedad, pues si cada trabajador se siente verdaderamente parte de la empresa, buscará realizar su trabajo lo mejor posible, lo cual ocasionará que la empresa evolucione y también que la sociedad lo haga, pues se estará comprendiendo la filosofía empresarial.

Nos encontramos en un país en el cual lo más usual es dejar a los colaboradores en el último lugar en la escala de elementos importantes de una empresa, sin embargo, es un aspecto de enorme relevancia y que, de ser lo suficientemente grave, puede llegar a causar incluso que las empresas dejen de ser rentables. Por lo general, los patrones o altos directivos de las empresas suelen pensar que nadie es indispensable, por lo cual en muchas ocasiones les resulta irrelevante el esforzarse para cuidar a sus empleados y atender sus necesidades, lo que da como resultado conflictos laborales entre patrones y trabajadores que usualmente terminan con un despido o una renuncia, además de la pérdida del talento humano y el potencial que el trabajador pudo haber tenido.

Parte de la función de los Códigos de ética dentro de las empresas es mostrar a todo colaborador el cómo debe de tratar y dirigirse a los demás colaboradores, así como a los clientes, proveedores, y demás personas que se vean relacionadas con la actividad de la empresa, pues una de las bases de dichos códigos de ética debe de ser el respeto a la persona mediante los estándares morales que son socialmente aceptados.

Un código de ética empresarial debe de estar estrechamente vinculado al concepto de la deontología empresarial, que se refiere al conjunto de deberes y obligaciones éticas y morales

---

<sup>13</sup> *Idem.*

de las personas que colaboran en la sociedad, pues es una serie de estándares morales que servirán para guiar a la empresa por el camino del bien, y debe responder a las necesidades específicas de cada sociedad; contiene lo que es exigible tanto a los colaboradores como a los directivos y al resto del personal para que desempeñen de manera adecuada la totalidad de sus funciones y eviten que se corran riesgos innecesarios para la sociedad, derivados de conductas inadecuadas.<sup>14</sup> Los deberes y obligaciones éticas y morales de la empresa se determinarán por las necesidades que tenga la misma, lo cual se determinará realizando ciertas inspecciones y auditorías a las diferentes áreas que posee la empresa para así saber específicamente cuáles son sus fallas, sus aciertos, y la manera en que pueden corregirlos.

La falta de ética en las empresas es un problema real y actual al que no se le ha brindado la atención que requiere, pues cada vez son más comunes los casos de robos internos, fraudes, malos manejos, falsas promesas a los trabajadores, jornadas laborales excesivas, y sobre todo ahora más que nunca las empresas se han vuelto expertas en ocultar este tipo de conductas que incluso llegan a ser delictuosas, un ejemplo muy claro de ello son las empresas que tienen una doble contabilidad, la que presentan ante autoridades fiscales y la que realmente contiene las ganancias que generaron, pues al reportar menores ingresos pagarán una menor cantidad de impuestos.

Un caso muy polémico fue el pacto que realizaron un grupo de Afores (Administradoras de Fondos para el Retiro) mexicanas, a los cuales la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) multó con \$1,100 millones de pesos por prácticas monopólicas absolutas<sup>15</sup>. Lo que realizaron este grupo de 4 Afores fue ponerse de acuerdo para reducir el número de traspasos de cuentas entre ellas y de esta manera obtener mayores ganancias y tener menores gastos en cuestiones internas y de publicidad. Las personas implicadas en este acuerdo fueron los altos directivos de las 4 Afores, y estaban tan conscientes de que lo que estaban haciendo era completamente ilegal y limitaba la competencia económica, que realizaban los acuerdos mediante correos electrónicos e incluso utilizaban sobrenombres para cada una de las Afores para evitar mencionar sus nombres reales. Por ello fue que la Comisión Federal de

---

<sup>14</sup> ARREDONDO, DE LA GARZA, VILLA, *op. cit.* pp. 1- 10.

<sup>15</sup> ALBARRÁN, Elizabeth, *Cofece multa con \$1,100 millones a 4 afores por prácticas monopólicas*, El Economista, México, 04 de mayo 2017.

Competencia Económica decidió imponer una cuantiosa multa a dichas Afores, pues se encontraban violando la Ley Federal de Competencia Económica por realizar prácticas monopólicas absolutas, para que en lo sucesivo se eviten dichas prácticas y sepan que la competencia debe de ser de manera legal y no monopolizada.

En México existen múltiples leyes que prevén sanciones para los casos de faltas a la ética, como ejemplo tenemos a la ley que se acaba de mencionar, la Ley Federal de Competencia Económica, y esto nos demuestra de la necesidad de la aplicación de la ética tanto en la vida personal como en la vida profesional. Es por ello que en las sociedades mexicanas, ya sea que coticen o no en la Bolsa Mexicana de Valores, se requiere de la actuación de los Oficiales de Cumplimiento Normativo, pues es primordial tanto el cumplimiento de las leyes aplicables como la aplicación de los principios éticos que todo profesionista debe de cumplir, y para ello en la gran mayoría de las ocasiones se requiere de alguien que vigile el cumplimiento de ambos aspectos, así como establecer criterios objetivos para su evaluación y aplicación.

Lo peor de esta situación es que no únicamente se da dentro de las empresas, es decir dentro del ámbito privado, sino que existe un incumplimiento generalizado de los principios éticos que también se da dentro de las esferas de gobierno en México y en otros países del mundo. Un claro ejemplo de ello es el famoso caso Odebrecht, en el cual la constructora brasileña que lleva ese nombre sobornó con cantidades exorbitantes de dinero a altos funcionarios mexicanos para ganar las licitaciones de obras públicas. Esto nos deja ver que existe un problema de falta de ética a nivel nacional, pues a pesar de que no todas las empresas ni todos los servidores públicos cometen faltas de ética, sí lo hace un gran porcentaje de ellos, lo cual ocasiona una crisis de corrupción.

Sin embargo, la República Mexicana no es el único lugar en el cual se dan casos como estos, sino que el problema es aún mayor y se da incluso a nivel internacional, pues en la actualidad es poco común encontrar un país con bajos índices de corrupción. Un caso bastante conocido fue el de la empresa energética estadounidense Enron, que en el año 2001 decidió declararse en quiebra, a pesar de que según las cifras que ellos presentaban, facturaban la cantidad de \$100,000.00 millones de dólares anuales y se encontraba dentro de las 10 mayores

empresas de los Estados Unidos de América.<sup>16</sup> En este caso utilizaron de manera negativa y no ética la ingeniería contable, es decir, fingieron convertir sus pasivos en activos, agregaron a los préstamos en sus ingresos, inflaban beneficios de los socios, disimulaban sus múltiples deudas, entre otras conductas inadecuadas e ilegales. Al declararse en quiebra y descubrirse la mentira que Enron planificó, miles de inversionistas perdieron grandes cantidades de dinero, pues Enron parecía una gran empresa con un crecimiento exponencial y en la que era bastante seguro invertir, sin embargo, todo fue una farsa creada por los altos directivos de la empresa, quienes posteriormente fueron juzgados y condenados por las cortes de los Estados Unidos de América por fraude y engaño.

### **III. La Ética Profesional.**

La ética profesional se puede definir como una parte de la ética en general que se aplica a un objetivo muy específico: las relaciones y situaciones que surgen al momento de desempeñarse en una determinada profesión, y al igual que la ética general tiene como fin el bien humano.<sup>17</sup> La ética en el ámbito de las relaciones profesionales es un pilar fundamental para el adecuado desarrollo de cualquier profesión, pues el fin de cualquier profesión siempre será el bien humano, y para ello resulta necesario analizar si las acciones y decisiones que se tomen son buenas o malas, adecuadas o inadecuadas.

En ese mismo sentido, podemos decir que la ética profesional se refiere a los principios que son inherentes a una profesión y que van de acuerdo con la dignidad humana y con los fines de dicha profesión. Toda profesión fue creada en su momento a causa de una necesidad humana, que es la finalidad de la profesión.

Para lograr un desarrollo adecuado de la ética profesional, se han creado diversos Códigos de ética, también conocidos como Códigos Deontológicos, ya que la deontología es, según Battaglia, “aquella parte de la filosofía que trata del origen, la naturaleza y el fin del deber”<sup>18</sup>. El deber es el punto clave en la deontología, pues los códigos deontológicos de

---

<sup>16</sup>., *Enron: el mayor escándalo financiero de la historia, tan grande como olvidado*, La Vanguardia, México, 02 de diciembre 2016.

<sup>17</sup> APARISI, Ángela, *Ética Profesional del Abogado Mexicano*, México, Editorial Tirant Lo Blanch, 2019, p. 23.

<sup>18</sup> APARISI, Ángela, *Deontología Profesional del Abogado*, México, Editorial Tirant Lo Blanch, 2013, p. 27

cualquier profesión siempre determinan cuál es el deber ser para orientar al profesionista a actuar siguiendo los principios éticos y morales que en muchas ocasiones son universales, y que además se establecen en dichos códigos.

Un Código Ético o Deontológico es aquel que funge como una guía de los principios y normas que necesitará emplear el profesional, y busca facilitar y orientar el cabal cumplimiento de la ética de su profesión. Se trata de documentos para fortalecer y garantizar la ética profesional y además proponen modelos de relaciones profesionales, se describen los deberes del profesionista con sus clientes, colegas, contrapartes, y también con el resto de la sociedad, por ello hoy en día son instrumentos muy valiosos y que incluso en ocasiones sirven como instrumentos publicitarios.<sup>19</sup> Erróneamente podría pensarse que el código deontológico es para regular las relaciones entre el profesionista y su cliente, sin embargo se incluyen también las relaciones con el resto de la sociedad, pues además de que como persona se debe de actuar siempre conforme a los principios éticos y morales, como profesionista es aún más importante actuar conforme a los mismos, pues muy probablemente más de alguna persona pueda pensar que el profesionista es un ejemplo a seguir, por lo cual tiene el deber moral de ser un buen ejemplo a seguir.

Todo profesional debe de formarse en la ética, cualquiera que sea su profesión, y para que dicha formación sea integral y de calidad se requiere de dos componentes: un componente técnico, que especifica el área y desempeño de cada profesión, y otro componente humanístico, que es el que tiene la persona porque es un ser humano individual y social.<sup>20</sup> Ambos componentes deben de desarrollarse de manera coordinada, buscando desarrollar al mismo tiempo ambas partes, para que la formación pueda ser integral y tanto en el ámbito personal como en el profesional el profesionista logre vivir conforme a los estándares éticos.

La parte humanística busca contribuir en la formación integral de todo profesionista a través de las funciones básicas que se adquieren mediante el aprendizaje de cuestiones económicas, políticas, de formación intelectual, de formación patriótica, emocional, ambiental, ciudadana, jurídica, entre otras, pero sobre todo por la cuestión ética, que contribuye a la correcta

---

<sup>19</sup> APARISI, Ángela, *Ética Profesional del Abogado Mexicano*, op. cit. p. 36.

<sup>20</sup> RAMOS, Gerardo, LÓPEZ, Adriana, *Formación ética del profesional y ética profesional del docente*, Estudios Pedagógicos (Valdivia), Ecuador y Cuba, Vol. 45, Tercera Edición, 2019, pp. 189 – 190.

asimilación de normas y conductas socialmente aceptadas para que de esa manera se pueda regular la convivencia entre los sujetos que viven en sociedad, inculcándoles principios sobre el comportamiento adecuado de la persona.<sup>21</sup> El aprendizaje de todas aquellas materias ayudará a que el profesionista tenga una visión más completa y global de lo que implica la actuación ética del profesional.

Es por ello que la ética profesional representa parte fundamental de la formación integral de todo profesionista, pues no solamente se toma en cuenta la profesión que se tiene, sino que se debe complementar con los conocimientos que ha adquirido a lo largo de los años tanto en su vida diaria como en las instituciones educativas de las que ha formado parte, pues el profesional es un ser social y como tal se ha relacionado durante su vida con distintos tipos de personas y ha presenciado diversos tipos de situaciones que le han brindado ciertos aprendizajes y le servirán de apoyo para juzgar y determinar lo que es correcto y lo que es incorrecto.

Un profesionista que no actúa de manera ética jamás podrá lograr un desarrollo pleno, pues toda profesión para ser desempeñada de manera integral, adecuada y correcta requiere que se actúe conforme a los principios éticos y morales, ya que de no hacerlo entonces no será un profesional confiable pues no será capaz de desarrollarse de manera integral y no brindará un buen servicio a quien se lo solicite.

#### **IV. La Ética del Abogado.**

La ética del Abogado se puede catalogar como una subespecialidad de la ética profesional que, como ya se ha dicho anteriormente, proviene de la ética general, pasa por la ética profesional, y se especializa específicamente en la Abogacía, pues es una ética aplicada.

En cualquier profesión coinciden determinados principios éticos que siempre serán necesarios para llevar a cabo un adecuado desarrollo profesional y, por ende, lograr llegar al éxito profesional.

---

<sup>21</sup> *Idem.*

En el caso particular de la ética del Abogado, existen cinco grandes principios que la autora Ángela Aparisi<sup>22</sup> considera que deben tomarse como universales. Dichos principios son los siguientes:

- Obrar según ciencia y conciencia.
  - Obrar según ciencia. El abogado tiene la obligación ética de tener toda la información que le resulte necesaria para resolver un caso o una situación que se le presente para llegar a lograr la excelencia en su labor; ya sea un abogado particular, de oficio, un Juez, o cualquier otro profesional del derecho, debe de mantenerse actualizado.<sup>23</sup> El abogado está obligado a siempre estar informado sobre todo tipo de reformas y actualizaciones legales que se publiquen para de esa manera poder brindar un mejor servicio a sus clientes, lo cual es además su obligación ética.
  - Obrar según conciencia. Tomás de Aquino explicaba que “La conciencia es en cierto modo un dictamen de la razón, pues es una aplicación de la ciencia al acto.” Por otra parte, Aparisi argumenta que la conciencia es el punto de encuentro de principios éticos que son válidos para todos, y la singularidad personal, pues el ser humano siempre tiene la necesidad de elegir, que es exactamente el momento en el cual aplicará la conciencia.

En cuanto a la conciencia profesional, la misma autora dice que se entiende que además de lo explicado, implica un grado de exigencia específico, pues puede haber ocasiones en los que una conducta no se considere errónea para la conciencia personal, sin embargo, puede que para la conciencia profesional si se trate de un error, y un claro ejemplo de esto es el secreto profesional o la confidencialidad cliente – abogado.<sup>24</sup> La conciencia profesional del abogado es un tema bastante controversial, pues no siempre coincide con la conciencia personal, lo cual para ciertas personas puede ser confuso.

---

<sup>22</sup> APARISI, Ángela, *Ética Profesional del Abogado Mexicano*, op. cit, p. 30.

<sup>23</sup> URIARTE, María, LAVISTA, Cecilia, LANZA, Sofía, *Principios Generales de la Deontología Jurídica*, Revista de Derecho de la Universidad de Montevideo, Uruguay, 2011, p. 153.

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 154.

El obrar según conciencia se refiere a la exigencia que tiene el profesional de obrar según lo que sus principios éticos le indiquen, pero también tomando en cuenta los principios éticos inherentes a la misma profesión.

- Integridad y honestidad profesional. Tanto la honestidad como la integridad deben de formar parte del actuar del Abogado en todo momento, pues de allí surgirá la confianza tanto con los clientes como con sus colegas.
  - Integridad profesional. Su sinónimo es la incorrupción; se refiere a la actitud que toma el Abogado tanto actuando frente a su cliente como frente a su contraparte, guardando el debido secreto profesional, respetando en todo momento al honor y a la dignidad que la profesión le exige.<sup>25</sup> La actitud que muestre el abogado en el ámbito profesional siempre deberá de ser impecable, respetando el secreto profesional y el honor de la profesión, pues tiene la obligación de mostrarse al mundo como una persona que actúa conforme a los principios deontológicos que su profesión le exige.
  - Honestidad profesional. El Abogado debe de ser siempre sincero con su cliente, planteándole todas las posibles alternativas, así como con su contraparte y con sus demás colegas, pues la honestidad es una de las grandes bases sobre las cuales se sostiene la justicia.
- Independencia profesional y libertad de defensa. Se refiere a asumir con responsabilidad la decisión de actuar de cierta manera, o de no hacerlo, sosteniendo opiniones propias y ejecutando actos sin que se admita intervención ajena al momento de tomar decisiones y llevarlas a cabo.<sup>26</sup> Al igual que en toda profesión e incluso en toda situación que se nos presenta en la vida diaria, es necesario que el abogado siempre asuma la responsabilidad por las acciones u omisiones que realiza, pues ello indicará que es una persona íntegra y responsable que se hará cargo de las consecuencias buenas o malas que tengan sus acciones.
- Confidencialidad. Se refiere al secreto profesional que deben guardar los Abogados a sus clientes, ya que para un adecuado asesoramiento y también para poder llevar un caso de manera idónea resulta indispensable conocer absolutamente todos los hechos y

---

<sup>25</sup> *Ibidem*, p. 159.

<sup>26</sup> BARRA MEXICANA DE ABOGADOS, *Código de Ética Profesional*.

acontecimientos importantes de manera profunda y detallada, sin pasar por alto ningún punto, y en muchas ocasiones se requiere información sobre la vida privada del cliente, así que el Abogado recibe confesiones bastante íntimas, y el cliente revela dichas confesiones porque sabe que el Abogado está sujeto al secreto profesional y que no revelará la información que le está brindando a menos que lo autorice expresamente a hacerlo.<sup>27</sup> La estricta confidencialidad que debe guardar el Abogado con la información que le proporcione su cliente es una cuestión que implica que el Abogado debe de estar consciente del daño que podría causarle a su cliente en el caso de que divulgara la información que se le brindó, por lo cual en diversos códigos de ética este tipo de conductas son sancionadas.

El secreto profesional es una cuestión de enorme importancia para quienes ejercen la abogacía, así como para quienes requieren contratar los servicios de un Abogado, pues asegura la confianza que debe de surgir entre el cliente y el Abogado, y es por ello que se ha regulado en distintos códigos éticos y deontológicos, como lo es el Código de Ética Profesional de la Barra Mexicana de Abogados, el cual regula el secreto profesional en los artículos que se citan a continuación:

“Artículo 22. Constituye un deber y un derecho del abogado guardar el secreto profesional respecto de todos los hechos o noticias que conozca por su actuación profesional. En caso de tener que declarar o informar puede, con independencia de criterio, negarse si con ello incumple el deber de guardar el secreto profesional.

Artículo 23. Ante cualquier decisión de autoridad que le ordene declarar sobre materias objeto del secreto profesional, debe realizar las actuaciones razonables para impugnarlas.

Artículo 24. El deber y derecho al secreto profesional del abogado comprende las confidencias y propuestas del cliente, las del adversario y de terceros que puedan afectar al cliente. Este deber permanece aún después de que haya dejado de prestarle sus servicios.

---

<sup>27</sup> APARISI, Ángela, *Ética Profesional del Abogado Mexicano*, op. cit., p. 124.

Artículo 25. Las conversaciones mantenidas con los clientes, los contrarios o terceros no deben ser grabadas sin la conformidad de todos los que en ellas intervengan y quedan amparadas por el secreto profesional.

Artículo 26. El abogado debe hacer respetar el secreto profesional a su personal y a cualquier persona que colabore con él en su actividad profesional”.<sup>28</sup>

Lo anterior nos demuestra la enorme importancia que se le da al secreto profesional en el mundo de la Abogacía, pues si al Abogado no se le otorga absolutamente toda la información necesaria puede incurrir en ciertos errores o imprecisiones que podrían afectar de manera negativa el caso o asunto que el cliente le confió, pero para poder otorgarle dicha información el cliente requiere de dicho secreto profesional, pues es lo que le generará la confianza necesaria para poder darle toda la información pertinente a su Abogado. Es un tema que no debe tomarse a la ligera y que en todos los códigos de ética o deontológicos para Abogados se le da una gran importancia, pues en el caso de que el Abogado incurriera en una violación al secreto profesional podría ocasionar daños muy graves a sus clientes.

- Lealtad profesional. Según se establece en los principios rectores del Código de Ética Profesional de la Barra Mexicana de Abogados, la lealtad profesional se refiere a que el Abogado debe de cumplir con sus deberes y contribuir a salvaguardar los intereses que le sean confiados (refiriéndose a la información que les es confiada por sus clientes y deben de respetar por el secreto profesional) usando los medios legítimos, con independencia de los resultados.<sup>29</sup> Esto implica que el cliente debe de poder confiar en la lealtad que le tiene su Abogado, y el Abogado tiene el deber de cumplir con sus obligaciones y de no incurrir en conflictos de interés, ya que pueden afectar de manera negativa a su cliente.

---

<sup>28</sup> Barra Mexicana de Abogados, *Código de Ética Profesional*, op. cit.

<sup>29</sup> *Idem*.

## V. La Ética y el Compliance

Como se mencionó en la introducción de la presente investigación, su objetivo central es demostrar la importancia de implementar un sistema de cumplimiento normativo. Más adelante se explicará a detalle lo que es el cumplimiento normativo y todas las áreas que puede llegar a abarcar, sin embargo, antes de llegar a ello debemos entender por qué surge la necesidad de implementar estos sistemas dentro de las empresas.

En el capítulo II se hablará extensamente sobre los antecedentes del *Compliance*, los hechos que motivaron a que ciertos grupos de personas en distintas partes del mundo comenzaran a preocuparse por el cumplimiento normativo, pero una conclusión a la que podremos llegar después de conocer esos antecedentes históricos es a que el *Compliance* comenzó a cobrar importancia por una cuestión en particular: faltas de ética.

De manera simple podemos decir que la ética es la ciencia que estudia la bondad o maldad de los actos humanos, se trata de la reflexión que realiza la persona como ser individual sobre sus actos antes, durante, o después de realizarlos, para determinar si su acción fue correcta o no y qué lo llevó a hacerlo.

Igualmente, de manera simple, podemos decir que el cumplimiento normativo es aquello que se da cuando toda la reglamentación aplicable a una empresa o institución se acata de manera voluntaria, es por ello que las faltas de ética conducen a una inminente falta de cumplimiento.

Las faltas de ética que dieron origen al movimiento del *Compliance* se pueden resumir en el actuar de ciertos directivos y administradores de algunas empresas que ocultaban información contable para evitar que los inversionistas se percataran de los malos manejos en las empresas, reportaban mayores ingresos de los que realmente tenían, evitaban la transparencia de la información, entre otras cuestiones. Esto se volvió cada vez más común e incluso hubo varios escándalos financieros muy importantes que se mencionarán posteriormente en la presente investigación.

Gracias a estos escándalos, los legisladores, políticos, empresarios y muchas más personas comenzaron a darle mayor importancia al cumplimiento normativo y a crear mecanismos para que este tipo de actos no pudieran realizarse.

Estos sucesos motivaron a organizaciones internacionales como la ISO a crear estándares internacionales relativos al cumplimiento, así como leyes locales en varios países, sin embargo, todavía existe un gran camino por recorrer en esa materia.

Anteriormente el *Compliance* únicamente se trataba del cumplimiento de las normas que le fueran aplicables a las empresas, sin embargo, actualmente se trata de todo un sistema en el cual se incluyen esas normas, pero además también se habla de valores, principios, y una cultura de integridad de la empresa.

Por ello es que esta investigación comenzó hablando sobre la ética, ya que es la base del cumplimiento normativo. Es por esto que se comenzó el primer subcapítulo del Capítulo I hablando sobre la ética en sentido general.

Por otra parte, el cumplimiento normativo no es exclusivo de quienes sean Abogados, también podemos encontrarnos con personas que se desempeñan como Oficiales de Cumplimiento Normativo o en puestos relativos al cumplimiento normativo que sean Financieros, Contadores, Administradores, o que cuenten con alguna otra profesión, sin embargo, es bastante común que sean Abogados quienes se interesen por dicha área.

La línea de investigación que se buscó seguir en el presente capítulo fue de lo general a lo particular, por ello comenzó con la ética en general, luego con la ética empresarial pues el tema que nos ocupa es la implementación de sistemas de cumplimiento normativo en las empresas mexicanas, posteriormente con la ética profesional porque existen una gran cantidad de profesiones que pueden ocupar puestos relativos al cumplimiento normativo, y finalmente la ética del Abogado, pues es la profesión desde la cual se analizará el tema en la presente investigación.

## **Conclusión del Capítulo I.**

En el capítulo que se dio por terminado en párrafos precedentes, se explicó el tema de la ética desde lo general hasta lo particular, lo cual fue hecho con el propósito de enfocar el estudio de la presente tesis en todos los aspectos de la ética que implica la profesión del Abogado, para posteriormente entender de manera completa e integral el papel tan importante que juegan los Oficiales de Cumplimiento Normativo dentro de las empresas.

Se entendió a la Ética como el saber racional que no es variable y que orienta a las acciones humanas hacia el camino correcto, pues se encarga de estudiar la bondad o maldad que tienen los actos humanos, entendiendo además que lo único que puede ser variable es la moral, ya que depende de circunstancias como el lugar y el momento en el que nos encontremos.

Después se trató el tema de la ética empresarial, misma que orienta las acciones humanas y estudia su bondad o maldad exclusivamente en el campo empresarial y de los negocios, lo cual es un factor primordial para que una empresa prospere, ya que si la empresa genera confianza en el cliente podrá crecer.

Posteriormente se explicó lo que es la ética profesional, la cual es un pilar fundamental para el desarrollo de cualquier profesión, sea cual sea su ámbito de aplicación, y se refiere a la ética que surge en las relaciones y situaciones en las que se ve envuelto un profesional en la vida diaria, y al igual que cualquier rama de la ética su fin es el bien humano. En este mismo apartado se habló también acerca de los códigos deontológicos, los cuales son de gran importancia ya que son aquellos que contienen los principios y norman que sirven de guía a cualquier profesional para poder desempeñar su profesión de una manera idónea.

Después de ello se abarcó lo que es la ética del abogado, la cual será mencionada en los capítulos siguientes, pues dicha profesión es en la cual se centra la presente investigación. Se mencionaron distintos principios éticos universales que debe de aplicar el Abogado en su ejercicio profesional, así como el Código de Ética que es mayormente utilizado por los Abogados en México.

Y por último, se explicó la relación que tienen la ética con el cumplimiento normativo, y se habló sobre las profesiones que desempeñan esa noble labor.

Por lo tanto, siguiendo la línea de investigación que fue planeada para comprender de manera integral la función de los Oficiales de Cumplimiento Normativo, el siguiente capítulo abordará lo que es el Cumplimiento Normativo, también conocido como *Compliance*, así como su nacimiento, evolución, funciones, y aplicación en México.

## CAPÍTULO II

### EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO O *COMPLIANCE*

En el segundo capítulo de la presente investigación se explicará ampliamente el concepto de lo que es el cumplimiento normativo o *Compliance*, y se realizará un análisis detallado de sus antecedentes en México, así como de los hechos que dieron origen al cumplimiento normativo en los Estados Unidos de América y algunos a nivel mundial. Así mismo, se detallará cuál es la situación actual en México respecto al cumplimiento normativo, ya que en la actualidad es un país con una crisis de corrupción bastante grave, lo cual nos permite percatarnos de que no es utilizado de manera adecuada el cumplimiento normativo.

El cumplimiento normativo es aquel que se da cuando toda la reglamentación de una institución, ya sea pública, privada, o de cualquier índole, es acatada de manera voluntaria, y dicha función puede llevarla a cabo un Oficial de Cumplimiento Normativo o Comité de Cumplimiento, quienes también son los encargados de brindar una asesoría personalizada a la institución, así como de llevar a cabo la realización de códigos de ética, códigos de conducta, manuales, protocolos, etcétera.

Actualmente el término *Compliance* puede llegar a sonar innovador, sin embargo es un concepto que ha venido gestándose desde el año de 1977 en los Estados Unidos de América, lo cual se explicará más a detalle en el capítulo ya que dicho país y año se considera como la cuna del cumplimiento normativo, y ha sido estudiado por una gran variedad de autores, tales como Rafael Carrau, Marcus Jones, Haile Semere, y también por organismos internacionales tales como la Organización de las Naciones Unidas, el Parlamento Europeo, y el Consejo de la Unión Europea.

El Capítulo II se dividirá de la siguiente manera:

- I. El Cumplimiento Normativo
- II. Antecedentes del Cumplimiento Normativo
  - A. En los Estados Unidos de América
    - i. Foreign Corrupt Practices Act (1977)
    - ii. Federal Sentencing Guidelines for Organizations (1987)

- iii. Ley Sarbanes-Oxley (2002)
- B. En el ámbito internacional
- i. Directiva 2004/39/CE (2004)
  - ii. Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (2004)
  - iii. ISO 19600 (2015)
  - iv. ISO 37001 (2016)
  - v. ISO 37301:2021 (2021)
- C. En la República Mexicana
- i. Sistema Nacional Anticorrupción (2015)
  - ii. Ley General de Responsabilidades Administrativas (2016)
  - iii. Comisión Nacional Bancaria y de Valores
  - iv. Disposiciones de carácter general para la certificación de auditores externos independientes, oficiales de cumplimiento y demás profesionales en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo (2019)
- D. La corrupción en la República Mexicana y su relación con el cumplimiento normativo.

El presente capítulo se estructurará de la manera antes mencionada para que el lector pueda tener una visión lo suficientemente amplia de lo que es el cumplimiento normativo y la manera en la cual se dio su surgimiento, para ver cómo influyeron sus antecedentes en México y comprender la situación que dicho país está atravesando actualmente.

## I. El Cumplimiento Normativo

El concepto de Cumplimiento Normativo, también conocido por su anglicismo como *Compliance*, comienza a surgir en el sector financiero, pues en dicho sector se percataron de que era necesario contar con departamentos especializados en el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a los bancos y también a las demás instituciones financieras, ya que había una gran cantidad de antecedentes de fraudes e ilícitos que eran cometidos por los altos directivos de las mismas; por ello es que tiempo después surgen despachos que brindan asesoría legal especializada en cumplimiento normativo y prevención de riesgos, o incluso algunas sociedades optaron por añadir a su organigrama un departamento especializado en el cumplimiento normativo. Es en este punto en donde comienza a gestarse la figura del Oficial de Cumplimiento Normativo u Oficial de *Compliance*.<sup>30</sup> A pesar de haber iniciado en el sector financiero, empresas de otros giros comenzaron a darle mayor importancia a estos temas, pues se percataron de la importancia de tener dentro de la empresa a una persona que se encargara exclusivamente de dar cumplimiento a las disposiciones legales que les fueran aplicables, pues de no hacerlo se encontraban en un área de riesgo en la cual ninguna empresa o institución financiera busca estar.

Es por esta razón que se ha estudiado al cumplimiento normativo como un área principalmente de prevención de riesgos, aunque de darse el caso también puede funcionar como un área de mitigación de los mismos.

Podemos definir al riesgo como la incertidumbre en la realización de objetivos, mismo que puede ser positivo o negativo, y se caracteriza por la realización de eventos o consecuencias potenciales.<sup>31</sup> Es por ello que las organizaciones deben estar al tanto de sus posibles riesgos, ya que por un riesgo que no fue atendido a tiempo pueden desencadenarse consecuencias serias que afecten los objetivos de la empresa.

Al encontrarse dentro del sector financiero, el incumplimiento o violación de la normativa aplicable podría devenir en enormes fallas en la estabilidad de las instituciones financieras, pues las sanciones en dicho sector son bastante más severas y cuantiosas por tratarse

---

<sup>30</sup> LEON TOVAR, Soyla H., *Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas*, México, Editorial Tirant Lo Blanch, 2020, pp. 289-290.

<sup>31</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021, p. 2.

de cuestiones económicas, además de que se pone en riesgo el recurso monetario de los inversionistas, por ello se comenzó a buscar cumplir la ley desde un inicio, de manera anticipada, en lugar de buscar la manera de solucionar los conflictos generados por los incumplimientos ya realizados.

Así pues, el Cumplimiento Normativo o *Compliance* se refiere al acatamiento y cumplimiento voluntario de las normas, leyes, y demás disposiciones que le sean aplicables a una sociedad, además de la creación de distintos tipos de documentos como lo son protocolos, códigos de ética, manuales, entre otros, y dicha tarea la puede llevar a cabo un Oficial de Cumplimiento Normativo, un Comité de Cumplimiento, despachos externos, u otras personas, según sean las necesidades de cada sociedad, lo cual se explicará más adelante.<sup>32</sup> En este sentido, el cumplimiento normativo se encuentra enfocado en la prevención de riesgos más que en la solución de conflictos causados por un incumplimiento, aunque también puede realizarlo, pero primordialmente se busca que al momento en el cual se publica una nueva reforma, adición a la ley, o entra en vigor cualquier otra reglamentación que la empresa deba de cumplir, el Oficial de Cumplimiento Normativo la estudie y analice y de esta manera sepa exactamente qué hay que hacer y cómo se debe de llevar a cabo su aplicación para dar cabal cumplimiento a dicha disposición.

“El *Compliance* consiste en la implantación en la empresa de modelos organizativos que se dirijan a la prevención de incumplimientos normativos”<sup>33</sup>. A pesar de que la finalidad primordial del Cumplimiento Normativo es la prevención de riesgos a los que pudiera exponerse la sociedad, existen otras parte bastante importantes en el cumplimiento normativo, entre las cuales se encuentra el brindar a la sociedad una asesoría personalizada en gran variedad de temas, lo cual hará que poco a poco se vuelva más estructurada, funcione de manera óptima, y sea mejor percibida tanto por sus posibles clientes como por toda persona que tenga cualquier tipo de contacto con ella.

---

<sup>32</sup>LEON TOVAR, *op. cit.*, pp. 289- 290.

<sup>33</sup> CARRAU, Rafael, *Compliance para PYMES*, España, Editorial Tirant Lo Blanch, 2016, p. 12.

## II. Antecedentes del Cumplimiento Normativo

### A. En los Estados Unidos de América

- i. **Foreign Corrupt Practices Act (1977).** El primer antecedente formal del Cumplimiento Normativo es la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés) que se firmó en el año de 1977 en los Estados Unidos de América, la cual tenía como objetivo principal fijar las reglas para que los empresarios estadounidenses actuaran éticamente en licitaciones en el extranjero, así como resarcir la confianza en el sistema de negocios de los Estados Unidos de América, combatiendo principalmente el cohecho.<sup>34</sup> Con lo anterior podemos percatarnos de que en el órgano legislativo de los Estados Unidos de América se dieron cuenta de la importancia que tenía el implementar una reglamentación para evitar malas prácticas en el área de licitaciones, pues dicha área era sujeto de múltiples prácticas corruptas, como lo es el cohecho, y por lo mismo esta ley impuso serias responsabilidades a las personas o empresas que fueran parte en este tipo de prácticas, además de que se buscó generar una imagen de dicho país ante el mundo para que se atrajera una mayor cantidad de inversión extranjera.
- ii. **Federal Sentencing Guidelines for Organizations (1987).** Así mismo, tenemos como antecedente del *Compliance* a las Pautas Federales de Sentencia para Organizaciones (FSGO, por sus siglas en inglés) de 1987, también en los Estados Unidos de América, que dieron origen a la figura del *Compliance Officer* como responsable de buscar el cumplimiento de las leyes y principios éticos empresariales, y que además sería el responsable de los códigos de ética, conducta, mecanismos de denuncia, programas de capacitación, entre otros, ya que se comenzó a sancionar a las empresas volviéndolas sujetos de responsabilidad criminal en ciertos casos.<sup>35</sup> Es con estas Pautas Federales que

---

<sup>34</sup> JONES, Marcus, Haile, SEMERE, Las empresas multinacionales y la ley de prácticas corruptas extranjeras: Una mirada jurídica a empresas transnacionales, *Saber, ciencia y libertad*, 6(1), Estados Unidos de América, 2011, pp. 19-30.

<sup>35</sup> WINROW, Brian, TESSEMA, Mussie, MINER, Nicholas, A blueprint to designing the ethics and compliance program for the small business, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, volumen 17, número 4, Estados Unidos de América, 2012, p. 38.

nace la figura del Oficial de Cumplimiento Normativo dentro de las empresas, los cuales debían ser profesionales altamente capacitados pues también serían responsables de la elaboración de los Códigos de Ética, capacitaciones, detección y prevención de riesgos, y de crear sistemas internos de sanciones en las empresas.

Estas pautas federales motivaron a una gran cantidad de empresas para que comenzaran a desarrollar políticas y procedimientos que permitieran el cumplimiento de múltiples disposiciones legales, además de que adoptaran principios éticos que ayudaran al fortalecimiento del sistema financiero norteamericano.

**iii. Ley Sarbanes-Oxley (2002).** Dicha ley fue firmada por el presidente de los Estados Unidos de América en el año 2002, y fue una herramienta para realzar la responsabilidad corporativa buscando que se distribuyera de manera ética y correcta la información financiera, contable y corporativa, y de esta manera poder combatir fraudes.

Buscaba además realizar estrictas auditorías, controles de transacciones y códigos de ética en las organizaciones, determinaba sanciones para casos de fraudes, establecía normas para firmas de auditores financieros, y presentaba nuevos requerimientos para aquellas personas que buscaran formar parte de la administración y manejo de las empresas.<sup>36</sup> Esta Ley reúne varias de las medidas que actualmente se conocen como buenas prácticas corporativas, pues son aquellas que buscan fortalecer a la organización desde adentro para poder desarrollarse de manera adecuada, evitando problemas como lo son los fraudes y desfalcos, implementando sanciones y nuevos requisitos para los altos mandos, así como la realización continua de auditorías.

---

<sup>36</sup> GÓMEZ, Gonzalo, LÓPEZ, María, El Gobierno Corporativo y la Ley Sarbanes-Oxley: Balance entre Propiedad, Dirección y Junta Directiva, Colombia, 2006, Consultado en línea: [http://www.fccig.com/pdf\\_articulos/GobiernoCorporativoylaLeySarbanesJUNIO2005DEFINITIVA.doc2006.pdf](http://www.fccig.com/pdf_articulos/GobiernoCorporativoylaLeySarbanesJUNIO2005DEFINITIVA.doc2006.pdf).

## **B. En el ámbito internacional**

- i. Directiva 2004/39/CE (2004).** En el ámbito internacional, un antecedente importante en la implementación de los Oficiales de Cumplimiento Normativo se dio en la Unión Europea con la Directiva 2004/39/CE emitida por el Parlamento Europeo y por el Consejo de la Unión Europea, del 21 de abril de 2004, relativa a los mercados de instrumentos financieros, pues se consideró que era necesario la implementación de ciertos controles para preservar a las instituciones y evitar riesgos. Esta directiva enuncia en su artículo 19 tres disposiciones básicas para que se garantice la protección del inversor.<sup>37</sup> En esta directiva se describe otra función de gran importancia que tiene el Oficial de Cumplimiento Normativo o Comité de Cumplimiento, que es el hecho de tener suficientes métodos de control en las sociedades que cotizan en la bolsa para que dicha sociedad brinde una buena imagen al inversionista potencial y de esta manera se pueda allegar de mayores recursos, pues si una sociedad que cotiza en bolsa no le da suficiente confianza a los potenciales inversionistas, entonces será una sociedad destinada al fracaso en la bolsa, pues pocas serán las personas que decidan invertir sus recursos monetarios en ella.
- ii. Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (2004).** Por otra parte se encuentra la presente Convención de las Naciones Unidas, que fue realizada en la ciudad de Viena en el año 2004, y en su prefacio se describe a la corrupción como “...una plaga insidiosa que tiene un amplio espectro de consecuencias corrosivas para la sociedad. Socava la democracia y el estado de derecho, da pie a violaciones de los derechos humanos, distorsiona los mercados, menoscaba la calidad de vida y permite el florecimiento de la delincuencia organizada, el terrorismo y otras amenazas a la seguridad humana.”<sup>38</sup> Lo anterior nos demuestra que la corrupción es un problema que tiene presencia mundial, no solamente en ciertos países, y enuncia algunas de las consecuencias que actualmente tiene este fenómeno.

---

<sup>37</sup> PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, *Directiva 2004/39/CE*, 2004.

<sup>38</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, *Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción*, Viena, 2004.

Dicha convención es un conjunto de normas, medidas y reglamentos que se busca que sean aplicados en todos los países para que de esa manera se puedan reforzar sus regímenes jurídicos y la lucha en contra de la corrupción sea más efectiva, pues entre las disposiciones que se incluyen se encuentran también medidas preventivas y la tipificación de las formas de corrupción más comunes, tanto en el sector público como en el privado, además de que se exige a los Estados miembros que devuelvan los bienes que fueron robados a otros países a causa de la corrupción.<sup>39</sup>

En su artículo 12.1 se establece lo siguiente:

“Cada Estado Parte, de conformidad con los principios fundamentales de su derecho interno, adoptará medidas para prevenir la corrupción y mejorar las normas contables y de auditoría en el sector privado, así como, cuando proceda, prever sanciones civiles, administrativas o penales eficaces, proporcionadas y disuasivas en caso de incumplimiento de esas medidas.”<sup>40</sup>

El artículo que se acaba de citar, nos permite darnos cuenta de la importancia que le da la organización de la Organización de las Naciones Unidas al combate contra la corrupción.

Así mismo, se incluye un capítulo titulado Asistencia Técnica e Intercambio de Información, en el cual se explican los mecanismos que deberán de implementar los Estados miembros, y la capacitación que deberán brindar a quienes se vean implicados en dichas funciones.

Un punto que hay que destacar es el contenido del artículo 60.2 de dicha Convención, mismo que enuncia lo siguiente:

“En la medida de sus posibilidades, los Estados Parte considerarán la posibilidad de prestarse la más amplia asistencia técnica, especialmente en favor de los países en desarrollo, en sus respectivos planes y programas para combatir la corrupción, incluido apoyo material y capacitación en las esferas mencionadas en el párrafo 1 del presente artículo, así como

---

<sup>39</sup> *Idem.*

<sup>40</sup> *Idem.*

capacitación y asistencia e intercambio mutuo de experiencias y conocimientos especializados, lo que facilitará la cooperación internacional entre los Estados Parte en las esferas de la extradición y la asistencia judicial recíproca.”<sup>41</sup>

En este artículo la Organización de las Naciones Unidas deja en claro que los esfuerzos por combatir y erradicar la corrupción jamás darán frutos si no se realizan en un marco de cooperación internacional, ya que se han realizado diversos estudios, entre ellos los realizados por la Organización no gubernamental Transparencia Internacional, en los cuales se señala que los países más pobres son aquellos que cuentan con mayores índices de corrupción, lo cual a su vez no les permite progresar y salir de las crisis en las que se encuentran.

### **iii. ISO 19600 (2015).**

Se trata de un estándar internacional que se titula “Sistemas de Gestión de Cumplimiento”, mismo que fue realizado por la Organización Internacional de la Normalización (ISO por sus siglas en inglés), y es un estándar que busca orientar a las empresas para que puedan establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión de cumplimiento que sea eficaz y que además genere una respuesta positiva por parte de la organización. Es la norma que precedió a la ISO 37301:2021, misma que estudiaremos a detalle más adelante, y una de sus principales diferencias es que, a comparación de su sucesora, la ISO 19600 no es un estándar internacional que pueda llegar a ser certificable.

Se trata de una norma que se basa en los principios de sostenibilidad, transparencia y buen gobierno.<sup>42</sup> Los sistemas de gestión de cumplimiento de las empresas deben basarse en principios como los que se mencionan, como la sostenibilidad, transparencia y el buen gobierno, ya que junto con los valores institucionales serán los pilares de la gestión de la organización

---

<sup>41</sup> *Ibidem*, artículo 60.2.

<sup>42</sup> FLORES ROCA, Carlos, *ISO 19600: Sistema de Gestión de Compliance*, Ponencia del seminario del exportador, Comisión de Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo, 2018.

La gestión del cumplimiento es un proceso por medio del cual la organización podrá demostrar el compromiso que tiene para dar cumplimiento a toda la normativa que le es aplicable, además de los códigos de la industria de la que se trate, los estándares y políticas que posea la misma organización, y se cumpla con los estándares de buen gobierno corporativo, se implementen las mejores prácticas, y se tenga un manejo ético de la misma.<sup>43</sup> La gestión del cumplimiento se trata de un conjunto de elementos que se deben aplicar al interior de la organización para poder crear un sistema que se base en la integridad.

Podemos definir a la integridad como el hábito de actuar con justicia y coherencia, siguiendo principios rectos y una motivación orientada a fines buenos<sup>44</sup>. Es por esto que al cumplir toda la normativa que le es aplicable, los códigos relativos a su industria, estándares y políticas de la organización, estándares de buen gobierno corporativo, la implementación de las mejores prácticas corporativas, y teniendo un manejo ético, la empresa logrará llegar a tener un sistema de gestión de cumplimiento que se base en la integridad, pues estará actuando de manera coherente, siguiendo principios rectos, y orientando sus acciones a fines buenos.

#### **iv. ISO 37001 (2016).**

Al igual que el anterior, se trata de un estándar internacional realizado por la Organización Internacional de la Normalización (ISO), sin embargo, este se titula “Sistemas de Gestión Antisoborno”.

Este estándar está diseñado para llegar a generar una cultura anti corrupción al interior de las organizaciones, implementando controles adecuados dentro de las mismas, para aumentar la efectividad al momento de detectar actos de corrupción y lograr reducir su incidencia, ya que la corrupción es un problema latente tanto en el sector público como en el privado<sup>45</sup>. La corrupción es uno de los principales problemas que afecta tanto al sector público como al privado y no permite su

---

<sup>43</sup> *Idem.*

<sup>44</sup> BOSCH, Magdalena, & Cavalotti, Rita, *¿Es posible una definición de integridad en el ámbito de la ética empresarial?*, Revista Empresa y Humanismo, vol. XIX, N° 2, 2016, p. 64.

<sup>45</sup> LIZARZABURU, Edmundo, BURNEO, Kurt, BARRIGA, Gabriela, NORIEGA, Luis, & CISNEROS, Julio, *Gestión empresarial: una revisión a la norma ISO 37001 antisoborno*, Revista del CLAD Reforma y Democracia, edición 73, 2019, p. 115.

crecimiento ni su sano desarrollo, es por ello que organizaciones internacionales como la ISO comenzaron a demostrar su preocupación por el tema mediante la creación de estándares como este.

Sobornos, malversación de fondos, fraudes, lavado de dinero, empresas o clientes fantasmas, información oculta, son sólo algunas de las conductas corruptas más comunes y que buscan combatirse mediante este estándar.

Esta norma está redactada de manera que pueda motivar a que la organización logre establecer, mantener y mejorar un programa de cumplimiento contra la corrupción, e incluye también un grupo de medidas que la organización deberá implementar y forman parte de las buenas prácticas en contra del soborno que son reconocidas a nivel mundial<sup>46</sup>.

Algunos de los objetivos de esta norma son mejorar la reputación de las empresas por medio de la promoción de la seguridad y confianza que pueden tener las personas sobre los negocios, el establecimiento de una cultura ética y conductas encaminadas a no permitir los sobornos, y sobre todo mostrar y demostrar el esfuerzo que realiza la organización en la gestión antisoborno<sup>47</sup>. Este grupo de objetivos, en caso de ser logrados, permitirán que las empresas puedan crecer de mejor manera, ya que serán percibidos por el público de una mejor manera, lo cual impactará directamente en sus ingresos.

**v. ISO 37301:2021 (2021).**

La ISO 37301 es un estándar internacional realizado por la Organización Internacional de la Normalización (ISO por sus siglas en inglés), misma que se titula “Sistemas de Gestión de Cumplimiento – Requisitos y guía para su uso”, y en ella podemos encontrar dos partes:

- La primera parte contiene una guía detallada de los conceptos, áreas, y temas que se deben conocer para poder implementar un sistema de cumplimiento normativo dentro de una empresa.
- La segunda parte lleva por nombre “Anexo A. Guía para el uso de este documento”, y como lo dice su título, contiene una guía práctica con una

---

<sup>46</sup>*Ibidem*, p. 126,

<sup>47</sup> *Idem*.

serie de pasos a seguir, así como los parámetros y puntos clave que se deben de tomar en cuenta para que la implementación del sistema del cumplimiento en una empresa sea idóneo.

Es el estándar internacional más nuevo que ha creado la ISO, y otra ventaja que tiene es que es certificable, por lo cual las empresas pueden contar con dicha certificación y de esa manera mostrarán al público que es una empresa que cuenta con altos estándares de cumplimiento.

### **C. En la República Mexicana**

- i. Sistema Nacional Anticorrupción (2015).** Un punto relevante en el surgimiento del Cumplimiento Normativo en México es la creación del Sistema Nacional Anticorrupción, que es la instancia de coordinación entre las autoridades de todos los órdenes de gobierno competentes en la prevención, detección y sanción de responsabilidades administrativas y hechos de corrupción, así como en la fiscalización y control de recursos públicos.<sup>48</sup>

El Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) surgió gracias a la reforma Constitucional que se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el día 27 de mayo del año 2015, y dicha reforma dio origen a la legislación secundaria que rige al SNA.

El día 18 de julio del año 2016, se publicaron en el Diario Oficial de la Federación un total de 7 leyes, algunas de nueva creación y otras fueron reformadas, que rigen al Sistema Nacional Anticorrupción, las cuales son:

- Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.
- Ley General de Responsabilidades Administrativas.
- Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa.
- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.
- Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República.
- Código Penal Federal.

---

<sup>48</sup> LEY GENERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS, artículo 2º, fracción XXVI.

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

De este conjunto de leyes, las primeras cuatro fueron en su momento leyes completamente nuevas, mientras que las últimas tres de la lista son leyes que ya existían, sin embargo, fueron reformadas para llevar a cabo la creación del Sistema Nacional Anticorrupción.

El Sistema Nacional Anticorrupción es una instancia que busca coordinar a autoridades federales, estatales, y municipales, para que se prevengan, investiguen y sancionen la totalidad de faltas administrativas y hechos de corrupción que se cometan en las tres esferas de gobierno. Además, el SNA cuenta con un Comité Coordinador que es el órgano encargado de establecer los mecanismos de coordinación, y para ello estableció una plataforma digital nacional para conectar sistemas electrónicos a efecto de establecer políticas integrales, mediciones, y que toda autoridad competente pueda tener acceso a dicho sistema. Por otra parte, el SNA también cuenta con un Comité de Participación Ciudadana para que por ese medio la ciudadanía pueda ser escuchada y se puedan llevar a cabo denuncias por actos de corrupción.<sup>49</sup> La creación del SNA es de gran importancia para entender el *Compliance* en México, ya que gracias al efecto normativo que se generó, se comenzó a dar mayor importancia a las sanciones impuestas a las personas que cometen actos de corrupción ya no únicamente en la esfera pública, sino también en la privada, motivo por el cual se comienza a generar una cultura organizacional en la cual se dota de gran valor a las conductas inadecuadas, corruptas y fraudulentas que se puedan dar dentro de las empresas, y es por ese medio que se le da un papel protagonista al cumplimiento normativo dentro de las empresas.

## ii. Ley General de Responsabilidades Administrativas (2016).

Originada como parte del Sistema Nacional Anticorrupción, esta ley cuenta con un contenido de gran relevancia para la investigación que nos ocupa, ya que en

---

<sup>49</sup> *SISTEMA NACIONAL ANTICORRUPCIÓN (SNA)*, Acciones y Programas, Secretaría de la Función Pública, 30 de noviembre 2018. <https://www.gob.mx/sfp/acciones-y-programas/sistema-nacional-anticorrupcion-64289>

la misma se encuentran varios artículos con un contenido muy valioso para el tema de la cultura de la integridad, misma que es un punto que resaltan los sistemas de cumplimiento normativo.

La finalidad de dicha ley, tal y como lo establece su artículo primero, es distribuir competencias entre las distintas esferas de gobierno para establecer obligaciones, responsabilidades y sanciones para los servidores públicos, así como a particulares que incurran en faltas administrativas graves.

A continuación, se citarán los artículos con dicho contenido:

- “Artículo 21. Las Secretarías podrán suscribir convenios de colaboración con las personas físicas o morales que participen en contrataciones públicas, así como con las cámaras empresariales u organizaciones industriales o de comercio, con la finalidad de orientarlas en el establecimiento de mecanismos de autorregulación que incluyan la instrumentación de controles internos y un programa de integridad que les permita asegurar el desarrollo de una cultura ética en su organización.”<sup>50</sup>

En este artículo se menciona por primera vez un concepto que analizará próximamente: el programa de integridad de las empresas. Es por este artículo que las empresas han comenzado a generar una cultura de la integridad, y se han visto beneficiadas también por los artículos que se explicarán a continuación, ya que brindan una descripción detallada de lo que debe tener internamente cada empresa para cumplir con los programas de integridad.

- “Artículo 22. En el diseño y supervisión de los mecanismos a que se refiere el artículo anterior, se considerarán las mejores prácticas internacionales sobre controles, ética e integridad en los negocios, además de incluir medidas que inhiban la práctica de conductas irregulares, que orienten a los socios, directivos y empleados de las

---

<sup>50</sup> LEY GENERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS, artículo 21.

empresas sobre el cumplimiento del programa de integridad y que contengan herramientas de denuncia y de protección a denunciantes.”<sup>51</sup>

Este artículo destaca la importancia que tiene tomar en cuenta los antecedentes que se han originado en otros países, ya que en diversos lugares del mundo se han generado antecedentes importantes de leyes o códigos que contienen grandes implicaciones éticas para las empresas.

Un claro ejemplo de ello es la ISO 37301:2021 que realizó la Organización Internacional de la Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), que se estudió cuando se mencionaron los antecedentes del *Compliance* a nivel internacional.

- “Artículo 23. El Comité Coordinador del Sistema Nacional Anticorrupción deberá establecer los mecanismos para promover y permitir la participación de la sociedad en la generación de políticas públicas dirigidas al combate a las distintas conductas que constituyen faltas administrativas.”<sup>52</sup>

En este artículo se le otorga protagonismo a la sociedad, como el único ente que puede colaborar para frenar la corrupción y evitar las faltas administrativas que son generadas día a día en el país.

- “Artículo 24. Las personas morales serán sancionadas en los términos de esta Ley cuando los actos vinculados con faltas administrativas graves sean realizados por personas físicas que actúen a su nombre o representación de la persona moral y pretendan obtener mediante tales conductas beneficios para dicha persona moral.”<sup>53</sup>

El artículo que nos ocupa es de vital importancia al momento de poder fincar responsabilidades por actos vinculados a faltas administrativas, ya que permite sancionar a la persona moral en las ocasiones en que personas actúen en su nombre o representación pretendiendo obtener beneficios, y por ello realicen actos que originen faltas administrativas.

---

<sup>51</sup> *Ibidem*, artículo 22.

<sup>52</sup> *Ibidem*, artículo 23.

<sup>53</sup> *Ibidem*, artículo 24.

El origen de este artículo se encuentra en la fracción IV del artículo 109 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, mismo que establece lo siguiente:

“Artículo 109. Los servidores públicos y particulares que incurran en responsabilidad frente al Estado, serán sancionados conforme a lo siguiente:

...

IV. ... Las personas morales serán sancionadas en los términos de esta fracción cuando los actos vinculados con faltas administrativas graves sean realizados por personas físicas que actúen a nombre o representación de la persona moral y en beneficio de ella...”<sup>54</sup>

- “Artículo 25. En la determinación de la responsabilidad de las personas morales a que se refiere la presente Ley, se valorará si cuentan con una política de integridad. Para los efectos de esta Ley, se considerará una política de integridad aquella que cuenta con, al menos, los siguientes elementos:
  - I. Un manual de organización y procedimientos que sea claro y completo, en el que se delimiten las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas, y que especifique claramente las distintas cadenas de mando y de liderazgo en toda la estructura;
  - II. Un código de conducta debidamente publicado y socializado entre todos los miembros de la organización, que cuente con sistemas y mecanismos de aplicación real;
  - III. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría, que examinen de manera constante y periódica el cumplimiento de los estándares de integridad en toda la organización;
  - IV. Sistemas adecuados de denuncia, tanto al interior de la organización como hacia las autoridades competentes, así como procesos

---

<sup>54</sup> CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, artículo 109, fracción IV.

disciplinarios y consecuencias concretas respecto de quienes actúan de forma contraria a las normas internas o a la legislación mexicana;

V. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación respecto de las medidas de integridad que contiene este artículo;

VI. Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación. Estas políticas en ningún caso autorizarán la discriminación de persona alguna motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas, y

VII. Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.”<sup>55</sup>

Este último artículo puede considerarse como una lista de tareas u obligaciones que las empresas deben cumplir para poder considerar que cuentan con un programa de integridad empresarial.

La Secretaría de la Función Pública define como empresa con integridad empresarial, a aquellas que cuentan con las mejores prácticas corporativas y promuevan un comportamiento ético en sus funciones y operaciones con toda persona con la que se relacionen, ya sean colaboradores, proveedores, clientes, u otros, y por ello otorga el Distintivo de Integridad Empresarial a quienes cumplan con esos requisitos.

El manual de organización y procedimientos, código de conducta, sistemas de control, vigilancia y auditoría, sistemas de denuncia internos y externos, medidas disciplinarias y sanciones, programas de entrenamiento y capacitación, políticas adecuadas de recursos humanos, y los mecanismos de transparencia y publicidad que se mencionan en el artículo, son sólo algunos de los elementos que a nivel mundial se

---

<sup>55</sup> LEY GENERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS, artículo 25.

comienzan a incorporar en las empresas para poder tener una mejor imagen y manejo, así como para evitar fraudes y actos delictivos por parte de los administradores o altos funcionarios, además de comenzar con la elaboración de un plan de riesgos, es por ello que el artículo que nos ocupa tiene tal importancia, ya que nos lleva a comprender lo que es la integridad empresarial.

Por otra parte, y derivado de lo establecido en los artículos 21 a 25 de la presente Ley, la Secretaría de la Función Pública, a través de la Unidad de Ética, Integridad Pública y Prevención de Conflictos de Intereses, creó en el año 2017 el Modelo de Programa de Integridad Empresarial, que es un documento que busca fomentar la ética implementando buenas prácticas y lineamientos éticos generales.

Así mismo, estudiando estos artículos nos podemos percatar de que la dificultad en la implementación de un sistema de cumplimiento normativo radica en el hecho de que no todo se encuentra en una sola ley o manual, sino que cada empresa debe estudiar sus necesidades y un enorme número de leyes, reglamentos, estándares internacionales, normas oficiales, entre otras cosas, además del giro en el que se encuentra para poder conocer los aspectos que debe implementar.

**iii. Comisión Nacional Bancaria y de Valores.** Actualmente en México dicha Comisión impone a las instituciones financieras la obligación de implementar un Oficial de Cumplimiento Normativo, e incluso la Comisión imparte un curso que deberán tomar quienes vayan a ejercer dicho puesto, lo cual resulta muy beneficioso para las sociedades, sin embargo, esto es únicamente una obligación de las instituciones financieras.

El curso se titula Preparación para la Certificación de Auditores y Oficiales de Cumplimiento, y su objetivo es el siguiente:

“Que los Auditores, Oficiales de Cumplimiento y demás profesionales en la materia, cuenten con un estándar mínimo de conocimientos en materia de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo con el fin de propiciar un mejor y mayor cumplimiento en el régimen de

prevención, detección y reporte de actos, omisiones u operaciones que pudiesen ubicarse en los supuestos de los artículos 400 Bis (delito de operaciones con recursos de procedencia ilícita) o 139 Quáter (delito de financiamiento al terrorismo), ambos del Código Penal Federal, al que están sujetas las entidades y personas supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.”<sup>56</sup>

A pesar de que no se trate de instituciones financieras, existen algunas sociedades mercantiles que actualmente tienen implementada la figura del Oficial de Cumplimiento Normativo, así como de un Sistema de Cumplimiento Normativo, pues se han dado cuenta de la necesidad de tener una persona o un Comité de Cumplimiento que realice las diferentes funciones que ya se han mencionado, sin embargo en casi todos esos casos se trata únicamente de empresas de gran tamaño, que muchas veces son filiales de empresas extranjeras.

A pesar de que las funciones de los Oficiales de Cumplimiento Normativo no se limitan a controlar y prevenir temas de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, el curso que ofrece la CNBV se centra en dichos puntos, pues actualmente México atraviesa una etapa muy crítica en cuanto a esos temas por la gran cantidad de delitos que se cometen en la materia.

Como podemos ver, los delitos que se mencionan en la descripción del curso y que se encuentran contemplados en los artículos 139 quáter y sobre todo el 400 bis del Código Penal Federal, son aquellos por los que fueron acusados los involucrados en los escándalos financieros que ya se han mencionado como el de la empresa Enron, lo cual también es un incentivo para que las autoridades impartan esa especie de cursos y certificaciones, y de esa manera se eviten ese tipo de conductas ilícitas.

#### **iv. Disposiciones de carácter general para la certificación de auditores externos independientes, oficiales de cumplimiento y demás profesionales en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y**

---

<sup>56</sup> BOLSA MEXICANA DE VALORES, S. A. B. de C.V., *Curso de preparación para la certificación de auditores y oficiales de cumplimiento*, 2020, Consultado en línea: <https://www.bmv.com.mx/es/escuela-bolsa-mexicana/cursos?idCurso=2364&date=12/02/2021>

**financiamiento al terrorismo (2019).** Más recientemente nos encontramos con estas disposiciones, creadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y que fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación el día 01 de noviembre del año 2019, y cuyo objetivo, según el artículo primero de dichas disposiciones, es el siguiente:

“Artículo 1.- Las presentes disposiciones tienen por objeto establecer los requisitos y el proceso aplicable para que la Comisión certifique a los oficiales de cumplimiento, auditores externos independientes y demás profesionales, a efecto de que presten servicios en las entidades y personas sujetas a la supervisión de la Comisión, para la verificación del cumplimiento de las obligaciones contenidas en leyes financieras y disposiciones que emanen de ellas, en materia de prevención, detección y reporte de actos, omisiones u operaciones que pudiesen ubicarse en los supuestos del Código Penal Federal. Asimismo, tienen por objeto señalar los requisitos y procedimientos para certificar a los auditores externos independientes y demás profesionales a efecto de que coadyuven con la Comisión cuando esta los contrate, para la verificación del cumplimiento de las leyes y disposiciones a que se hace referencia en el primer párrafo.”<sup>57</sup>

Estas disposiciones regulan tanto a los Oficiales de Cumplimiento Normativo, como a Auditores externos, y demás profesionales que tengan funciones similares, ya que desempeñan un papel muy importante dentro de las empresas, sin embargo, dichas disposiciones únicamente son aplicables para las sociedades que cotizan en bolsa.

---

<sup>57</sup> COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES, *Disposiciones de carácter general para la certificación de auditores externos independientes, oficiales de cumplimiento y demás profesionales en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo*, 2019.

#### **D. La corrupción en la República Mexicana y su relación con el cumplimiento normativo**

Entre los múltiples problemas a los que se enfrenta México actualmente, podemos encontrar uno que destaca sobre todos los demás y que, para un gran número de personas, es su más grave problema: la corrupción.

La corrupción es toda aquella conducta que transgrede, dañe, o deprave algo, lo cual se traduce en este caso en particular en el daño y el abuso que es generado tanto por servidores públicos como por particulares al realizar conductas incorrectas y delictuosas para generar un beneficio individual, que muchas veces es a costa de un soborno.

La extorsión, el peculado, y el cohecho son solo algunas de estas conductas que han hecho que México caiga en un abismo del cual no ha podido salir, a pesar de los esfuerzos que se han realizado, y por lo mismo una gran cantidad de recursos públicos destinados a programas sociales, planes de desarrollo, entre otros, no lleguen a quienes deberían de llegar y por ello el país no progresa como debería.

A pesar de que existen múltiples personas, tanto en el ámbito público como privado, que están hartos de esta situación, es verdaderamente complejo salir de ella, ya que la gran mayoría de la población normaliza o invisibiliza estas cuestiones, lo cual no da pie a una salida rápida del problema.

La organización no gubernamental Transparencia Internacional realiza anualmente un índice de percepción de la corrupción y tanto México como los demás países de Latinoamérica, han obtenido siempre niveles muy altos de corrupción, motivo por el cual en el índice realizado en el 2021 pudimos encontrar a México en las últimas posiciones, más específicamente en el puesto 124.

El Cumplimiento Normativo es otro aspecto que se ha implementado para aminorar esta situación, pues se busca tener un mayor control de las cuestiones internas que se generan día a día en las sociedades, y tal vez en un futuro podamos hablar incluso de un Oficial de Cumplimiento Normativo o su símil dentro de las esferas de gobierno, pues se requiere crear una cultura de integridad tanto dentro de las empresas como dentro de los órganos de gobierno.

En el ámbito gubernamental, se han creado diversos órganos y leyes para combatir esta situación, tal como lo es el Sistema Nacional Anticorrupción, sin embargo, a México le queda todavía un largo camino por recorrer.

Por su parte, en el sector privado se han tomado diversas acciones orientadas a tener un mayor cumplimiento normativo. Algunas de estas acciones son la creación de áreas, puestos o departamentos especializados en cumplimiento, así como el gran interés por obtener certificaciones enfocadas en los sistemas de gestión de calidad como lo es la ISO 9001:2015, o la IATF 16949:2016, que es la norma internacional de sistemas de gestión de calidad del sector automotriz y está basada en la ISO 9001:2015. Este tipo de certificaciones implican que las empresas cuenten con una gran variedad de documentos enfocados al cumplimiento, mismos que deben contar con requisitos muy específicos, ya que se enfocan, entre otras cosas, en la mejora continua y en la disminución o eliminación de errores. Además, este tipo de certificaciones, si bien no son exigidas legalmente por una autoridad, sí son exigidas por diversas empresas que las solicitan para poder considerar que se es un proveedor adecuado y confiable.

Actualmente, las únicas empresas que en México se encuentran obligadas por ley a tener un Oficial de Cumplimiento Normativo son aquellas que pertenecen al sector financiero y son vigiladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Sin embargo, las empresas mexicanas que toman esta clase de acciones toman la decisión de hacerlo por iniciativa propia y para obtener beneficios de ello, y no como una obligación legal que les imponga el Estado, pues todavía no existe reglamentación alguna que determine que las empresas privadas deben contar con sistemas de cumplimiento normativo.

## **Conclusión del Capítulo II.**

El capítulo que recién finalizó, dejó bastante claro lo que es el cumplimiento normativo y sus antecedentes, los cuales fueron analizados desde lo general hasta lo particular, utilizando un método de investigación deductivo, ya que se estudiaron antecedentes de diversas partes del mundo, posteriormente los antecedentes en México, y finalizamos con una explicación de la situación actual que se vive en dicho país debido a una crisis de corrupción, lo cual nos permite darnos cuenta de la importancia que tiene el cumplimiento normativo tanto en el ámbito público como en el privado.

Se definió al cumplimiento normativo como aquel cumplimiento que realizan las instituciones de manera voluntaria a toda ley o reglamentación que les sea aplicable, lo cual es una tarea que desempeña el Oficial de Cumplimiento Normativo o el Comité de Cumplimiento Normativo, según sean las necesidades de cada empresa, que tienen un rol de vital importancia en las instituciones, ya que deben de estudiar y analizar cada norma o reglamentación que les sean aplicables, y con base en ello deberá de brindar a la institución una asesoría personalizada también en materia de códigos de ética y distintos protocolos internos. Sin embargo, es importante recalcar que no en toda empresa resulta necesario tener a una persona o a un grupo de personas que cumplan con este rol, todo dependerá del tamaño y de las necesidades que tenga cada una de ellas.

Entre los antecedentes que se mencionaron, nos encontramos con el nacimiento del cumplimiento normativo, que podemos ubicarlo en el año de 1977 en los Estados Unidos de América con el *Foreign Corrupt Practices Act* (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero), cuyo objetivo fue fijar reglas claras para que todo empresario estadounidense que quisiera participar en licitaciones en el extranjero lo realizara de manera ética, con lo que se buscaba combatir el cohecho y otro tipo de prácticas corruptas que se comenzaban a volver cada vez más frecuentes.

El capítulo culminó explicando la situación de extrema corrupción que atraviesa actualmente México, un país con una enorme riqueza en recursos naturales e inversiones potenciales, pero con una riqueza aún mayor en cuanto a actos de corrupción, lo cual no permite que el país prospere como debería hacerlo. Evidentemente resultaría imposible erradicar

completamente la corrupción de todo un territorio, sin embargo, con pequeñas acciones encaminadas a un adecuado cumplimiento normativo y a un comportamiento ético por parte de instituciones tanto públicas como privadas, se podrá llegar a disminuir de manera significativa los índices tan altos de corrupción que se presentan en el país actualmente.

Es por ello que, en el próximo capítulo, siguiendo la misma línea de investigación, se abordará el tema del gobierno corporativo y la relación que tiene este concepto con el cumplimiento normativo.

### **CAPÍTULO III**

## **LA RELACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO CON EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO**

En este tercer capítulo de la investigación, se explicará el concepto gobierno corporativo, así como la historia de su surgimiento y su razón de ser, el cómo empezó a volverse cada vez más popular, y la manera en la cual se comenzó a implementar en las sociedades y en el mercado financiero. Posteriormente se dará una breve explicación acerca de la constitución, estructura y funcionamiento de las Sociedades Anónimas, ya que se partirá de ellas para explicar distintos puntos más adelante.

Además, se explicará lo que es un Sistema de Cumplimiento Normativo, que es aquella estrategia que creará y llevará a cabo el Oficial o Comité de Cumplimiento Normativo en la empresa, diferenciando cada uno de los documentos más importantes que deberá de crear, y entre los más importantes encontramos los siguientes:

- Plan de cumplimiento
- Código de Conducta
- Reglamento

Para finalizar el capítulo, se detallará la función del Oficial o Comité de cumplimiento normativo, mismo en quien recae la responsabilidad de la implementación de un sistema de cumplimiento normativo, esto para dar paso al siguiente capítulo, el cual tratará el tema de la ISO 37301:2021, que actualmente es el estándar internacional más reciente y novedoso en cuanto a la implementación de sistemas de cumplimiento normativo.

El Capítulo III se dividirá de la siguiente manera:

- I. El Gobierno Corporativo
- II. Las Sociedades Anónimas y su relación con el Cumplimiento Normativo
- III. El Sistema Cumplimiento Normativo
- IV. El Oficial o Comité de Cumplimiento Normativo

Dicha estructura surge de la necesidad de ir poco a poco conectando las ideas y los conceptos que se han venido explicando hasta este momento en la presente investigación para que la exposición de ideas pueda ser más clara.

Para un mejor sustento de la investigación, se mencionarán algunos documentos como el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo que realizó el Consejo Coordinador Empresarial en el año 2018, la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como escritos de diversos autores tales como Javier Puyol, Rafael Carrau, y Soyla H. León Tovar, entre otros.

## I. El Gobierno Corporativo

Un concepto altamente relacionado con el cumplimiento normativo es el gobierno corporativo. Existe un debate sobre si el gobierno corporativo incluye al cumplimiento normativo, o viceversa, sin embargo, para efectos de esta investigación el punto central es la relación que existe entre ambos y no situar a uno por encima del otro.

El término Gobierno Corporativo comenzó a utilizarse en la década de 1980, ya que comenzó a surgir preocupación entre inversionistas y demás personas del medio por la manera en que actuaban algunos directores y administradores de sociedades de gran importancia en la bolsa. Lo que buscaban hacer aquellos directivos era ocultar información contable para evitar que los inversionistas se dieran cuenta de los malos manejos que realizaban, constituían supuestas sociedades filiales, reportaban mayores ingresos, y, en general, evitaban que la información fuera transparente.<sup>58</sup> El tema del mal comportamiento y falta de ética de los altos directivos o socios de las empresas se comenzó a hacer cada vez más constante, lo cual desencadenó varios escándalos financieros que dieron la vuelta al mundo y comenzó a haber una gran presión para que se implementaran diversos mecanismos para evitar que dichas personas pudieran realizar ese tipo de actos.

A partir de ello se comenzó a analizar el manejo de la administración de los distintos tipos de sociedades, prestando especial atención a los mecanismos internos y externos que controlan a las empresas y corporaciones, es por ello que se menciona que el gobierno corporativo es el sistema a través del cual las sociedades son dirigidas y controladas.<sup>59</sup> El gobierno corporativo es un sistema que se enfoca en generar distintas políticas y reglamentos que contemplan lineamientos éticos y corporativos, entre otros, para que quienes conforman la empresa sepan exactamente de qué manera deben actuar, los procesos internos y demás protocolos que se deben de seguir, así como poder diferenciar lo que es éticamente correcto y está permitido de lo que está terminantemente prohibido.

Este concepto se volvió más popular con el paso del tiempo y de la mano del crecimiento económico, por ello se comenzó a limitar los poderes de los accionistas y altos directivos de las

---

<sup>58</sup> LEON TOVAR, *op. cit.*, pp. 118 - 119.

<sup>59</sup> *Idem.*

sociedades para evitar que se dieran más casos como los famosos fraudes que se dieron algunos años antes, como lo fue el caso de Parmalat, empresa en la cual se falsificaron documentos bancarios para hacer creer que tenían una gran cantidad de recursos, entre activos y valores, cuando en realidad no tenía absolutamente nada, y así lograron engañar a una multitud de acreedores, proveedores, clientes, trabajadores, etc.

Otro caso muy conocido fue el de la empresa Enron, en el cual se fabricaron múltiples registros contables falsos, por lo cual la información financiera nunca fue real, y a pesar de ser considerada como una de las empresas más rentables de los Estados Unidos de América, terminó poco después declarándose en quiebra, lo cual le generó una gran cantidad de problemas legales tanto por la quiebra como por los delitos cometidos por sus altos mandos.

A raíz de estos casos, se comenzaron a utilizar distintos principios, buenas prácticas corporativas, y normas que las sociedades debían cumplir para protegerse a sí mismas, a sus accionistas, y a terceros.<sup>60</sup> Todo este conjunto de principios, prácticas y normas fueron impulsados por los fuertes intereses económicos que representaban quienes compraban acciones en el mercado financiero, ya que tras estos fraudes y escándalos muchos de ellos explicaron que no estaban dispuestos a exponer sus recursos si no se les aseguraba que las empresas actuarían de manera ética, mostrarían estados financieros reales, y evitarían los malos manejos.

El gobierno corporativo de las sociedades se refiere a la manera en la cual son gestionadas, manejadas y controladas para que de esta manera lleguen a realizar su fin común, y para que dicho fin se llegue a realizar necesitan de la cooperación y participación de distintos órganos.

Para Sir Adrian Cadbury, “En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales y entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a

---

<sup>60</sup> *Idem.*

nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones. En el caso de los Estados, el incentivo es que esas normas fortalecerán sus economías y fomentarán la probidad de las empresas”.<sup>61</sup> La presente definición se enfoca principalmente en la coordinación que debe de existir al interior de las sociedades entre los objetivos comunitarios, económicos, sociales, e individuales, ya que en el caso de que no exista coordinación entre dichos elementos no existirá unión entre los mismos, lo cual ocasionaría que cada persona al interior de la empresa se enfocara en un punto distinto y no se llegara a lograr nunca el fin de la empresa, pues no existiría un manejo adecuado de los recursos, tanto económicos como humanos, con los que se cuentan. Otro aspecto importante que menciona Sir Adrian Cadbury es sobre el caso de los Estados, pues como se comentó en el capítulo anterior, un país con altas tasas de corrupción, bajos índices de cumplimiento, y un conocimiento prácticamente nulo de lo que es el gobierno corporativo, ocasionará que su economía sea débil, pues la probidad de sus empresas no será adecuada y eso generará menor productividad e ingresos para el país.

Dar cumplimiento a las normas nacionales e internacionales que se establecen para las sociedades en ocasiones puede resultar complejo y costoso, sin embargo, es de gran importancia ponderar si ello servirá de alguna manera a la sociedad, pues al darles cumplimiento se brinda seguridad a quienes pretendan involucrarse por cualquier motivo con ella, lo cual al final ocasionará que las sociedades se fortalezcan, cumplan sus objetivos, y se desarrollen hasta lograr expandirse.

El Consejo Coordinador Empresarial llevó a cabo en el año 2018 el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, el cual ha servido de base a una gran cantidad de sociedades que buscan involucrarse cada vez más en los temas de cumplimiento normativo y gobierno corporativo, ya que a pesar de que actualmente no es una cuestión obligatoria el contar con una persona o departamento que se especialice en cumplimiento normativo, se espera que en un futuro así lo sea, pues puede llegar a ser un factor muy conveniente para la mayoría de las sociedades.

---

<sup>61</sup> ARJONA, Álvaro, YUBERO, María, MANZANEQUE, Montserrat, BANEGAS, Regino, *Gobierno Corporativo, Control de Riesgos y Auditoría Interna*, Editorial Tirant Lo Blanch, España, 2017, p. 33.

Algunos de los puntos principales que se destacan en el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo que realizó el Consejo Coordinador Empresarial en el año 2018 son los siguientes:

- Transparencia
- Comunicación entre los órganos de la sociedad y los accionistas
- Funciones que debe asumir el Consejo de Administración
- Delimitación de las funciones de cada uno de los órganos y puestos existentes en la sociedad
- Consejeros internos y consejeros independientes
- Características de los informes anuales
- Auditorías, y evaluaciones periódicas de la sociedad
- Sesiones del Consejo de Administración
- Acceso a la información
- Obligaciones, responsabilidades y facultades de los consejeros
- Órganos especializados en la realización de auditorías
- Operaciones con partes relacionadas
- Código de ética
- Planeación para casos de desastres
- Cumplimiento normativo
- Determinación de estados financieros
- Políticas de remuneración
- Evaluación de riesgos
- Información sobre litigios pendientes de resolución

El Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo que realizó el Consejo Coordinador Empresarial es un elemento de importancia para la presente investigación, ya que a partir de las mejores prácticas que se señalan en el Código se pueden rastrear muchas de las obligaciones éticas que tienen las empresas, y de esa manera identificar con mayor facilidad las funciones del Oficial de Cumplimiento Normativo.

## II. Las Sociedades Anónimas y su relación con el Cumplimiento Normativo

Utilizaremos como ejemplo a las sociedades anónimas, por ser las más comunes en México, además de que una gran parte de las disposiciones que contiene la Ley General de Sociedades Mercantiles sobre las mismas, le son aplicables también a otro tipo de sociedades.

La Sociedad Anónima es uno de los principales tipos societarios, y el más versátil de los que se regulan en la Ley General de Sociedades Mercantiles; sus principales características son que operan bajo una determinada denominación y se compone únicamente de socios, quienes tienen sus obligaciones limitadas al pago de sus acciones.<sup>62</sup> El estudio de la figura jurídica de los Oficiales de Cumplimiento Normativo en las sociedades anónimas mexicanas resulta de gran importancia dada la gran cantidad de empresas que optan por constituirse en dicho tipo societario.

La denominación que los socios decidan para que sea la razón social se elegirá de manera libre, sin embargo deberá ser posible diferenciarla de cualquier otra sociedad que se hubiera constituido antes, y siempre al emplearse deberá ir seguida por las palabras “Sociedad Anónima” o su abreviatura “S. A.”.<sup>63</sup> La elección del nombre con el cual será registrada la sociedad es fundamental, pues en muchas ocasiones será el nombre con el que el público conocerá a la empresa y la relacionará con determinados productos y servicios, o puede ser que se opte por tener determinada razón social y se maneje un nombre comercial distinto como una técnica de mercadotecnia.

Para su constitución, se requiere de un mínimo de dos socios y que cada uno de ellos suscriba al menos una acción, se deben elaborar estatutos sociales que establezcan el capital mínimo de la sociedad, dicho capital debe estar íntegramente suscrito al momento de la constitución de la sociedad, se exhibirá en dinero en efectivo al menos el 20% del valor de cada acción que se deba pagar en dinero, y se exhibirá íntegramente el valor de las acciones que se pagarán con bienes distintos al dinero.<sup>64</sup> La situación en la constitución de cada sociedad es distinta, ya que se deben de evaluar las necesidades que se tienen en ese momento y las que se tendrán en futuro para saber si lo más conveniente será que las acciones se paguen con dinero o

---

<sup>62</sup> LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, artículo 87°.

<sup>63</sup> *Ibidem*, artículo 88°.

<sup>64</sup> *Ibidem*, artículo 89°.

con bienes que sean distintos al dinero y que puedan resultar de utilidad para la empresa al momento de constituirse o en un futuro, pues al ser una sociedad mercantil una de sus finalidades es generar ingresos para los socios, por lo cual se deberá de optar por la opción más conveniente.

Sin embargo, tal y como lo indican varios doctrinistas, existen tres presupuestos indispensables que deben de tomarse en cuenta para la constitución de cualquier sociedad mercantil:

- *Affectio Societatis*: Se refiere al *animus* o intención que tiene un grupo de dos o más personas para unirse con un propósito en específico, que es constituir una sociedad, y de otorgarse de manera recíproca el trato de socios para que se pueda realizar el fin común que tenga la sociedad. Por ello es que se necesita examinar si entre el grupo de dos o más personas realmente existe la voluntad de colaborar con un fin social, lo cual es una característica única de las sociedades, pues no se da en los casos de otros negocios jurídicos.<sup>65</sup> Este es el principal factor que se requiere para la constitución de cualquier sociedad, pues quienes pretendan ser socios deben de demostrar que tienen la intención de llevar a cabo dicho acto y colaborar con los otros para que pueda desarrollarse una actividad en común y genere beneficios para todos los que presenten dicha voluntad de asociarse.
- Fin común: No se refiere a que la totalidad de los socios deban coincidir en sus intereses, sino a que los intereses particulares de cada uno de los socios se verán realizados al cumplirse el propósito o fin común que se establezca como propósito de la sociedad al constituirla.<sup>66</sup> A pesar de que al ser una sociedad mercantil se busque generar ingresos, también resulta de gran importancia que la empresa tenga un fin que de alguna u otra manera busque beneficiar a la sociedad mediante un producto o servicio, o también con la generación de empleos, por ello resulta vital para la empresa que se lleve a cabo una correcta elección del fin común que perseguirá.
- Aportaciones: para llegar a realizar el fin común que fue previamente establecido y poder obtener un lucro de ello, los socios deberán aportar algún elemento a la sociedad, que podrá ser capital o un trabajo personal. Es necesario para obtener el título de socio el

---

<sup>65</sup> LEON TOVAR, *op. cit.* pp. 176 - 177.

<sup>66</sup> *Idem.*

obligarse a contribuir de manera activa en la sociedad, ya sea con capital o con su propio trabajo.<sup>67</sup> Podemos pensar en la Sociedad Anónima como en una comunidad, en la que coexisten diversas personas, visiones e intereses, pero toda persona sabe que debe de aportar lo que se necesite y pueda aportar para que de esta manera se pueda generar un beneficio tanto para él como para los demás y que la comunidad llegue a crecer y prosperar.

La elección de constituir una sociedad con determinado tipo social siempre dependerá de las necesidades que tengan las personas que deseen constituirla, sin embargo, la *affectio societatis*, el fin común, y las aportaciones, son elementos indispensables y que siempre deben de contemplar los futuros socios para que puedan constituir de manera adecuada su empresa y pueda desarrollarse de manera idónea.

En el caso de las sociedades anónimas que no cotizan en bolsa ni están reguladas en leyes especiales, se rigen con tres órganos obligatorios que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles, que son:

- La Asamblea. Es el órgano supremo de la sociedad, el que otorga los poderes, se debe de reunir con determinada frecuencia en asambleas que pueden ser ordinarias o extraordinarias, y es en quien recaen algunas de las decisiones de mayor trascendencia para la sociedad.<sup>68</sup> De manera análoga, podríamos comparar a la Asamblea con el cerebro en el cuerpo humano, ya que es el órgano que toma las decisiones de mayor importancia y quien da gran parte de las órdenes a los otros órganos que conforman la sociedad.
- El Órgano de Administración. Dicho órgano podrá ser unipersonal, es decir, un Administrador General Único, o colegiado, formando un Consejo de Administración lo cual se establecerá en los estatutos sociales según las necesidades que tenga la sociedad.<sup>69</sup> Continuando con la misma analogía, este órgano representaría a las manos en el cuerpo humano, pues es él quien se encarga de ejecutar o llevar a cabo muchas de las decisiones que toma la Asamblea.

---

<sup>67</sup> LEON TOVAR, Soyla H., *Sociedades Mercantiles e Introducción al Derecho Mercantil*, Primera Edición, México, Editorial Oxford, 2018, pp. 176 - 177.

<sup>68</sup> LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, artículos 164 y 169.

<sup>69</sup> *Idem*.

- El Órgano de Vigilancia. Se refiere al Comisario, que puede ser una o más personas que pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad, y serán individualmente responsables para con la sociedad por el cumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen.<sup>70</sup> Para finalizar con la comparación analógica que venimos haciendo, el órgano de vigilancia lo podríamos comparar con los ojos en el cuerpo humano, pues a pesar de que no tiene la facultad de tomar decisiones como sí lo hacen tanto el Órgano de Administración como la Asamblea, es el encargado de vigilar que los otros órganos lleven a cabo un estricto cumplimiento tanto de las leyes aplicables como de los estatutos sociales.

Dentro de esta estructura organizacional, quien dirige a la sociedad, administra, determina estrategias, políticas y protocolos, lleva la gestión tanto interna como externa, además de la representación de la misma, es el Consejo de Administración o Administrador General Único<sup>71</sup>. La decisión de optar por un Consejo de Administración o por un Administrador General Único se tomará al momento de realizar los estatutos sociales, sin embargo, podrá ser modificado mediante una asamblea y puede modificarse en el momento en el que se considere necesario.

Sin embargo, la actuación del órgano de administración siempre es supervisada por el órgano de vigilancia, el Comisario de la sociedad, y ambos órganos están a disposición de las decisiones de la Asamblea<sup>72</sup>. De cierta manera, la implementación de la figura del Comisario en una sociedad podría compararse con la figura de los Oficiales de cumplimiento normativo; ambas figuras son muy diferentes, sin embargo tienen en común que son los responsables de vigilar que la sociedad se encuentre dando cumplimiento tanto a las disposiciones legales aplicables como a los estatutos sociales y llevan implícito en sus funciones el aspecto ético con el que deben de cumplir las sociedades, sin embargo el Oficial de Cumplimiento debe ser una persona que cuente con conocimientos especializados en temas de cumplimiento normativo y debe de ser capaz de brindar a la sociedad una asesoría integral, mientras que Comisario no requiere cumplir con estos requisitos.

---

<sup>70</sup> *Idem.*

<sup>71</sup> LEÓN TOVAR, *Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas*, op. cit., pp. 289-290.

<sup>72</sup> *Idem.*

Por ello es que podemos decir que el gobierno corporativo se configura con las relaciones que surgen entre la dirección, el Consejo de Administración o Administrador General Único, el Comisario o Comisarios, la Asamblea, los accionistas, y los grupos de interés, y debe ocuparse de establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo que tenga la sociedad, así como los medios que se utilizarán para poder alcanzarlos; por ello podemos afirmar que el gobierno corporativo es la manera en que las empresas se organizan, son gestionadas, dirigidas, y controladas.<sup>73</sup> Actualmente la implementación de un adecuado gobierno corporativo resulta indispensable para el funcionamiento de las sociedades, ya que además de brindar seguridad a los socios, ayudará a realizar un buen manejo de la misma y de esta manera podrá crecer y desarrollarse de manera plena para que en su momento se pueda llegar al fin común que en un inicio los socios establecieron, sin embargo es poco a poco que las sociedades puede lograr comenzar a implementar estas cuestiones.

Ahora que se ha comprendido el funcionamiento de las sociedades anónimas y su relación con el gobierno corporativo, se explicará la relación que tienen dichas sociedades con el Cumplimiento Normativo.

Al ser la sociedad anónima el tipo social más común y de acuerdo al cual se constituyen una gran cantidad de empresas, es de gran importancia que se regule el Cumplimiento Normativo dentro de las mismas.

Resulta altamente probable que no todas las sociedades anónimas puedan costear a un Oficial de Cumplimiento Normativo, ya sea interno o externo, pues como sabemos existen una gran cantidad de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) en México.

Podemos diferenciar a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la siguiente manera, según se propone en el blog de Posgrados empresariales de la Universidad Panamericana<sup>74</sup>:

- Micro empresas: usualmente operan con menos de 10 personas, tienen una pequeña inversión de capital, y usualmente ofrecen productos y servicios en sus mismas

---

<sup>73</sup> ARJONA, YUBERO, MANZANEQUE, BANEGAS, *op. cit.*, p. 33.

<sup>74</sup> UP POSGRADOS EMPRESARIALES, *Diferencias entre la micro, pequeña y mediana empresa*, 2019, [Diferencias entre la micro, pequeña y mediana empresa \(up.edu.mx\)](#), Consultado el 25 de mayo 2022.

localidades. Además, sus ventas anuales son de hasta 4 millones de pesos anuales, crean el 40% de los empleos, y representan el 15% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

- Empresas pequeñas: se trata de empresas que tienen entre 10 y 35 trabajadores aproximadamente, y pueden ir desde tiendas de conveniencia hasta pequeñas industrias. Además sus ingresos son entre 4 millones y cien millones de pesos anuales, crean el 15% del empleo, y representan el 14% del PIB del país.
- Empresas medianas: son aquellas empresas que emplean aproximadamente entre 40 y 100 trabajadores, y se trata de empresas pequeñas que han logrado ahorrar el capital necesario para crecer. Sus ventas anuales son de entre 100 y 260 millones de pesos, conforman el 1% del total de las empresas, crean el 17% del empleo, y representan el 22% del PIB del país.

Otra clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas es el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, que se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio del 2009, y establece lo siguiente<sup>75</sup>:

<b>Estratificación</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Con los ingresos anuales que perciben estas empresas, es probable que las medianas empresas sí puedan costear el sueldo de una persona que desempeñe el puesto de Oficial de Cumplimiento dentro de la empresa, o de solicitar asesoría externa, sin embargo, para las micro

<sup>75</sup> DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (DOF), *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, 2019.*

y pequeñas empresas resulta más complicado y en la mayoría de las ocasiones no se encuentra ese gasto contemplado dentro de su presupuesto, ya que sus ingresos anuales son más limitados.

A pesar de esto, la implementación de un área de cumplimiento o la contratación de los servicios de un Oficial de Cumplimiento Normativo debe verse como una inversión, ya que es una persona que estudiará múltiples aspectos de la empresa a fondo para detectar posibles riesgos y mitigarlos.

A pesar de ello, se debe de buscar que en toda empresa exista un Oficial de Cumplimiento, o al menos una persona que pueda realizar algunas de las funciones principales que realizaría uno de ellos, tales como la revisión en el cumplimiento de las leyes y diversas disposiciones que le sean aplicables a la empresa, sin embargo hay que recordar que el Oficial de Cumplimiento Normativo no únicamente se encarga de verificar que se cumplan dichas disposiciones ni es el encargado del área jurídica de la empresa, sino que es una persona que brinda una asesoría integral a la empresa, además de que realizan códigos de cumplimiento, códigos de ética, y distintos tipos de protocolos, entre otras cosas. Actualmente estas actividades están recayendo en una gran cantidad de ocasiones en el área jurídica de una empresa, lo cual tiene muchos riesgos, entre los cuales se encuentran realizar las actividades relacionadas con el cumplimiento normativo de manera incompleta o completamente errónea, ya que una persona no especializada en dichos temas no se da cuenta de lo amplia que es su actividad, pues incluso es el encargado de que toda persona dentro de la empresa se encuentre sensibilizada en cuanto a los códigos de conducta, diversos reglamentos, códigos de ética, y de coordinar su aplicación. Otro riesgo en el que se puede incurrir es que se realicen las actividades de cumplimiento de manera incompleta y tratando de cumplir un *checklist* general que no esté adaptado a las necesidades de la empresa y utilizando documentos con el mismo problema, lo cual ocasionará riesgos por la falta de cumplimiento adecuado.

La mayoría de las sociedades mercantiles en México son PyMES<sup>76</sup>, lo cual es un factor determinante al momento de establecer las exigencias que la ley impone a dichas sociedades; si bien los niveles de exigencia deben de variar según el tamaño y giro de la empresa, no es motivo para que no se comience a implementar gradualmente la figura de los Oficiales de Cumplimiento

---

<sup>76</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI), *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*, 2018.

Normativo, o si es una sociedad pequeña incluso puede asumir esas funciones alguno de los directivos. Al ser la mayoría de las empresas de un tamaño considerablemente pequeño, se deben tomar en consideración para estudiar cuál sería la mejor opción para lograr tener a una persona que pueda equipararse a un Oficial de Cumplimiento Normativo, pues se debe de buscar que cumplan al menos con lo básico para que no existan problemas en su funcionamiento.

¿Se justificaría para las PyMES un gasto tan grande como el tener la obligación de implementar un oficial de cumplimiento? Se debe valorar el costo que tiene y los beneficios que traería, pues no todas las empresas tienen la capacidad económica para absorber dicho gasto.

La función de los Oficiales de Cumplimiento Normativo no es únicamente la prevención de riesgos legales, sino que también deben de brindar a la empresa una asesoría y un criterio personalizados según las necesidades que tenga la empresa, pues forman parte de la base que se requiere para que la empresa logre un crecimiento y desarrollo pleno.

Las Sociedades Anónimas que no se encuentran cotizando en bolsa generalmente se rigen con principios de igualdad, proporcionalidad, y protección de las minorías, sin embargo, no cuentan con instrumentos para llevar a cabo una adecuada dirección y control de la sociedad, por lo que usualmente sólo se empodera al grupo que tiene la mayor participación accionaria o a la minoría que se encuentra en el poder.

Por estas cuestiones ha surgido la nueva corriente que promueve las buenas prácticas de gobierno corporativo, como las que propone el Consejo Coordinador Empresarial, en las sociedades que no cotizan en bolsa, para que los distintos tipos de sociedades tengan una base sólida sobre la cual puedan estructurar sus programas y su planeación del cumplimiento normativo.

Un tema muy importante al momento en el cual una organización busque incorporar un sistema de cumplimiento normativo o buenas prácticas corporativas, se apoyen en el liderazgo que tengan en conjunto el órgano de gobierno y la alta dirección de la empresa, es por ello que la ISO 37301:2021 propone un listado de acciones que las personas que ocupen dichos puestos

deben realizar para lograr implementar el sistema o las buenas prácticas corporativas<sup>77</sup>, según sea el caso, y dichas acciones son las que se describen a continuación:

- Establecer y defender los valores de la organización.
- Asegurarse de que las políticas, procesos, y procedimientos sean desarrollados e implementados para poder lograr los objetivos relativos al cumplimiento.
- Asegurarse de estar adecuadamente informados en tiempo y forma sobre los temas de cumplimiento, incluyendo las situaciones de incumplimiento y asegurándose que se tome acción sobre la misma.
- Asegurar que el compromiso con el cumplimiento se mantenga y que tanto el incumplimiento como las conductas tendientes al mismo sean atendidas de manera adecuada.
- Verificar que las responsabilidades en cuanto a cumplimiento se encuentren debidamente incluidas en las descripciones de puestos de los trabajadores de la organización.
- Asegurarse de que exista un sistema para que quien tenga alguna duda o conflicto con el sistema u obligaciones de cumplimiento, pueda ser orientado.

Este conjunto de acciones lograrán crear una sinergia entre los trabajadores y la alta dirección y el órgano de administración para que de esta manera el cumplimiento se realice de manera adecuada para que cada persona pueda conocer y comprender el sistema de cumplimiento o las buenas prácticas que se están implementando, lo cual es de gran importancia porque mejorará la imagen que da la organización hacia el exterior y además logrará que los procesos internos, conflictos, o cualquier situación que se suscite dentro de la empresa pueda ser solucionada de manera idónea.

Es una cuestión primordial que en las Sociedades Anónimas comiencen a incorporar estas buenas prácticas y principios de gobierno corporativo, se agraven las responsabilidades de los administradores, se definan reglas para evitar conflictos de interés, y el tener consejeros independientes se vuelva una exigencia y no solamente una opción, ya que se requiere de mayor

---

<sup>77</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021, p 7.

seriedad y formalidad a pesar de que no sean sociedades que coticen en bolsa.<sup>78</sup> Las Sociedades Anónimas tienen el deber de buscar dar mayor seriedad a su regulación, pues a pesar de que parezca en exceso complicado implementar tantas prácticas, principios, consejeros, responsabilidades, entre otros, de implementarse brindarán mayor seguridad tanto a los clientes como a las personas que deseen participar en dichas sociedades, además de que proyectarán mayor seriedad lo cual generará más confianza entre las Sociedades y sus clientes.

### **III. El Sistema de Cumplimiento Normativo**

Para que conste de manera indubitable la forma en la que se llevará a cabo el cumplimiento normativo dentro de una sociedad, resulta necesario recopilar cierta información y elaborar ciertos documentos que juntos constituirán el Sistema de Cumplimiento Normativo, algunos de ellos podrían ser un reglamento o código de cumplimiento normativo, además de políticas internas, entre otros. Esto también resultará bastante útil para definir los roles, funciones, y responsabilidades de cada persona que se encuentre involucrada dentro de la organización, así como para establecer medidas de prevención y mitigación de riesgos, canales de información y comunicación, y un procedimiento que imponga sanciones para casos de incumplimiento. De esta manera el código o reglamento de cumplimiento normativo se convertirá en una declaración de intenciones de la sociedad, pues todo aquello que mencionamos servirá para llevar a cabo la consecución del fin de la sociedad, y es por ello que debe de ser un modelo único y no una copia del reglamento que otra sociedad posea, pues las necesidades de cada una son completamente distintas.<sup>79</sup> El reglamento o código de cumplimiento normativo es un tema que es cada vez más común dentro de las sociedades, sobre todo en aquellas de mayor tamaño, pues es necesario que exista coordinación en el sentido de que toda persona que trabaje para la empresa o se vea relacionada de alguna manera con ella, lo haga orientando sus actividades en el mismo sentido que los demás para que se pueda realizar el fin de la empresa de manera integral, y para lograrlo debe de existir un documento en el cual se detallen los aspectos internos y criterios aplicables más importantes dentro de la sociedad.

---

<sup>78</sup> LEÓN TOVAR, Soyla H., *Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas*, op. cit., p. 290.

<sup>79</sup> CARRAU, Rafael, *Compliance para PYMES*, Editorial Tirant Lo Blanch, España, 2016, p. 20

Como ya se ha mencionado, el cumplimiento normativo se refiere al cumplimiento en múltiples aspectos internos o legales de la empresa, por lo cual no podemos mencionar que con un solo documento pueda constar de manera fehaciente que se ha realizado el cumplimiento normativo.

El Código o Reglamento que menciona Carrau es únicamente una parte importante de lo que se conoce como sistema o plan de cumplimiento normativo, que es todo aquel conjunto de códigos, protocolos, medidas, capacitaciones, y acciones dentro y fuera de la empresa, que, como su nombre lo dice, deben de planearse con detenimiento y según las necesidades de cada empresa, para que de esa manera exista un cumplimiento integral, lo cual además de lograr que la empresa funcione de manera óptima, también la ayudará a obtener certificaciones como las ISO, que es la Organización Internacional de la Normalización y su función es crear estándares internacionales técnicos.

Algunos conceptos que debemos comprender y aprender a diferenciar entre ellos son los siguientes:

- Política: “La manera en la que la alta dirección de la empresa expresa las intenciones y dirección que pretende tomar una organización”<sup>80</sup>. Se refiere a los criterios específicos que tiene cada organización para poder lograr sus objetivos.
- Reglamento: Se trata de una serie de parámetros y normas que ayudarán a que la convivencia dentro de la empresa sea adecuada y armoniosa, además de que establece las conductas a las cuales se les deberán de aplicar sanciones en caso de ser realizadas, así como las sanciones que serán aplicadas a las mismas. Podemos tomar como un ejemplo muy claro de este concepto lo que sería el Reglamento Interior de Trabajo de una empresa, mismo que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 422 define de la siguiente manera: “Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento”<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021, p. 2.

<sup>81</sup> LEY FEDERAL DEL TRABAJO, artículo 422.

- Código de conducta: “Declaración formal de valores y reglas de integridad que enuncia normas mínimas y el compromiso del organismo de cumplirlas y de exigir su cumplimiento a sus integrantes”<sup>82</sup>. Este documento difiere del anterior en cuanto a que su contenido porque se enfoca más en los valores e integridad de las personas que concurren en la organización.
- Plan de cumplimiento normativo: Se refiere a la estrategia completa que se seguirá para crear un sistema de cumplimiento normativo y su posterior implementación, misma que además incluirá una serie de diversos reglamentos, códigos, y políticas.

El Plan de Cumplimiento debe de ser un traje hecho a la medida para cada empresa, pues se deben detallar cuestiones como sus actividades, organigrama, funciones, puestos, entre otras cosas, para así poder determinar las estrategias que deberá seguir para tener un adecuado cumplimiento de todas las normas, leyes, y demás disposiciones legales que le sean aplicables.<sup>83</sup> Las estrategias que se lleven a cabo dentro de la empresa deberán de ser planeadas y llevadas a cabo por el Oficial o Comité de Cumplimiento Normativo, y para ello primero tendrán que analizar la empresa en su totalidad para conocer de manera completa tanto sus necesidades como sus deficiencias; deberán realizar lo que se conoce en el ámbito empresarial como técnica FODA, que es un análisis que contempla cuatro aspectos fundamentales de la empresa:

- Fortalezas (F). Se identificarán los puntos a destacar de la empresa, conocer las áreas en las que cumple con los requisitos legales necesarios para su funcionamiento adecuado, mismos que la ayudarán a alcanzar sus objetivos y cumplir sus metas a corto, mediano y largo plazo.
- Oportunidades (O). Se buscarán elementos que se podrían añadir o modificar para que la sociedad obtenga algún beneficio que en ese momento no tiene y podría resultarle provechoso.
- Debilidades (D). Establece cuáles son los puntos vulnerables de la sociedad para ser cuidadosos con su manejo y buscar reducirlos o incluso, de ser posible, se puedan llegar a eliminar.

---

<sup>82</sup> SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, *Código de Conducta del Archivo General de la Nación*, México, 2017, p. 13.

<sup>83</sup> PUYOL, Javier, *Criterios Prácticos para la Elaboración de un Código de Compliance*, Editorial Tirant Lo Blanch, México, 2016, p.394.

- Amenazas (A). Sirve para detectar aquellos elementos que puedan verse como un riesgo o peligro para la sociedad y que puedan intervenir negativamente en la realización de sus metas y objetivos.

Dicho análisis generará que quien o quienes se desempeñen como Oficial o Comité de Cumplimiento Normativo, conozcan a profundidad cada uno de estos aspectos y con ello puedan diseñar una estrategia específica (que es a lo que llamamos Sistema o Plan de Cumplimiento) para la empresa en cuestión, así como un plan de acción para poder implementarla.

La efectividad que llegue a tener la implementación de un sistema de cumplimiento normativo en una sociedad dependerá de diversos factores, entre ellos del Reglamento o Código de cumplimiento, que será el instrumento que nos permita prevenir y mitigar los riesgos a los que se encuentre expuesta la sociedad, y así evitar todo tipo de sanciones que van desde multas y amonestaciones hasta la disolución de la sociedad.

La finalidad del Cumplimiento Normativo se puede definir como la implementación de un modelo organizacional que maneje una gestión eficaz para mitigar riesgos, y para ello se debe de seguir un proceso dentro de la sociedad para implementar programas en los que se dé cumplimiento a las disposiciones existentes, y planear con anticipación cómo se dará cumplimiento a las disposiciones legales que le puedan ser exigibles en determinado momento.<sup>84</sup> El objetivo principal del *Compliance*, como ya se ha mencionado, es la prevención de riesgos, y para ello también se deben de establecer procesos internos para capacitar al personal y que, si se llega a presentar algún riesgo, toda persona sepa cómo debe de actuar ante el mismo para no generar un menoscabo o un daño mayor a la empresa.

Los Códigos o Reglamentos de *Compliance* son instrumentos relativamente nuevos que han derivado de la globalización y de la reacción ante los escándalos financieros que han sucedido en distintas sociedades y que han dañado de manera irreparable su imagen y reputación. Por esa razón fue que muchas compañías decidieron adoptar este tipo de pautas para que la totalidad de sus miembros las siguieran y se evitaran este tipo de inconvenientes, y para ello la sociedad debe asegurarse de que todos sus empleados conozcan dichos códigos y sus alcances, por lo cual deben brindarles capacitaciones y sesiones informativas, e incluso existen

---

<sup>84</sup> *Idem.*

algunas sociedades que llegan a incluir en los contratos con sus proveedores garantías para que den estricto cumplimiento a sus códigos internos, esto para que exista buena fe por parte de sus integrantes e incluso de terceros interesados.<sup>85</sup> Las capacitaciones a los empleados son un tema fundamental, además de una obligación legal que tiene el patrón, pues es la manera ideal en la que se debe de instruir al personal para que conozcan la empresa, su finalidad, su funcionamiento, y su organigrama, pues en el caso de contar con trabajadores que desconozcan estos factores, no podrán desempeñarse de manera coordinada, lo cual ocasionará que la empresa no pueda funcionar como debería hacerlo.

Una vía para comenzar a implementar estas medidas puede ser el Modelo de Programa de Integridad Empresarial<sup>86</sup>, creado por la Secretaría de la Función Pública a través de su Unidad de Ética, Integridad Pública y Prevención de Conflictos de Intereses, mismo que fue inspirado en los artículos 21 y 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, que como ya se estudió en el capítulo anterior es una especie de *checklist* de obligaciones de las empresas que buscan tener una política de integridad empresarial.

Dicho modelo fue elaborado en conjunto con diversas cámaras empresariales mexicanas y en él se pueden encontrar sugerencias de buenas prácticas y lineamientos que encaminarán a las empresas a generar una política de integridad más completa.

El catálogo de acciones y lineamientos que se presentan en el Modelo de Programa de Integridad Empresarial para su aplicación en el sector privado son las siguientes:

I. Manual de organización claro y completo.

Busca impulsar la creación de un manual de organización interno, además de la adopción y el respeto a las normas internas de la empresa, así como el rendimiento de cuentas, asegurar el compromiso de los altos mandos y directivos para evitar e inhibir actos de corrupción, facilitar el acceso a la información a socios minoritarios, y adherir a la política de integridad a todo proveedor, empresa o persona relacionada con ella, lo cual hace notar la

---

<sup>85</sup> *Idem.*

<sup>86</sup> SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, *Modelo de Programa de Integridad Empresarial*, Unidad de Ética, Integridad Pública y Prevención de conflictos de intereses, México, 2017.

importancia que debe de tener el aspecto ético de las relaciones dentro de una empresa.

II. Un Código de conducta debidamente publicado y socializado.

Se deben de elaborar Códigos de ética, integridad, y conducta para que las empresas tomen decisiones basadas en dichos lineamientos; estos códigos deberán de contar con mecanismos anticorrupción y de prevención de conflictos de intereses, además deberán realizar revisiones periódicas a los mismos para añadirles las buenas prácticas que vayan surgiendo en el transcurso del tiempo y poder implementarlas dentro de la empresa.

Estos Códigos deberán ser comunicados a la totalidad de empleados, directivos, proveedores, y demás personas relacionadas con la empresa, y se deberán tomar medidas para aplicarlo de manera precisa e incluso llevar a cabo sanciones en caso de ser necesarias.

Se debe de incentivar a la totalidad del personal a que cumplan a cabalidad estos códigos, lo cual puede hacerse mediante cursos, capacitaciones o pláticas en donde se le explique detalladamente a las personas la importancia que tiene cada código en su desempeño profesional y personal.

III. Sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría.

Para poder tener un programa anticorrupción o de integridad empresarial, primeramente, se debe llevar a cabo un análisis de riesgos para detectar qué áreas son más propensas a tener problemas de esa índole, y dichas áreas por lo general son las de recursos humanos, contrataciones, y ventas, ya que son áreas que son más vulnerables en cuanto a temas de corrupción.

Una vez realizado este análisis, la empresa deberá ajustar sus sistemas de control internos, su vigilancia y auditoría para tener un adecuado manejo de las áreas más delicadas.

La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, de la que ya se habló en el capítulo anterior, recomienda que los elementos básicos de una auditoría sean los siguientes:

- Examinar la eficacia con la que se controlan los activos

- Examinar la eficacia con la que se contabilizan ingresos
- Examinar la eficacia con la que se consignan gastos

IV. Sistemas adecuados de denuncia.

Se debe incentivar al personal para llevar a cabo una cooperación entre el sector público y el privado, lo anterior para que todo integrante o persona relacionada con la empresa conozca la legislación y las consecuencias que conlleva incumplirla, además se deberá difundir información respecto a cómo y dónde se puede denunciar un posible acto de corrupción, y se les deberá hacer saber también que las denuncias son de carácter confidencial y anónimo, por lo cual no deben temer ningún tipo de represalias a pesar de que se encontraran en el supuesto de que la persona a la cual denuncien es su superior o tiene un rango mayor al que ellos poseen.

La empresa deberá asegurarse de que los mecanismos de denuncia cuenten a su vez con mecanismos adecuados de seguimiento y solución, garantizando la protección del denunciante, además de brindarle asesoría para saber cómo se manejará su caso en particular.

V. Sistemas y procesos adecuados de entrenamiento y capacitación.

Las empresas requieren procesos adecuados para la capacitación de sus colaboradores en cuanto a las políticas de integridad empresarial, es por ello que se sugiere que se brinden capacitaciones en materia de ética, el código de conducta de la empresa, el cumplimiento de la legislación local y federal, la política de integridad de la empresa, entre otros, para que cada colaborador conozca los protocolos, códigos y acciones que se están implementando en la empresa.

Además, se busca prestar especial atención a aquellos empleados que trabajen en las áreas en las cuales se detectó que pueden estar más expuestas a actos de corrupción.

VI. Políticas de recursos humanos tendientes a evitar la incorporación de personas que puedan generar un riesgo a la integridad de la corporación.

Es importante destacar que este punto no promueve la discriminación, sino que únicamente busca que se incorporen a las empresas personas que cumplan con el perfil ético que se requiere, esto sin importar su color de piel, raza, orientación sexual, etcétera.

Las empresas siempre deben buscar contratar a su personal basándose en los principios de honestidad, respeto, integridad, y no discriminación, por lo cual se deberá evaluar el perfil de cada candidato previo a su contratación, ya que a pesar de que un candidato para el puesto cumpla con la formación profesional y experiencia que se requiera, siempre será de gran importancia verificar que se trate de una persona que tenga los valores y la ética que la empresa promueve para evitar cualquier tipo de conflicto.

Además, se debe alentar a todo colaborador a seguir las políticas y procesos anticorrupción, y a diferenciar entre cometer un error, que puede ser por desconocimiento, ignorancia o falta de cuidado, y cometer una falta de ética o un acto de corrupción, lo cual sería una acción deliberada e intencional.

En ciertos casos pueden llevarse a cabo mecanismos para reconocer al personal que destaca en el cumplimiento de la política de integridad, lo cual motivará a sus compañeros a comportarse de la misma manera.

- VII. Mecanismos que aseguren en todo momento la transparencia y publicidad de sus intereses.

La empresa debe publicar y hacer pública su política de integridad empresarial, así como exponer sus intereses, y establecer procesos de auditoría en los que participen también los colaboradores para generar una mayor confianza, así como ser transparentes en sus procesos para prevenir actos fraudulentos y de corrupción.

#### **IV. El Oficial o Comité de Cumplimiento Normativo.**

El Oficial de Cumplimiento Normativo será aquella persona que desempeñe el cargo y asuma la responsabilidad de identificar, evaluar y supervisar los riesgos de la sociedad, e informar sobre los mismos a los órganos sociales que sean necesarios, además de crear una serie

de políticas, códigos y reglamentos para la implementación y cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables a la sociedad.<sup>87</sup> Podríamos considerar que de cierta manera el Oficial de Cumplimiento Normativo podría ser como un inspector interno, pues se encargará de identificar y verificar que se le dé estricto cumplimiento a toda disposición legal que le sea aplicable a la empresa, y además tiene la función de consultoría y asesoría personalizada, pues evaluará los riesgos posibles, presentes y futuros, de la sociedad, además de la creación de documentos que sirvan como guía para que la sociedad de cumplimiento tanto a las disposiciones legales como a principios éticos, y deberá asesorar a la empresa en las situaciones diarias que se presenten en las cuales se requiera de asesoría jurídica.

La ISO 37301:2021 nos brinda una definición interesante y completa sobre lo que es un sistema de gestión, o sistema de cumplimiento normativo, mismo que define de la siguiente manera: “Un grupo de elementos interrelacionados o que interactúan entre sí en una organización para poder establecer políticas y objetivos, así como procesos, para poder lograr aquellos objetivos. Este grupo de elementos puede incluir también la estructura de la organización, los roles, y las responsabilidades”<sup>88</sup>. Esta definición cobra gran importancia en el presente apartado, ya que es el Oficial de Cumplimiento Normativo quien en muchas ocasiones creará o mejorará el sistema de gestión, y después de ello se encargará de que funcione en óptimas condiciones.

De igual manera es importante destacar la definición que se brinda en el mismo estándar internacional sobre lo que es un objetivo: “El resultado que debe ser logrado, el cual puede ser estratégico, táctico u operacional. Los objetivos pueden relacionarse con diferentes disciplinas, como finanzas, salud, seguridad, y medio ambiente; también pueden ser, por ejemplo, para toda la organización, o para un proyecto, producto, servicio, o proceso en específico”<sup>89</sup>. La organización desde el momento en el cual es constituida se fija determinadas metas, sin embargo es muy probable que una vez que el Oficial de Cumplimiento Normativo comience a realizar el análisis de la empresa se fijen otro tipo de objetivos, ya que él será quien determine cuáles son las áreas de mayor riesgo para la empresa.

---

<sup>87</sup> CARRAU, Rafael, *Compliance para PYMES*, Editorial Tirant Lo Blanch, España, 2016, p. 27.

<sup>88</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021, p. 2.

<sup>89</sup> *Idem*.

Como se ha mencionado en distintas ocasiones, las necesidades de cada empresa son únicas, por lo cual cada empresa que desee implementar un sistema de cumplimiento normativo tomará la decisión de nombrar a un solo encargado de dicha área, que sería un Oficial de Cumplimiento Normativo, o bien realizar una serie de criterios y lineamientos para poder seleccionar a personas capacitadas en el área y poder formar de esta manera un Comité de Cumplimiento Normativo.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta el tamaño de la sociedad, ya que contar con un agente, ya sea interno o externo a la sociedad, que asuma el cargo de Oficial de Cumplimiento Normativo puede resultar excesivamente oneroso o incluso innecesario para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, que constituyen la mayoría de las sociedades de la República Mexicana, por lo que se necesita analizar tanto el tamaño como las necesidades de cada empresa en particular.

En las micro o pequeñas empresas se deberá definir quién será el responsable para desempeñar la función de verificar que todas las disposiciones legales aplicables estén siendo cumplidas, y para ello el responsable deberá formarse de la manera que le sea posible para que pueda conocer qué disposiciones le son aplicables y debe de cumplir, o incluso puede llegar a necesitar solicitar asesoría sobre la materia.<sup>90</sup> El tema del presupuesto que tienen las empresas más pequeñas para este tipo de cuestiones resulta decisivo para la implementación de un Oficial de Cumplimiento Normativo o de alguien que, a pesar de no tener el grado de especialización de un Oficial de Cumplimiento Normativo, pueda encargarse de verificar que las disposiciones legales aplicables a la empresa sean cumplidas, pues para toda empresa, sin importar su tamaño, es de gran importancia que se encuentren dando cumplimiento a las disposiciones legales que les sean aplicables para no incurrir en riesgos como lo podrían ser las multas.

Otra función que tendrá el Oficial de Cumplimiento Normativo de una empresa será inculcar a todos sus colaboradores la cultura del *compliance*, misma que la ISO 37301:2021 define de la siguiente manera: “La cultura del *compliance* es el conjunto de valores, ética, creencias y conductas que se dan en una organización e interactúan con sus estructuras y sistemas de control para abrir paso a normas de comportamiento que orienten a las personas al

---

<sup>90</sup> CARRAU, *op. cit.*, p. 27.

cumplimiento”<sup>91</sup>. El hecho de inculcar la cultura del cumplimiento a todos los colaboradores ocasionará que la implementación del sistema sea más simple, ya que cada colaborador comenzará a orientar sus actividades y comportamiento hacia el cumplimiento, y de esta manera cada uno colaborará con lo que le es posible.

El Oficial o Comité de cumplimiento será el responsable de todas las operaciones que se incluyan en el sistema de cumplimiento normativo que se haya creado y se esté implementando en la organización, es por ello que la ISO 37301:2021 nos brinda una lista de algunas de las responsabilidades de quien o quienes asuman esta función<sup>92</sup>, mismas que se detallan a continuación:

- Facilitar la identificación de las obligaciones de cumplimiento
- Documentar las evaluaciones de riesgos de cumplimiento
- Alinear el sistema de gestión de cumplimiento con los objetivos de cumplimiento de la organización
- Supervisar y medir el desempeño del cumplimiento
- Analizar y evaluar el desempeño del sistema de gestión de cumplimiento para identificar si existe necesidad de realizar algún cambio en el mismo
- Establecer un sistema para documentar y reportar el avance que se va logrando en cuanto al cumplimiento
- Asegurarse de que el sistema de cumplimiento normativo es revisado cada determinado tiempo
- Establecer un sistema para que toda persona pueda elevar sus quejas, preocupaciones o sugerencias, y que éstas sean atendidas

Conocer las obligaciones del encargado del cumplimiento en la organización volverá más sencilla la tarea de implementar un sistema de cumplimiento, pues a pesar de que no se tiene un listado fijo que abarque absolutamente todas sus actividades (dicho listado no existe, ya que cada organización es diferente y su área de cumplimiento será distinta y de acuerdo a sus

---

<sup>91</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021, p. 4.

<sup>92</sup> *Ibidem*, p. 9.

necesidades) el hecho de conocer que estas actividades deben ser realizadas por el oficial resulta bastante ilustrativo al momento de iniciar con la implementación del sistema.

Además de esas funciones, el oficial deberá crear una serie de políticas y reglamentos internos, y asegurarse que la totalidad del personal está informado y capacitado según sea necesario, y que toda la información relativa al sistema esté disponible y sea de fácil acceso para la consulta de cualquier persona que se interese en la misma.

Otro punto importante sobre la función del Oficial de Cumplimiento Normativo es que deberá tener acceso directo al órgano de gobierno y a la alta dirección, sin importar que exista una cadena de mando distinta, ya que deben poder comunicarse directamente con personas con la autoridad necesaria para realizar cambios cuando sean necesarios, ya que la función de cumplimiento debe ser independiente, deben poder actuar con libertad, y no deben verse afectados por las jerarquías internas de la organización<sup>93</sup>. Como ya se ha dicho, el área de cumplimiento de una empresa puede estar conformada de distintas maneras, según sean sus necesidades; puede haber un oficial o comité de cumplimiento, y además puede crearse un área en donde exista todo un equipo de trabajo en materia de cumplimiento, como también puede ser que se decida contratar asesoría externa en la materia y la organización no cuente como tal con un área de cumplimiento. Sea cual sea la situación, la organización debe estar consciente de que para que la función de cumplimiento sea efectiva, el encargado debe tener acceso a todas las áreas y debe poder comunicar las situaciones sin que lo afecte la cadena de mando, sin embargo, siempre debe ser prudente. Es decir, puede que el oficial de cumplimiento detecte, por ejemplo, un riesgo en el área de ventas, lo cual de manera idónea debería comunicar inicialmente al supervisor del área, quien posteriormente se lo comunicaría al gerente, para luego comunicarlo a la alta dirección, y que finalmente ellos lo comunicaran al órgano de gobierno, sin embargo el oficial puede acudir directamente con la alta dirección o el órgano de gobierno a comunicar la situación para poder actuar con mayor rapidez y efectividad.

---

<sup>93</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021, p. 27.

Esto resultará muy beneficioso para la organización, pues los tiempos en los que se solucionen los problemas o se eliminen los riesgos serán más cortos, por lo cual el sistema tendrá una mayor efectividad.

### **Conclusión Capítulo III.**

En este capítulo que ahora finaliza, se explicó de manera extensa la definición del gobierno corporativo y sus usos, así como su surgimiento, popularidad e implementación.

Posteriormente, se explicó brevemente la constitución y funcionamiento de las sociedades anónimas para utilizarlas como ejemplo y dar pie a uno de los temas centrales de la presente investigación, el sistema de cumplimiento normativo.

Dentro del apartado del sistema de cumplimiento normativo, se explicaron las 3 definiciones que se establecieron como principales, que son el plan de cumplimiento, código de conducta, las políticas, y el reglamento.

Para finalizar el capítulo, se detalló la función del oficial de cumplimiento normativo o comité de cumplimiento normativo, según sea el caso, que es quien se encarga de crear y llevar a cabo el plan de cumplimiento, implementar de manera adecuada el sistema de cumplimiento normativo, realizar diversos tipos de protocolos y códigos, además de brindar a la empresa una asesoría personalizada.

Continuando por la misma línea de investigación que hasta el momento se ha realizado, en el siguiente capítulo se detallarán los aspectos más importantes de la ISO 37301:2021, que actualmente es el estándar internacional más reciente y novedoso en cuanto a la implementación de sistemas de cumplimiento normativo.

## CAPÍTULO IV

### EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN LA ACTUALIDAD: ISO 37301:2021

En los capítulos anteriores se ha definido y explicado ampliamente lo que es el cumplimiento normativo o *compliance*, motivo por el cual en el presente capítulo lo conoceremos de una manera distinta, esto es, el cumplimiento normativo materializado en un estándar internacional, que es la ISO 37301:2021.

La ISO es la Organización Internacional para la Estandarización (*International Organization for Standardization*), y su función es agrupar a los representantes de los organismos más importantes del mundo en materia de estandarización para crear normas ISO, que son aquellas que nacen de la necesidad de unificar estándares internacionales de calidad, procesos, sistemas, entre otras cosas, y han sido adoptadas por más de 150 países y empleadas por más de 350,000 empresas, ya que se han elaborado más de 19.000 normas internacionales de una variedad de temas y más de 1.000 nuevas normas se publican cada año<sup>94</sup>.

Cabe destacar que la ISO 37301:2021 es un documento que se puede aplicar a todo tipo de organizaciones, ya sean públicas o privadas, sin embargo, para efectos de la presente investigación nos enfocaremos únicamente en su uso y aplicación en el sector privado.

De igual manera, es importante mencionar que es un documento que no contiene ninguna referencia normativa, sino que se trata de una guía práctica cuyo uso y aplicación es internacional.

Uno de los objetivos de este estándar internacional es asistir a las organizaciones para crear y difundir una cultura positiva del cumplimiento normativo, lo cual hará que las empresas mejoren sus oportunidades de negocios y su sustentabilidad, protejan la reputación y credibilidad de la organización, tomen en cuenta las expectativas de todos los interesados,

---

<sup>94</sup> YÁNEZ, J., & YÁNEZ, R., Auditorías, *Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones*, Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, Vol. 3, Número 9, Venezuela, 2012, pp. 85-86.

demuestren su compromiso en el manejo eficiente de riesgos, incrementen la confianza que tienen los terceros en el éxito de la organización, y minimicen riesgos en general<sup>95</sup>.

Como podemos darnos cuenta, la implementación adecuada de un sistema de cumplimiento normativo en la empresa acarreará múltiples beneficios a la misma, ya que no se trata únicamente de dar cumplimiento a aspectos legales, sino que también se debe tomar en cuenta el aspecto ético y humano para que la aplicación del sistema sea efectivo y funcional.

Este documento consta de dos partes, la primera contiene los requerimientos de la norma, mientras que la segunda parte contiene la guía para su aplicación, sin embargo, ambos fueron creados para poder adaptarse e implementarse según el tamaño y el nivel que tenga en ese momento el sistema de cumplimiento normativo de la empresa, además del contexto, naturaleza y complejidad de las actividades y objetivos de la empresa<sup>96</sup>. Esta información es de gran relevancia en la propuesta que se realizará en el siguiente capítulo de la presente investigación, ya que afirma que un sistema de cumplimiento normativo se debe de adaptar a las necesidades de cada una de las empresas, ya que no todas poseen la misma capacidad o se encuentran en la misma situación, por lo que para algunas es más compleja su implementación y por ello la misma debe ser realizada por un especialista en la materia.

El Capítulo IV se dividirá de la siguiente manera:

- I. La importancia que tiene la implementación de un sistema de cumplimiento normativo dentro de las empresas privadas.
- II. Comprendiendo el contexto de la organización.
- III. Creación de la política de cumplimiento normativo.
- IV. La importancia de los trabajadores en la implementación de un sistema de cumplimiento normativo.

Dicha estructura va encaminada a que en el siguiente capítulo se pueda explicar la propuesta de la presente investigación de una manera más clara y precisa.

---

<sup>95</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021, p. VI.

<sup>96</sup> *Idem*.

## **I. La importancia que tiene la implementación de un sistema de cumplimiento normativo dentro del ámbito privado.**

Las organizaciones que buscan ser exitosas a largo plazo, tienen la necesidad de establecer y mantener una cultura de cumplimiento normativo en el cual tengan en cuenta tanto sus expectativas como las de los demás interesados en la organización, es por ello que el cumplimiento no solamente es la base sino que es una oportunidad para poder lograr que las empresas sean exitosas y tengan una organización sustentable.<sup>97</sup> Como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores, la implementación de un sistema de cumplimiento normativo dota a las empresas de estabilidad, ya que gracias a dicho sistema se conocerá de manera detallada cada una de sus áreas, sus principales problemas, riesgos, y fortalezas, lo cual hace que sea más sencilla la resolución de cualquier conflicto que pueda suscitarse.

El cumplimiento normativo es el proceso en el cual una organización conoce sus obligaciones<sup>98</sup>, es por ello que su implementación es tan importante, pues una gran cantidad de organizaciones desconocen sus obligaciones y la única manera en la que pueden darse cuenta de ellas es mediante una persona que los oriente y asesore para que puedan dar cumplimiento. En ocasiones nos encontramos con empresas que no cumplen sus obligaciones e inclusive son sancionadas por las autoridades por este tipo de situaciones, sin embargo, su incumplimiento no es por malicia, sino por falta de conocimiento. Es por ello que en muchos procesos de inspección las autoridades visitan a las empresas y revisan su situación y documentación, les informan los aspectos con los que están incumpliendo, dan un plazo razonable para dar cumplimiento, y una vez que dicho plazo fenece y no hubo cumplimiento alguno es cuando se imponen diversas sanciones.

Un sistema de cumplimiento normativo efectivo permitirá a la organización demostrar su compromiso para cumplir leyes, regulaciones, códigos industriales, estándares organizacionales y de buen gobierno, buenas prácticas, aspectos éticos, y las expectativas que tiene la comunidad de la empresa<sup>99</sup>. Además de los aspectos que podríamos intuir que incluye el cumplimiento normativo, existen otros que hay que tomar en cuenta, como lo es el aspecto social. Se debe incluir a los trabajadores de la organización en el sistema para que lo comprendan

---

<sup>97</sup> *Idem.*

<sup>98</sup> *Idem.*

<sup>99</sup> *Idem.*

y puedan sentirse parte del mismo, y al tener éste un gran contenido ético y ser comunicado a los trabajadores, entonces ellos aplicarán estos aspectos éticos en el ámbito laboral pero también en su vida cotidiana, lo cual ocasionará cambios sociales positivos.

El hecho de instruir a los trabajadores para que conozcan y se integren al sistema de cumplimiento normativo será responsabilidad de los líderes de la organización, quienes deberán fomentar cierto tipo de actitudes y comportamientos entre el personal, lo cual generalmente se realiza mediante el reconocimiento a aquellos trabajadores que demuestren estar adheridos al sistema.

Los clientes y proveedores de las organizaciones también se verán afectados por este tipo de sistemas, ya que, para contratar a determinada organización como proveedor, la misma deberá cumplir con ciertos estándares y requisitos para posteriormente ser aceptada, lo cual va en conjunto con los sistemas de gestión de calidad que se implementan en las empresas.

Las autoridades judiciales y administrativas también pueden beneficiarse de los sistemas de cumplimiento normativo, ya que es un punto de referencia que contribuye a la responsabilidad social de las personas y de las organizaciones<sup>100</sup>. Esto está relacionado con el tema que se tocó en los capítulos anteriores sobre la integridad empresarial, ya que, al implementar este tipo de sistemas, tanto de integridad como de cumplimiento normativo, se comienza a influir de manera positiva en toda persona que se relacione con la empresa, ya que son sistemas con un alto contenido ético, lo cual al final termina ayudando a que la sociedad se desarrolle de una mejor manera.

La ISO 37301:2021 es un documento que se creó tanto para implementar un sistema de cumplimiento normativo, como para mejorar el manejo de las obligaciones de cumplimiento, y por ello dicho estándar internacional nos muestra los elementos que debe tener un sistema de cumplimiento normativo<sup>101</sup>:

- **Objetivos.** El objetivo de la implementación de un sistema de cumplimiento normativo es aquello que la empresa busca mejorar en sí misma, es por ello que entre algunos de los objetivos de dicha implementación podemos mencionar el

---

<sup>100</sup> *Idem.*

<sup>101</sup> *Idem.*

hecho de que la empresa sea vista como un modelo de integridad por implementar las mejores prácticas corporativas, poder transmitir correctamente a cada persona que se relacione con la empresa el sentido de la cultura del *compliance*, conocer las obligaciones de cumplimiento que tiene para poder estudiarlas y llevarlas a cabo, mejorar su reputación dentro del mercado, dotar de valor a la empresa para que sea percibida como confiable por el público, mejorar sus prácticas éticas, entre otros.

- Principios. Los principios que todo sistema de cumplimiento normativo debe tener, ya han sido mencionados e incluso algunos han sido definidos en los capítulos precedentes, sin embargo, se hace énfasis en ellos por la importancia que tienen en la implementación del sistema.

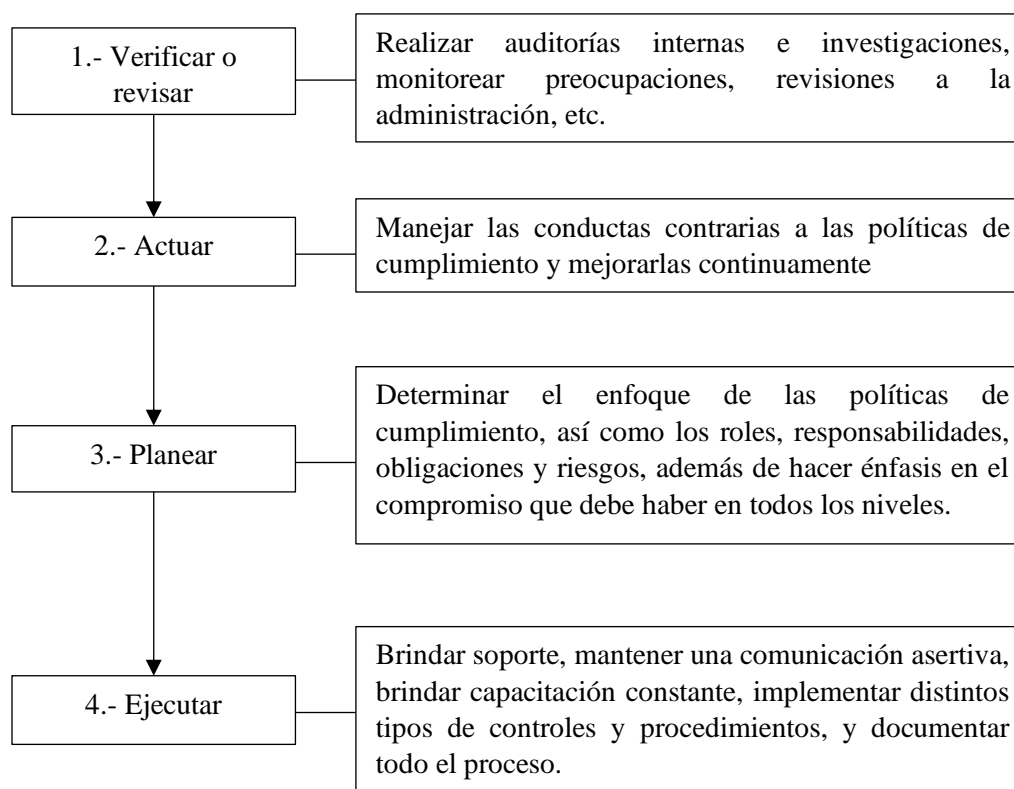
Los principios que debe tener y respetar todo sistema de cumplimiento normativo son los siguientes:

- Integridad
  - Buen gobierno
  - Proporcionalidad
  - Transparencia
  - Rendición de cuentas
  - Sustentabilidad
- La organización y su contexto. Para la correcta implementación de un sistema de cumplimiento normativo es de vital importancia que se conozcan los diversos contextos y la situación que guarda cada uno de ellos en la empresa, como lo son el concepto legal, social, cultural, digital, financiero, en cuanto a su estructura, en cuanto a su entorno, y en cuanto a las partes interesadas en el desarrollo de la empresa, entre otros.

Es al estudiar y conocer el contexto completo de la empresa cuando se conocerán de manera exacta cuáles son las necesidades de la empresa, ya que para lograr llegar a conocerlas se debe hacer un análisis completo de todo lo que implica la organización.

Para lograr implementar un sistema de cumplimiento normativo, se requiere conocer a fondo cada uno de estos conceptos, pues son aquellos que demostrarán qué es exactamente lo que la empresa requiere.

Así mismo, la ISO 37301:2021 indica cuáles son los pasos a seguir para la adecuada implementación de un sistema de cumplimiento normativo<sup>102</sup>, mismo que será representado a continuación mediante un diagrama.



Para llevar a cabo los pasos antes mencionados, es importante que se realicen con el apoyo de líderes positivos, ya que son ellos quienes lograrán que los colaboradores de la empresa realicen cambios en su comportamiento y en su modo de pensar que vayan enfocados a la cultura del cumplimiento normativo.

<sup>102</sup> *Idem.*

La importancia de la implementación del *Compliance* en las empresas, radica en el hecho de que se busca luchar contra la corrupción y cualquier tipo de malos manejos dentro de la información, lo cual ocasionará beneficios no sólo para sus socios o accionistas, sino también a los terceros involucrados, como lo son los trabajadores, clientes, proveedores, autoridades, e incluso hasta la misma comunidad<sup>103</sup>. Se debe buscar que las personas perciban a la organización como un ente que protege el interés social y los valores, pues si las personas tienen una buena percepción de la organización, entonces ésta podrá desarrollarse y volverse próspera.

## II. Comprendiendo el contexto de la organización.

Para que la organización pueda implementar su sistema de cumplimiento normativo de manera adecuada debe tomar en cuenta ciertos aspectos o circunstancias internas y externas que pueden afectar la realización de sus objetivos conforme a lo planeado. Por ello la ISO 37301:2021 nos brinda un listado, enunciativo más no limitativo, de algunos aspectos que se deben tomar en cuenta para implementar el sistema, que son los siguientes<sup>104</sup>:

- El modelo de negocio, incluyendo su estrategia, naturaleza, tamaño, complejidad, y sustentabilidad de las actividades y operaciones de la organización.
- La naturaleza y el enfoque que tienen las relaciones que lleva a cabo la organización con terceras personas. Para esto, la organización debe determinar lo siguiente:
  - o Si las partes interesadas son relevantes para el sistema de gestión de cumplimiento.
  - o Los requerimientos relevantes que hacen estas partes interesadas.
  - o Cuáles de estos requerimientos se abordarán a través del sistema de gestión de cumplimiento.
- El contexto legal y regulatorio.
- La situación económica.
- El contexto social, cultural, y medioambiental.

---

<sup>103</sup> SANCLEMENTE-ARCINIEGAS, Javier, *Compliance, empresas y corrupción: una mirada internacional*, Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Colombia, Colombia, 2020.

<sup>104</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021, p. 5.

- Sus estructuras internas, políticas, procesos, procedimientos, recursos, y tecnología.
- Su cultura de cumplimiento.

Este listado demuestra la afirmación que se ha hecho en repetidas ocasiones en capítulos anteriores, en la cual se ha dicho que un sistema de cumplimiento debe ser hecho a la medida y atendiendo las necesidades particulares de cada empresa, ya que cada una tendrá un contexto muy diferente, a pesar de que se trate de empresas similares.

Para determinar el enfoque que tendrá el sistema de gestión de cumplimiento, o sistema de cumplimiento normativo, la organización debe determinar además los límites en la aplicación del sistema; el enfoque del sistema de gestión de cumplimiento debe de poder aclarar cuáles son los principales riesgos de cumplimiento a los que la organización se puede enfrentar, además de sus límites geográficos u organizacionales, o ambos, a los cuales se les aplicará el sistema, en especial si la organización es parte de una entidad más grande<sup>105</sup>. El enfoque del sistema de cumplimiento normativo es un aspecto muy relevante al momento de hacer la planeación del mismo, ya que se debe determinar qué tanto abarcará el sistema, pues a pesar de que idealmente el sistema deba abarcar a la organización completa, puede haber ocasiones en las que por distintas cuestiones se decida aplicar el sistema únicamente en ciertas áreas de la empresa.

El sistema de cumplimiento normativo debe reflejar los valores de la organización, sus objetivos, estrategia, y riesgos de cumplimiento, tomando en cuenta el contexto de la organización<sup>106</sup>. En el caso de que un sistema de cumplimiento normativo no cumpliera con estos aspectos, lo más probable es que no sería el sistema idóneo que debería implementarse en la organización por no ir de acuerdo con sus necesidades.

Para poder detectar las obligaciones de cumplimiento que tiene una organización y que surgen de sus actividades, productos y servicios, así como su impacto en las operaciones de la empresa, se deben crear procesos adecuados para identificar nuevos cambios en las obligaciones de cumplimiento, así como evaluar el impacto que han tenido dichos cambios, y todo esto deberá ser documentado<sup>107</sup>. La documentación de la información y los procesos serán de gran importancia, ya que de esta manera quedará evidencia de cómo se realizó cada uno de los

---

<sup>105</sup> *Idem.*

<sup>106</sup> *Idem.*

<sup>107</sup> *Ibidem*, p. 6.

cambios y de esta manera en un futuro, si se detectan fallas en los resultados, la organización podrá verificar todo el proceso para encontrar el error y poder corregirlo.

Un punto relevante en todo sistema de cumplimiento normativo es la detección de riesgos, mismos que la organización debe identificar mediante una relación entre sus obligaciones de cumplimiento y sus actividades, productos, servicios y operaciones, además de los riesgos que surjan de las relaciones que tiene la empresa con terceros, y periódicamente estos riesgos deben ser reevaluados<sup>108</sup>. Una detección oportuna de riesgos puede significar una gran ventaja para la organización, ya que por lo general es menos cuantioso y bastante más beneficioso invertir en un sistema de cumplimiento normativo, en lugar de que el riesgo se convierta en una contingencia no atendida oportunamente.

Otro punto importante es el liderazgo al momento de implementar un sistema de cumplimiento normativo, mismo que deberá ejercer el órgano de gobierno en conjunto con quienes conformen la alta dirección de la empresa, y por ello la ISO 37301:2021 propone un listado de actividades que logrará demostrar a todos los colaboradores el compromiso que existe por su parte para la correcta implementación del sistema de cumplimiento normativo<sup>109</sup>, y son las siguientes:

- Asegurar que el sistema de cumplimiento normativo, así como sus objetivos, están correctamente establecidos y son compatibles con la dirección estratégica de la organización.
- Asegurar que el sistema de gestión de cumplimiento se integre a los requerimientos que tiene la organización en cuanto a procesos de negocios.
- Asegurarse de que los recursos necesarios para la implementación del sistema de cumplimiento normativo estén disponibles.
- Comunicar la importancia que tiene un sistema de cumplimiento normativo eficiente para la alta dirección de la empresa.
- Asegurarse de que el sistema de cumplimiento normativo logre los resultados esperados.
- Dirigir y apoyar a las personas para que contribuyan a la efectividad del sistema de gestión de cumplimiento.

---

<sup>108</sup> *Idem.*

<sup>109</sup> *Idem.*

- Promover la mejora continua.
- Apoyar a otros roles que sean importantes para demostrar su liderazgo, según aplique en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Al realizar estas actividades, tanto el órgano de gobierno como la alta dirección de la empresa reafirmarán la confianza que sus colaboradores y terceras personas depositan en ellos, ya que al ver que ellos acatan los temas de cumplimiento entenderán que es un tema de gran importancia para la mejora continua y el progreso de la organización.

### **III. Creación de la política de cumplimiento normativo.**

Como ya se explicó anteriormente, una política es la expresión formal de la alta dirección de una organización sobre las intenciones y la dirección que busca tomar la misma, lo cual nos permitirá conocer qué es lo que busca lograr la empresa, es por ello que la ISO 37301:2021 establece algunos puntos importantes que deben establecerse dentro de la política de cumplimiento de una organización<sup>110</sup>, que son los siguientes:

- La política de cumplimiento debe alinearse con los valores, objetivos, y estrategias de la empresa.
- Debe exigir el cumplimiento de las obligaciones de cumplimiento de la organización.
- Apoyar a los principios de cumplimiento que rigen dentro de la empresa.
- Hacer referencia y describir a la función del cumplimiento normativo.
- Mostrar cuáles son las consecuencias de incumplir la política de cumplimiento, con los procesos o procedimientos.
- Motivar a los colaboradores a que expresen sus dudas o sugerencias sobre la política de cumplimiento, prohibiendo cualquier forma de represalias o sanciones que pudieran tener por hacerlo.
- Estar escrito en el idioma en el cual se habla dentro de la organización para que todo el personal pueda entenderla.
- Estar implementada y aplicada de manera apropiada.

---

<sup>110</sup> *Ibidem*, p. 8.

- Debe estar disponible como información documentada, es decir, por escrito o por cualquier medio electrónico o digital.
- Ser comunicado dentro de la organización para que pueda ser un documento conocido.
- Estar disponible para las terceras personas que tengan relación con la organización.

Al llevar a cabo esta larga lista de acciones, se podrá lograr que toda persona dentro de la organización conozca y comprenda las intenciones y el alcance que tiene la política de cumplimiento, y de esta manera cada colaborador sabrá de manera concreta qué acciones le corresponde tomar y qué acciones debe evitar para no ser acreedor a una sanción por faltas a la política de cumplimiento de la empresa.

Al crear la política de cumplimiento, se deben tomar en cuenta las obligaciones internacionales, regionales y locales, la estrategia, objetivos y cultura de la organización, la estructura organizacional, la naturaleza y nivel de los riesgos que se han detectado, estándares, códigos, políticas internacionales y procedimientos, estándares industriales, entre otros<sup>111</sup>. Al tomar en cuenta estos elementos, será más sencillo determinar cuáles son los objetivos de cumplimiento de la organización.

Algunos de los elementos que la ISO 37301:2021 establece que la política de cumplimiento debe contener<sup>112</sup> son los siguientes:

- Su misión u objetivos
- Estrategias de gestión y asignación de responsabilidades y recursos
- Los procedimientos de cumplimiento que se seguirán
- Cómo se llevarán a cabo los procesos de auditoría

Estos puntos, entre muchos otros, deberán establecerse y explicarse de manera detallada en la política de cumplimiento, ya que ese será el documento central del sistema de cumplimiento normativo que se establezca en la organización y servirá de guía para poder lograr los objetivos de cumplimiento.

---

<sup>111</sup>*Ibidem*, p. 27.

<sup>112</sup>*Ibidem*, p. 28.

Es importante saber que cada área o nivel jerárquico en la empresa tendrá responsabilidades y obligaciones distintas dentro del sistema de cumplimiento normativo, las cuales será importante diferenciar, estudiar y conocer.

La ISO 37301:2021 enuncia una lista de responsabilidades del órgano de gobierno y de la alta dirección<sup>113</sup>, mismas que se enuncian en la siguiente tabla para su clara diferenciación:

<b>Responsabilidades del órgano de gobierno</b>	<b>Responsabilidades de la alta dirección</b>
- Asegurarse de que la alta dirección sea evaluada en cuanto a los logros de los objetivos de cumplimiento.	- Asignar adecuada y apropiadamente recursos para establecer, generar, implementar, evaluar, mantener y mejorar el sistema de cumplimiento.
- Supervisar a la alta dirección con respecto al funcionamiento del sistema de cumplimiento normativo.	- Garantizar la existencia de sistemas eficaces de rendimiento de informes sobre el estado del cumplimiento.
	- Asegurar la alineación entre objetivos estratégicos y operacionales, y las obligaciones de cumplimiento.
	- Establecer y mantener mecanismos de rendición de cuentas, incluyendo sus medidas disciplinarias y sus correspondientes consecuencias.

Se deben diferenciar las funciones e implicaciones tan distintas que tienen el órgano de gobierno y la alta dirección de la empresa al momento de implementar un sistema de cumplimiento normativo, ya que sus funciones ciertamente son distintas, sin embargo, deben llevarse a cabo de manera coordinada para que los resultados esperados sí puedan ser logrados.

Con la información contenida en la tabla anterior, se percibe que la función principal del órgano de gobierno es la vigilancia y evaluación de la alta dirección de la empresa en cuanto a

---

<sup>113</sup> *Ibidem*, pp. 8-9.

los objetivos de cumplimiento que se hayan fijado, mientras que la función principal de la alta dirección va dirigida a la rendición de cuentas, implementación de diversos mecanismos, aplicación de sanciones, entre otros. En otras palabras, se puede decir que la alta dirección de la empresa es quien tendrá mayor relación y comunicación con los colaboradores, mientras que el órgano de gobierno deberá supervisar que dicha relación sea la adecuada.

Otra área en la que se debe prestar especial atención al crear las políticas de cumplimiento es el área administrativa de la organización, misma que según lo indicado en la ISO 37301:2021 tiene las siguientes responsabilidades<sup>114</sup>:

- Cooperar y brindar apoyo al encargado del área de cumplimiento, además de motivar al resto del personal para hacer lo mismo
- Asegurarse de que el personal que está bajo su control estén colaborando con el cumplimiento de las obligaciones de cumplimiento, políticas, procesos y procedimientos de la organización
- Identificar y comunicar los riesgos de cumplimiento que detecten en su área
- Integrar las obligaciones de cumplimiento a las prácticas de negocio y procesos de sus respectivas áreas
- Acudir y brindar apoyo en las actividades relativas a la capacitación en materia de cumplimiento
- Desarrollar conciencia entre el personal sobre las obligaciones de cumplimiento de la organización
- Motivar al personal para expresar sus dudas o preocupaciones sobre el sistema de cumplimiento, haciéndoles saber que no existirá ninguna represalia por expresarlas
- Participar activamente en el manejo y resolución de incidentes relacionados con el cumplimiento en sus respectivas áreas
- Asegurarse de que en el caso de que se detecte que se necesita acción correctiva, la misma sea adecuadamente aplicada

El órgano de gobierno, la alta dirección, y el área administrativa de la organización son algunas de las áreas más importantes al momento de implementar un sistema de cumplimiento

---

<sup>114</sup> *Ibidem*, p. 10.

normativo, y para ello deberán realizar trabajo en equipo, sin embargo otra parte fundamental para que la implementación sea exitosa es el resto del personal, o personal operativo, pues deberán adherirse a la política de cumplimiento, asistir a las capacitaciones que les brinde la organización, y deberán también reportar las fallas que detecten dentro del sistema.

Ahora que conocemos lo que debe contener la política de cumplimiento de la organización y las áreas principales de la organización que intervendrán en su implementación, debemos tomar también en cuenta las acciones que tomará la organización para identificar sus objetivos, riesgos y oportunidades en el área de cumplimiento, mismos que se podrán analizar a detalle en análisis como el FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que ya se había mencionado previamente.

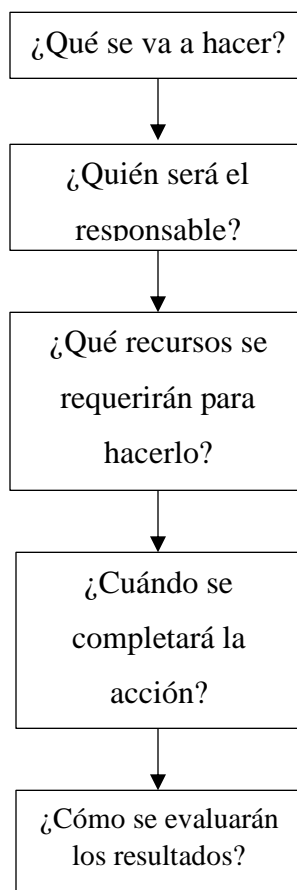
Los objetivos que se fijen en la política de cumplimiento deberán ir de acuerdo con el sistema de cumplimiento normativo, deben poder ser medibles para que se pueda evaluar el progreso que tiene la organización por su utilización, ser monitoreadas constantemente, ser comunicadas a la totalidad del personal, ser actualizadas conforme a las situaciones que se presenten en la empresa, y sobre todo deben siempre estar disponibles como información documentada para que las personas interesadas la puedan consultar cuando sea necesario.<sup>115</sup> El hecho de que se pueda medir el progreso o avance que tiene la empresa en materia de cumplimiento demostrará la importancia que tiene la implementación adecuada de un sistema de cumplimiento normativo, ya que se presentarán múltiples beneficios para la organización, como lo puede ser el aumento de confianza por parte de los clientes y consumidores, lo cual implicará un aumento de ingresos para la empresa.

La ISO 37301:2021 establece 5 preguntas que se deben formular para poder tener una adecuada planeación de los objetivos de cumplimiento de una organización<sup>116</sup>:

---

<sup>115</sup>*Ibidem*, p. 11.

<sup>116</sup>*Idem*.



Al contestar esta serie de preguntas será más sencillo fijar una serie de objetivos de cumplimiento, ya que se determinarán los puntos más importantes de cada objetivo y será más claro cuál es la meta que se debe lograr.

La organización debe monitorear de manera constante el sistema de cumplimiento normativo para asegurarse de que los objetivos puedan lograrse. Para esto la organización debe establecer qué aspectos en concreto son los que van a monitorearse, los métodos de análisis y evaluación que deberán aplicarse para ello, cada cuánto tiempo deberán realizarse estos monitoreos, y la manera en que se evaluarán los resultados<sup>117</sup>. Fijar este tipo de controles mostrará a la organización el progreso que ha tenido en materia de cumplimiento, y al ser

---

<sup>117</sup> *Ibidem*, p. 16.

procesos fijos y que siempre deberán llevarse a cabo de la misma manera, ocasionará que los resultados siempre sean objetivos y puedan compararse unos con otros.

También es importante considerar que puede haber cambios en el sistema de cumplimiento normativo, según sea el avance que la organización tenga, es por ello que siempre debe documentarse cada situación, contingencia o amenaza, pues al tener registro de ello se podrán llevar a cabo los cambios necesarios en el sistema.

Los cambios que se lleven a cabo en el sistema de cumplimiento normativo pueden deberse a la detección de nuevos riesgos para la empresa, es por ello que la organización debe evaluar de manera periódica sus procesos y la manera en que detecta sus nuevas obligaciones de cumplimiento, pues deben asegurarse de que los procesos siguen siendo efectivos y funcionales según las necesidades del momento.

#### **IV. La importancia de los trabajadores en la implementación de un sistema de cumplimiento normativo.**

Los trabajadores o colaboradores de la organización representan un papel clave al momento de implementar un sistema de cumplimiento normativo por muchas razones, pero la principal es que en cuanto a números usualmente representan a la mayoría de las personas que intervendrán en el proceso y se verán afectadas por él.

Por esto es de vital importancia que la organización se asegure de que cada uno de los trabajadores tenga las capacidades y experiencia necesaria para desempeñar su puesto y cumplir con las responsabilidades de cumplimiento que le correspondan, y en caso de que no posean las habilidades necesarias para realizarlo se les capacite. Además, se deberá evaluar a los trabajadores cada determinado tiempo para que su patrón, la organización, se asegure de que está empleando a personas competentes para desempeñar sus labores.

En cuanto al sistema de cumplimiento normativo, cada uno de los trabajadores, así como el personal administrativo, y los integrantes de la alta dirección, deberán recibir una copia de la política de cumplimiento, ya sea física o digital, para que la puedan estudiar, comprender, y si es que tienen alguna duda o comentario lo puedan externar. De esta manera el encargado del

área de cumplimiento se podrá cerciorar de que todos conocen dicha política, y también podrá seguir este mismo proceso con códigos de conducta u otros documentos con los que considere pertinente hacerlo.

Además, la organización deberá de brindar capacitación a sus trabajadores, misma que deberá ser apropiada según el puesto de cada trabajador, efectiva, y revisada de manera regular, en caso de que se requiera brindar mayor capacitación<sup>118</sup>. Esta capacitación pueden realizarla mediante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, misma que la Ley Federal del Trabajo establece como una de las cinco comisiones mixtas obligatorias que deben tener todos los centros de trabajo.

Así mismo, resulta adecuado que la organización implemente algún sistema de bonos o reconocimientos para los trabajadores que tengan una participación destacada en la implementación del sistema, pues de esa manera será más sencillo motivarlos para que lleven a cabo conductas tendientes al cumplimiento dentro de la empresa.

La ISO 37301:2021 establece un listado de aspectos que deben tener en cuenta todas las personas que trabajen para la organización<sup>119</sup>, que son:

- La política de cumplimiento
- La importancia que tiene su contribución para que el sistema de cumplimiento normativo pueda ser efectivo
- Las implicaciones que tiene el hecho de no colaborar para cumplir con los requisitos que establece el sistema de cumplimiento normativo
- Las maneras y procedimientos mediante los que pueden elevar sus peticiones en cuanto a temas del sistema de cumplimiento normativo
- La relación entre la política de cumplimiento y las obligaciones de cumplimiento que tienen según su puesto
- La importancia de apoyar y respaldar la cultura de cumplimiento

---

<sup>118</sup>*Ibidem*, p. 12.

<sup>119</sup>*Ibidem*, p. 13.

El hecho de que cada trabajador cumpla con todos estos aspectos ocasionará que todos orienten sus acciones hacia un mismo objetivo, lo cual logrará que se obtenga la mejoría esperada mediante la implementación del sistema de cumplimiento normativo.

Un punto sumamente importante al llevar a cabo todo el proceso de la implementación del sistema de cumplimiento normativo es la comunicación. Se debe tener una comunicación adecuada y lineal, de manera que llegue a cada uno de los trabajadores, pero procurando siempre que dicha comunicación se la brinden sus respectivos jefes de área, lo cual ayudará a dejar en claro cuál es la jerarquía de cada uno y la cadena de mando, y además se evitarán errores o malos entendidos.

Se ha mencionado en repetidas ocasiones la importancia que tiene el hecho de que los trabajadores sepan que pueden expresar sus dudas o peticiones en cuanto al sistema de cumplimiento normativo. Para esto, la empresa debe fijar un proceso para animar a los trabajadores a reportar cualquier situación sobre violaciones al sistema de cumplimiento normativo, o simplemente expresar sus dudas o peticiones. Este proceso debe ser público y accesible para toda persona que labore dentro de la organización, debe guardar estricta confidencialidad sobre la identidad de quien realice el reporte, se deben aceptar reportes en los que quien lo realice quiera permanecer en el anonimato, deben dejar en claro que no existirá ningún tipo de sanción por realizar los reportes, y deberán asesorar a los trabajadores sobre los derechos que tienen y cómo pueden usarlos<sup>120</sup>. El hecho de tener un proceso fijo y confidencial motivará a los trabajadores a llevar a cabo un reporte cuando sea necesario, pues se sentirán más seguros al saber que pueden hacerlo de manera anónima y no habrá represalias de ningún tipo en su contra.

Una vez que se reciba un reporte, la organización deberá realizar su correspondiente proceso de investigación y, en caso de ser necesario, deberá tomar las medidas disciplinarias que considere adecuadas.

---

<sup>120</sup> *Ibidem*, p. 15.

En caso de que se presente una inconformidad con el sistema de cumplimiento o que alguien incurra en una falta, la ISO 37301:2021 establece una serie de pasos a seguir<sup>121</sup>, los cuales deberán llevarse a cabo de la siguiente manera:

1. Reaccionar a la inconformidad o falta, según corresponda:
  - a. Tomar acción para controlarla o corregirla
  - b. Afrontar las consecuencias que esto implique
2. Evaluar la necesidad de eliminar la causa o causas de la inconformidad o falta, o ambas, para que no vuelva a presentarse dicha situación:
  - a. Revisar la inconformidad o falta
  - b. Determinar qué ocasionó dicha inconformidad o falta
  - c. Determinar si podrían existir posibles inconformidades o faltas parecidas a la que se presentó en un futuro
3. Implementar la acción correctiva o sanción que se requiera
4. Verificar qué tan efectiva fue la acción correctiva que aplicaron
5. Realizar los cambios que se consideren necesarios al sistema de cumplimiento normativo para que no se presenten situaciones similares en un futuro

Este es un muy buen ejemplo de la manera en la que se debe estudiar una situación, ya que establece pasos a seguir concretos para que todos los procesos se lleven de la misma manera, y de este modo no se podrá pensar de ninguna manera que existen situaciones de personas con ciertas preferencias o favoritismos, pues todas las situaciones se evalúan por igual.

Así mismo, también resulta positivo implementar dentro de la organización un catálogo de sanciones, en el que se establezca qué conductas serán sancionadas y qué sanción se impondrá por cada una de ellas, además de establecer las situaciones como las reincidencias. Este tipo de catálogos deberá incluir no solo las conductas que se sancionarán en materia de cumplimiento, sino en general dentro de la empresa toda conducta que se considere inadecuada y deba ser sancionada. Esto logrará que la organización como patrón sea percibido por sus trabajadores como una figura justa, ya que si no existe un documento como este puede haber disparidades al

---

<sup>121</sup> *Ibidem*, p. 19.

momento de sancionar a un trabajador, lo cual puede llegar a ocasionar una injusticia y evidentemente los trabajadores no se sentirán cómodos con ello.

#### **Conclusión Capítulo IV.**

El capítulo que recién finaliza fue distinto a los anteriores por una razón en particular, y dicha razón es que únicamente se utilizó como fuente para su elaboración la ISO 37301:2021. Lo anterior se realizó ya que dicho estándar internacional explica a detalle y de manera práctica cada una de las áreas o aspectos que deben tomarse en cuenta cuando se pretende implementar un sistema de cumplimiento normativo dentro de una empresa.

Se trata de un estándar internacional que busca difundir la cultura del cumplimiento normativo y asistir a las organizaciones para que puedan crear su propio sistema de cumplimiento normativo.

Por lo anterior, al principio del capítulo se expuso la importancia que tiene la implementación de un sistema de cumplimiento normativo dentro de las organizaciones privadas en México, pues es un sistema que ayudará a las empresas a tener un mayor control sobre sus obligaciones de cumplimiento, además de que será muy bien vista por el público consumidor y por su competencia incluso puede ser tomado en cuenta como un ejemplo a seguir.

Posteriormente se explicó el tema del contexto de la organización, que son todos aquellos aspectos que se deben conocer y estudiar a fondo para que se conozcan cuáles son realmente las necesidades de la empresa, y basándose en eso se pueda crear un sistema de cumplimiento normativo que sea adecuado y pueda cumplir con su función.

Después se comenzó a explicar el tema de la creación de la política de cumplimiento, que es el documento central (mas no el único) del sistema de cumplimiento normativo, se mencionó qué puntos debe incluir, cuáles son los órganos principales en la empresa y cuáles son sus principales responsabilidades y funciones respecto al sistema de cumplimiento normativo, cómo se deben de fijar y formular los objetivos de cumplimiento y qué cosas deben abarcar, el monitoreo constante que debe haber para saber si los objetivos se están cumpliendo o no, y los cambios que pueden llegar a necesitar el sistema de cumplimiento normativo para que funcione de una manera óptima.

Para finalizar el capítulo se trató un tema de vital importancia, que es la participación que tienen los trabajadores de la empresa en todo este proceso de la creación e implementación

del sistema de cumplimiento normativo. La implementación del sistema también favorece a los trabajadores, ya que uno de sus objetivos es dar cumplimiento a todos los requerimientos legales a los que esté sujeta la empresa, y muchos de ellos son las obligaciones obrero-patronales, así que en el caso de que alguna de estas obligaciones no hubiera estado cubierta, mediante la aplicación del sistema este tipo de omisiones serán corregidas. Además, se mencionó la importancia que tiene el hecho de que los trabajadores se encuentren capacitados en materia de cumplimiento, según los requerimientos del área en que laboren, y conozcan la política de cumplimiento y sus implicaciones.

Con este capítulo culmina la investigación realizada, para dar paso a las conclusiones a las que se llevaron mediante la presente investigación.

## CONCLUSIONES

Como cierre de la presente investigación, se enlistarán a continuación una serie de conclusiones a las que se llegó con la misma:

- La ética es la principal motivación de todos los cambios que se han dado alrededor del mundo que buscan lograr que las organizaciones tengan un buen gobierno y buenos manejos. Este tipo de cambios incluye la creación e implementación de las buenas prácticas corporativas, el gobierno corporativo, el cumplimiento normativo, así como una gran cantidad de leyes y estándares internacionales.
- Actualmente, y desde hace muchos años, México se encuentra en una crisis de corrupción y el cumplimiento normativo es un aspecto que se está comenzando a implementar para aminorar dicha situación. En muchas ocasiones los particulares perciben que la crisis de corrupción es mayor en el ámbito gubernamental que en el privado, es por ello que los particulares buscan este tipo de opciones para poder comenzar poco a poco con un cambio que buscan lograr en todo el país mediante la implementación de prácticas éticas.
- Un sistema de cumplimiento integra diversas estructuras, políticas, procesos y procedimientos, mismos que se implementan en las organizaciones para prevenir, detectar y responder a las diversas conductas que puedan constituir faltas al cumplimiento. Al implementar un sistema como este en las empresas privadas se obtienen múltiples beneficios, tales como una mejora continua, mayor confianza en la empresa por parte de los clientes o consumidores, reducción de riesgos empresariales, incremento en la transparencia, entre muchos otros.
- El Oficial o Comité de cumplimiento normativo son idealmente los encargados de llevar a cabo la función del cumplimiento, sin embargo, en caso de no ser viable económicamente para una organización la contratación de este encargado, puede asumir esa función alguna persona que ya labore en la empresa, misma que deberá llevar a cabo un análisis de las necesidades de la empresa para determinar sus obligaciones.

- Resulta extremadamente complejo imponer a las organizaciones privadas la obligación legal de contar con un sistema de cumplimiento normativo, ya que se deben tomar en cuenta una multitud de factores para evaluar si es viable para cada empresa o no.
- La implementación de un sistema de cumplimiento normativo dentro de las empresas privadas no debe ser una obligación legal de las mismas, sin embargo se les debe motivar informándolos acerca de los beneficios de su implementación para que cada vez las organizaciones puedan tener mejores manejos y generen una mayor confianza al consumidor, lo cual ocasionará una mejora en la economía nacional.
- Algunas instituciones que pueden promover la implementación de sistemas de cumplimiento normativo podrían ser las distintas cámaras de comercio que existen en el país, la Secretaría de Economía, y la Barra Mexicana de Abogados, tomando como ejemplo a múltiples organizaciones internacionales que lo promueven, tales como la Cámara de Comercio internacional (ICC, por sus siglas en inglés), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre otros.

## PROPUESTA

Un sistema de cumplimiento normativo es un marco de trabajo que integra estructuras esenciales, políticas, procesos y procedimientos para lograr los efectos de cumplimiento deseados, además de actuar para prevenir, detectar y responder a conductas que constituyan faltas al cumplimiento<sup>122</sup>. Esta definición es una de las definiciones de mayor importancia para la presente investigación, ya que resume en pocas líneas lo que integra un sistema de cumplimiento normativo.

Ahora que ya conocemos lo que es un sistema de cumplimiento normativo, además de distintos conceptos sobre la ética, el gobierno corporativo, el cumplimiento normativo y sus antecedentes, el cómo se manejan las sociedades, lo que es la integridad empresarial, y lo que implica la implementación de un sistema de cumplimiento normativo, hablaremos sobre lo que se propone en la presente investigación.

Al haber explicado ampliamente los conceptos antes mencionados, el lector se percatará de una serie de temas importantes como lo son el hecho de que la mayoría de las empresas no cuentan con sistemas internos de control como los mencionados, sistemas de integridad empresarial, o un código que contenga parámetros éticos a seguir dentro de una empresa para lograr su mejor desempeño.

Por ello la propuesta central de la presente investigación radica en la implementación de un sistema de cumplimiento normativo dentro de las empresas privadas, pues actualmente en México únicamente se les exige a las instituciones financieras la implementación de dichos sistemas y se les impone la obligación de contar con su propio Oficial de Cumplimiento Normativo, sin embargo debemos estar conscientes de que para llevar esto a cabo debemos de tomar en cuenta varios factores, mismos que se mencionarán a continuación.

Actualmente las instituciones financieras en México tienen la obligación de contar con un área especializada en cumplimiento, así como con una persona o grupo de personas especializadas y certificadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para que puedan

---

<sup>122</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021, p. 22.

ejercer el cargo de Oficial de Cumplimiento Normativo dentro de dichas instituciones, es por ello que esas instituciones son las que mayor control tienen en temas relativos al cumplimiento, pues las leyes y evaluaciones a las que deben someterse son bastante estrictas.

Como público, un aspecto del que se puede percatar cualquier persona que ingresa a una institución financiera a realizar cualquier tipo de trámite o gestión, es el orden y los protocolos tan estrictos que siguen las personas que te brindan la atención personalizada, ya que existen métodos y códigos que se deben de seguir desde que el cliente ingresa a la institución, cuando se le brinda la atención o servicio que requiere, y hasta que sale del lugar. ¿Por qué? Porque el sistema de cumplimiento normativo que tienen implementadas las instituciones bancarias contempla hasta los más mínimos detalles, pues se requiere tener un gran control para evitar cualquier tipo de contingencia o riesgo.

Ahora bien, en la mayoría de las instituciones privadas en México este tipo de cuestiones apenas están comenzando a implementarse, y es bastante notorio que la mayoría de las empresas que cuentan con este tipo de sistemas son filiales de empresas norteamericanas o europeas, que son países en los que la implementación de un sistema de cumplimiento normativo en las empresas privadas es un aspecto de gran importancia.

Por ello, la propuesta es la siguiente: **se debe buscar impulsar a las empresas privadas mexicanas para que comiencen a implementar un sistema de cumplimiento normativo, lo cual brindará a cada una de esas empresas una gran cantidad de beneficios que más adelante se describirán.**

¿Cómo se puede lograr que las empresas mexicanas comiencen a realizar este tipo de cambios? Las Cámaras de Comercio pueden ser un buen punto de inicio para motivar a las empresas privadas a realizar este tipo de cambios. En ellas se reúnen una gran cantidad de empresarios y personas del medio, por lo cual se puede iniciar realizando conferencias en las que se oriente a todas estas personas en el sentido de mostrarles todos los beneficios que les ofrece la implementación de un sistema de cumplimiento normativo.

Además, estas mismas Cámaras de Comercio podrían realizar una especie de listado de personas o instituciones especializadas en materia de cumplimiento normativo, esto para

facilitar la tarea a las empresas y puedan ponerse en contacto con ellos para que se les pueda brindar una asesoría más detallada.

En el momento en que una de esas empresas decida acercarse a un especialista en materia de cumplimiento normativo, deberán tomar en cuenta una serie de factores para su correcta implementación, como lo son:

- Tamaño de la empresa. El tamaño de la empresa es un dato muy relevante, pues nos indicará principalmente a cuántas personas debemos contemplar y todas las situaciones que se pueden generar entre ellas. Como ya se mencionó anteriormente, en México la mayoría de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas, es por ello que se deben tomar en cuenta estas circunstancias al momento de sugerir a dichas empresas la implementación de un modelo de cumplimiento normativo.
- Giro de la empresa. El giro de la empresa indicará en particular qué tipo de reglamentaciones deberá de cumplir, ya que por una parte hay normas que la totalidad de las empresas deben de cumplir, y por otra parte existen otras como las Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) que son reglamentaciones técnicas sobre un tipo de empresa o giro en especial y por ello solamente ciertas empresas deberán de dar cumplimiento a las mismas.
- Necesidades particulares de cada empresa. Este aspecto se determinará una vez que se comience a estudiar y analizar la empresa, y la manera más común de conocer las necesidades de una empresa es mediante la realización del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas) que se mencionó anteriormente.
- Áreas de mayor riesgo. Conocer las áreas de mayor riesgo de una empresa es un elemento clave al momento de implementar un sistema de cumplimiento normativo, ya que determinará las áreas en las que hay que prestar especial atención y muy probablemente habrá que regularlas de manera adicional.
- Viabilidad económica. Este punto guarda una enorme relación con el primero, que es el tamaño de la empresa, ya que la viabilidad económica de implementar un sistema de cumplimiento normativo dentro de una empresa dependerá en muchas ocasiones del tamaño de la misma, ya que es bastante común que las empresas de menor tamaño no

cuenten con capital disponible para este tipo de cuestiones que en muchas ocasiones son vistas como un extra.

La implementación de un sistema de cumplimiento normativo dependerá en gran medida del capital que la empresa pueda y quiera invertir en ello, además de la disposición que la empresa tenga para implementarlo, por lo cual los escenarios más frecuentes serían los siguientes:

- Empresas que no conocen y no cuentan con un sistema de cumplimiento normativo ni le dan mayor importancia, pues erróneamente se cree que es algo que corresponde únicamente a cierto tamaño o tipo de empresas.
- Empresas que no cuentan con un sistema de cumplimiento normativo, sin embargo, su sentido ético los hace averiguar los aspectos básicos que deben de cumplir, por lo cual usualmente algún directivo, accionista o gerente, toma la responsabilidad de hacer cumplir las disposiciones legales que él sabe o ha investigado que se deben cumplir. Estos aspectos básicos generalmente son la obtención de licencias municipales, la constitución legal de la sociedad ante un fedatario público, darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes, registrarse como patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), entre otros.
- Empresas que conocen lo que es el cumplimiento normativo, sin embargo, no cuentan con el capital suficiente como para contratar a una persona que asuma el rol de Oficial de cumplimiento, pero se encuentran en el proceso de regularizar ciertos elementos para poder poco a poco implementar un sistema de cumplimiento normativo, según sus recursos se lo permitan.
- Empresas que conocen la importancia del cumplimiento normativo, motivo por el cual tienen a una persona designada como Oficial de Cumplimiento Normativo, un área dedicada específicamente al cumplimiento normativo, o un Comité de cumplimiento normativo.

Usualmente son las empresas de mayor tamaño quienes se encuentran en este supuesto, y en muchas ocasiones son también aquellas que tienen influencia extranjera.

La propuesta central de la presente investigación es el impulso que se le debe dar a las empresas privadas mexicanas para que comiencen con la implementación de un sistema de cumplimiento normativo, en la medida de sus posibilidades, sin embargo, el paso a seguir, después de informarse sobre lo que son estos sistemas, será la implementación del mismo, motivo por el cual se detallarán algunas acciones a tomar y beneficios que esto traerá a las empresas.

Una vez que la organización decida que sí va a invertir tiempo, recursos, y esfuerzos en la implementación de un sistema de cumplimiento normativo, se proponen esta serie de pasos, basados en lo que establece la ISO 37301:2021, para comenzar con dicha implementación:

1. Identificar las necesidades de la organización. La identificación de las necesidades particulares de cada organización solamente podrá ser posible si se estudian a detalle todos los contextos de la misma, lo anterior para que se pueda realizar de manera completa y sin omitir ningún detalle. Una vez estudiados los diversos contextos de la empresa, podrá utilizarse, entre otros, el método de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas). Dentro de la identificación de necesidades de la organización, una parte muy importante será la identificación de obligaciones de cumplimiento, mismas que serán la base para establecer, implementar, evaluar y mejorar el sistema de cumplimiento normativo.
2. Fijar objetivos de cumplimiento. Una vez que hayan sido plenamente identificadas las necesidades de la empresa, se deberán fijar los objetivos de cumplimiento, lo cual será un trabajo en equipo en el que colaborarán el especialista en materia de cumplimiento junto con la alta dirección de la empresa. La organización deberá identificar cuáles objetivos de cumplimiento son los de mayor importancia, pues se les deberá dar prioridad, y posteriormente se identificarán los secundarios. Una acción que se puede realizar es la creación de un documento en el que se enlisten las obligaciones de cumplimiento que tiene la organización, mismas que pueden estar organizadas según su importancia, y debe ser continuamente monitoreado y actualizado en caso de que surgieran nuevas obligaciones de cumplimiento.

Parte importante de esta etapa radica en la identificación de riesgos, mismos que son originados por el incumplimiento de alguna obligación, por ello se debe identificar cuál

es exactamente su causa y cuáles son sus posibles consecuencias. Esto se debe realizar individualizando cada una de las áreas de la empresa, ya que cada una de ellas tendrá riesgos de distinta índole y deben ser atendidos de manera particular.

3. Creación de la política de cumplimiento normativo y los demás documentos que se estimen necesarios. Al fijar los objetivos de cumplimiento podrá iniciarse el siguiente paso, que es la creación de la política de cumplimiento normativo y de todos aquellos otros documentos que, según las necesidades de cada empresa, sean requeridos. Algunos de ellos podrían ser el código de ética, código de conducta, catálogo de sanciones, reglamentos, entre otros.
4. Etapa de implementación. En esta etapa se deberá informar y capacitar a toda persona que labore en la empresa para que conozcan a detalle la política de cumplimiento y los demás documentos que se elaboraron, así como los procesos que se implementarán, y se les deberá de capacitar para que puedan cumplir con las nuevas obligaciones inherentes a su puesto. Además de informar lo anterior a toda persona que labore en la empresa, se comenzaran a utilizar los nuevos procesos y se realizarán los cambios que se hayan implementado.
5. Evaluar los resultados. Se deberá establecer un proceso para evaluar las mejorías que ha tenido la organización con los cambios y políticas implementados, y esto deberá de hacerse de manera periódica. Si al evaluar se detecta que existe alguna falla o se requiere un cambio, deberá evaluarse la situación y llevar a cabo los cambios que se consideren necesarios.

Otro punto importante dentro de la planeación y creación del sistema de cumplimiento normativo es el enfoque que se le dará al mismo, y esto es un proceso mediante el cual las organizaciones establecen los límites físicos y organizativos a los que se aplicará el sistema de gestión del cumplimiento, y por ello la organización tiene la libertad y flexibilidad necesarias para implementar el sistema con sus propias especificaciones<sup>123</sup>. El enfoque que se le dará al sistema de cumplimiento normativo es un tema relevante, ya que determinará las áreas o

---

<sup>123</sup>*Ibidem*, p. 22.

aspectos en los que se requerirá mayor atención, lo cual demuestra que el sistema es personalizado y el que tenga cada organización es único y diferente a los demás.

Se sugiere además tomar en cuenta la ISO 37301:2021 al momento de que una organización comienza a interesarse en la implementación de un sistema de cumplimiento normativo, ya que es una guía que ayudará a la organización a comprender su contexto, riesgos y obligaciones, pues a pesar de que la mayoría de las obligaciones de cumplimiento surgen de la ley aplicable, lo cual no se incluye en dicho estándar internacional, existen otros factores a tomar en cuenta al momento de determinar las obligaciones, mismos que se detallan en dicho documento<sup>124</sup>. Actualmente no existe una guía detallada que enliste la totalidad de las obligaciones de cumplimiento de las empresas, ya que cada empresa está sometida a distintos requerimientos legales, sin embargo, resulta beneficioso el estudio de este tipo de documentos, ya que no solo surgen de la ley las obligaciones de cumplimiento.

Ahora que se ha estudiado y comprendido lo que es un sistema de cumplimiento normativo, todo lo que su implementación implica, y los contextos que deben estudiarse para su adecuada planeación, podemos hablar de todas las ventajas que tiene para la organización la implementación del mismo, pues al ser la propuesta central de la presente investigación el impulso a las empresas privadas para que comiencen a implementar sistemas de cumplimiento normativo, también se debe hablar de las ventajas que acarrearán.

Según Intedya, una empresa española dedicada a la asesoría e implementación de normativa internacional y gestión de riesgos y cumplimiento normativo dentro de empresas, las ventajas de llevar a cabo la implementación de la ISO 37301:2021, mismas que pueden ser aplicables para empresas de cualquier parte del mundo, son las siguientes<sup>125</sup>:

- Ventajas para la organización
  - Análisis y evaluación de las obligaciones y de cumplimiento normativo de la empresa, así como sus correspondientes riesgos. Esto ayudará a detectar la mayoría de los riesgos de manera temprana y/o prevenirlos.

---

<sup>124</sup> *Ibidem*, p. 19.

<sup>125</sup> ISO 37301 - *Sistemas de Gestión del Cumplimiento*, Intedya (International Dynamic Advisors), España, 2021, Consultado en línea: <https://www.intedya.com/internacional/204/consultoria-iso-37301-sistemas-de-gestion-del-cumplimiento.html>

- Establecimiento de responsabilidades y objetivos en materia de cumplimiento normativo. El hecho de establecer claramente las responsabilidades y el rol de cada persona en un sistema de cumplimiento normativo, hará más sencilla la detección de fallas y errores.
- Planificación y tratamiento de los riesgos de cumplimiento normativo. Establecer un proceso para mitigar los riesgos es de gran importancia, pues se deben resolver siguiendo ciertos pasos en específico, es por eso que usualmente se desarrollan métodos de trabajo específicos para este tipo de cuestiones.
- Implementación de la cultura del cumplimiento normativo y formación. Esto logrará que aquellas personas que se involucren con la empresa la perciban como un ente responsable y que busca tener un comportamiento transparente e intachable.
- Establecimiento de controles y diligencia debida. Este punto logrará que cada vez exista una mayor vigilancia y cumplimiento a las obligaciones, protocolos, códigos, reglamentos, y demás cuestiones normativas en las que se vea involucrada la empresa.
- Canales de información, consulta y denuncia. Esta parte es vital, ya que cualquier persona debe poder notificar un incumplimiento al sistema, informarse sobre procesos, o denunciar conductas inadecuadas, todo ello sin temor a represalias.
- Establecimiento de procesos de investigación. Mediante estos procesos se podrá llegar al origen de cualquier problema, error, incumplimiento o contingencia, lo cual hará más sencillo que se realicen cambios y se puedan evitar situaciones similares en un futuro.
- Mejora continua. Se refiere a que la empresa cada día buscará avanzar en sus obligaciones y procesos de cumplimiento, para de esta manera poder ofrecer a sus clientes un producto o servicio de mayor calidad.
- Mejorar oportunidades de negocio al mejorar su reputación y credibilidad. Al ser percibida como una organización con altos estándares de cumplimiento, una mayor cantidad de clientes buscarán realizar negocios con ella.

- Reducción de riesgos legales dentro de la empresa. Al estar conscientes de las obligaciones legales que se deben cumplir, la cantidad de riesgos será menor.
- Ventajas para los clientes:
  - Incremento de la confianza en la empresa. La confianza en la organización aumentará porque será percibida como una organización interesada en dar cumplimiento a todo aquello que le sea aplicable.
  - Reducción de riesgos en las relaciones empresariales. Esto será posible porque se deberá cumplir con ciertos requisitos para poder realizar negocios con la empresa, lo cual implica conocer a la otra organización y evaluar si se acepta el negocio o no.
  - Incremento de la transparencia en la información que se le brinda a los clientes. La transparencia es un tema fundamental, pues generará una mayor confianza del cliente hacia la organización.
  - Mejora de los canales de comunicación y retroalimentación. Al estar abiertos a recibir quejas o sugerencias de terceros, será más sencilla la corrección de errores, así como la comunicación con todo tipo de empleados, clientes o proveedores.
  - Inclusión de criterios éticos en la realización de actividades y negocios. El punto de vista ético siempre deberá de ser tomado en cuenta, pues se deberá tener un código de ética que regirá la actividad de la empresa.

Como se puede ver, las ventajas que ofrece la implementación de un sistema de cumplimiento normativo son bastantes, pues no solamente implica ventajas para la organización, sino también para los clientes.

Estas ventajas son algunas de las que pueden gozar las empresas que implementan sistemas de cumplimiento normativo, ya sean nacionales o extranjeras, y públicas o privadas, lo cual pueden lograr mediante la implementación de dicho sistema siguiendo los pasos que se propusieron anteriormente, es por ello que se propone fomentar la implementación de este tipo de sistemas.

Los pasos a seguir para lograr conseguir estas ventajas son la identificación puntual de las necesidades que tiene cada organización en particular, la fijación de objetivos de cumplimiento específicos y que vayan de acuerdo con las necesidades que se identificaron en la empresa, la creación de una política de cumplimiento normativo, así como de diversos documentos que se estimen necesarios como lo podrían ser códigos de ética, reglamentos internos, y distintos tipos de políticas. Una vez que se cuente con esta información y documentos, se procede con la etapa de implementación, en la cual se capacita e informa al personal para que conozcan cuál es el objetivo de la empresa mediante el establecimiento de un sistema de cumplimiento normativo, qué acciones se van a tomar, y qué beneficios les atraerán. Y por último viene la etapa de la evaluación de los resultados, en los que la empresa deberá estudiar, después de un tiempo de llevar a cabo las acciones antes mencionadas, si se lograron los objetivos que se fijaron en un principio, la manera en que esto benefició a la organización, y qué otros aspectos hace falta corregir o mejorar.

Es importante recalcar que lo que se presenta como propuesta en la presente investigación es el impulso que se le debe dar a las empresas privadas mexicanas para que comiencen con sus procesos de implementación de sistemas de cumplimiento normativo, y las ventajas mencionadas previamente son meramente ilustrativas para que el lector se percate de la enorme cantidad de ventajas que puede traer a una organización la implementación de este tipo de sistemas.

Es imposible hacer un listado general de las obligaciones de cumplimiento que tienen todas las empresas, pues cada empresa tiene requerimientos y necesidades diferentes, sin embargo la ISO 37301:2021 presenta un listado de qué documentos o situaciones pueden ser analizados para determinar las obligaciones de cumplimiento de la organización, mismas que divide de la siguiente manera<sup>126</sup>:

- Requerimientos obligatorios:
  - Leyes y regulaciones
  - Permisos, licencias u otras autorizaciones
  - Órdenes, reglas u orientación emitido por las autoridades

---

<sup>126</sup> INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021, p. 23.

- Decisiones de tribunales administrativos
- Tratados, convenciones o protocolos
- Requerimientos voluntarios:
  - Acuerdos con grupos de la comunidad u organizaciones no gubernamentales
  - Acuerdos con autoridades públicas o clientes
  - Requerimientos organizacionales, como políticas y procedimientos
  - Compromisos medioambientales
  - Obligaciones surgidas de acuerdos contractuales de la organización
  - Estándares industriales

Por otra parte, el encargado del área de cumplimiento siempre debe estar actualizado, pues en cualquier momento puede emitirse una nueva regulación que le sea aplicable a la empresa, es por ello que la ISO 37301 hace un listado de procesos o acciones que podrían realizarse para obtener información sobre los cambios en las leyes o en cualquier otra obligación de cumplimiento<sup>127</sup>:

- Ser miembro de grupos profesionales
- Suscripciones a servicios de información relevante
- Acudir a foros, seminarios, u otro tipo de eventos relacionados con la industria
- Monitorear los sitios web gubernamentales
- Acudir con las autoridades a solicitar información
- Realizar acuerdos con especialistas en el tema

Estas son únicamente algunas acciones que se enlistan en la multicitada ISO, sin embargo, en el caso en particular de México, una acción muy importante que puede realizarse de manera diaria para identificar posibles nuevas obligaciones de cumplimiento es mediante la lectura del Diario Oficial de la Federación (DOF), además de pertenecer a asociaciones como la Barra Mexicana de Abogados, misma que realiza cursos, talleres y conferencias de distintas materias, lo cual logrará una mayor actualización del profesionista en temas de cumplimiento.

---

<sup>127</sup> *Idem.*

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBARRÁN, Elizabeth, COFECE multa con \$1,100 millones a 4 afores por prácticas monopólicas, *El Economista*, México, 04 de mayo 2017.
- APARISI, Ángela, *Deontología Profesional del Abogado*, Primera Edición, México, Editorial Tirant Lo Blanch, 2013.
- , *Ética Profesional del Abogado Mexicano*, Primera Edición, México, Editorial Tirant Lo Blanch, 2019.
- ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, 2016.
- ARJONA, Álvaro, YUBERO, María, MANZANEQUE, Montserrat, BANEGAS, Regino, *Gobierno Corporativo, Control de Riesgos y Auditoría Interna*, Primera Edición, España, Editorial Tirant Lo Blanch, 2017.
- ARREDONDO, Florinda, DE LA GARZA, Jorge, VILLA, Lidia, De la Garza García, *Propuesta para el diseño de un código de ética empresarial basado en la ética kantiana*. Cuadernos de Administración, Volumen 30, número 52, Colombia, 2014.
- BARRA MEXICANA DE ABOGADOS, *Código de Ética Profesional*.
- BOFF, Leonardo, *Ética y moral, La búsqueda de los fundamentos*, Quinta Edición, Bilbao: Editorial Sal Terrae, España, 2003.
- BOHORQUES, Lupe, *Ética y desarrollo profesional*, Primera Edición, España, Editorial Tirant Lo Blanch, 2013.
- BOLSA MEXICANA DE VALORES, S. A. B. DE C.V., *Curso de preparación para la certificación de auditores y oficiales de cumplimiento*, 2020.
- CARRAU, Rafael, *Compliance para PYMES*, Primera Edición, España, Editorial Tirant Lo Blanch, 2016.
- COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES, *Disposiciones de carácter general para la certificación de auditores externos independientes, oficiales de cumplimiento y demás profesionales en materia de prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo*, 2019.
- GÓMEZ, Gonzalo, LÓPEZ, María, *El Gobierno Corporativo y la Ley Sarbanes-Oxley: Balance entre Propiedad, Dirección y Junta Directiva*, Colombia, 2006.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (INEGI), *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*, 2018.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *ISO 37301:2021 Compliance management systems – Requirements with guidance for use*, 2021.
- JONES, Marcus, Haile, SEMERE, *Las empresas multinacionales y la ley de prácticas corruptas extranjerías: Una mirada jurídica a empresas transnacionales*, *Saber, ciencia y libertad*, 6(1), páginas 19-30, Estados Unidos de América, 2011.
- LEÓN TOVAR, Soyla H., *Gobierno Corporativo de las Sociedades Anónimas*, Primera Edición, México, Editorial Tirant Lo Blanch, 2020.

-----, Sociedades Mercantiles e Introducción al Derecho Mercantil, Primera Edición, México, Editorial Oxford, 2018.

LEY GENERAL DE RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

NAHUM, Prisca, AMEZCUA, Eva, ESPINOSA, Francisco, La cultura de la integridad y la participación ciudadana: Relato de experiencias con universitarios, Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías, volumen 10, edición 29, 2017, Chile.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción, Viena, 2004.

PALENCIA, Oris, Ética y Derecho, aciertos y desaciertos, Cuba, Utopía y Praxis Latinoamericana, Vol. 25, Edición 91.

PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA, Directiva 2004/39/CE, 2004.

PUYOL, Javier, Criterios Prácticos para la Elaboración de un Código de Compliance, Primera Edición, México, Editorial Tirant Lo Blanch, 2016.

RAMOS, Gerardo, LÓPEZ, Adriana, Formación ética del profesional y ética profesional del docente, Estudios Pedagógicos (Valdivia), Ecuador y Cuba, Vol. 45, Tercera Edición, 2019.

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Modelo de Programa de Integridad Empresarial, Unidad de Ética, Integridad Pública y Prevención de Conflictos de Intereses, México, 2017.

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, Código de Conducta del Archivo General de la Nación, México, 2017, pag. 13.

SISTEMA NACIONAL ANTICORRUPCIÓN (SNA), Acciones y Programas, Secretaría de la Función Pública, 30 de noviembre 2018.

URIARTE, María, LAVISTA, Cecilia, LANZA, Sofía, Principios Generales de la Deontología Jurídica, Revista de Derecho de la Universidad de Montevideo, Uruguay, 2011.

WINROW, Brian, TESSEMA, Mussie, MINER, Nicholas, A blueprint to designing the ethics and compliance program for the small business, Journal of Applied Management and Entrepreneurship, volumen 17, número 4, página 38, Estados Unidos de América, 2012.

Enron: el mayor escándalo financiero de la historia, tan grande como olvidado, La Vanguardia, México, 02 de diciembre 2016.