

ERRORES MÁS COMUNES EN EL DISEÑO DE UN *COMPLIANCE PROGRAM*

Mtro. Israel Imán Baquedano¹

Hoy en día, en México hablar de robo o transa es prácticamente referirse a lo mismo, para muestra un botón: en Argentina utilizan el verbo “mexicanear” como sinónimo de robar². Y es que ser corrupto en nuestro país es prácticamente “normal” como lo vemos reflejado en la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental del INEGI (ENCIG), 2019, donde el problema de la corrupción es percibido como el segundo en importancia con un 52.8%, después de la inseguridad y delincuencia con un 78.6%. Si bien es cierto que este mal ha permeado no solo la estructura de gobierno y las empresas, y además se ha arraigado peligrosamente en la cultura y modos sociales, también resulta cierto que ya contamos con herramientas, metodologías y un marco normativo (aun deficiente pero existe) para combatir la corrupción y promover la integridad en cualquier organización pública o privada.

Específicamente trataremos una herramienta para las organizaciones privadas: el programa de cumplimiento normativo o *Compliance Program*, el cual poco a poco ha ido cobrando importancia, especialmente porque quienes han adoptado este sistema y han encontrado que resulta más redituable en el aspecto económico y reputacional adoptar medidas preventivas que se anticipan a los problemas a un sistema correctivo.

De acuerdo al Dr. Miguel Ontiveros (2018) todo *Compliance Program* debe tener ciertas características contándose entre ellas: que genere condiciones para construir una cultura de legalidad al interior del ente colectivo; que genere credibilidad y prestigio de la empresa; un ahorro de esfuerzos y recursos humanos y materiales; y que minimiza riesgos, pues identifica las áreas sensibles de la empresa. Sin embargo, el conocimiento de temas normativos y operacionales dentro de la empresa, el desconocimiento de qué si es y que no es un programa de cumplimiento generan

¹ Maestro en Administración Pública y Licenciado en Derecho. Consultor general certificado, especialista en empresas familiares, buenas prácticas corporativas y compliance. Primer vicepresidente de la sección Yucatán de la Asociación Nacional de Abogados de Empresas (ANADE).

² Soto, Angel (05 de Enero de 2019) 'Mexicanear': por qué en Argentina significa 'robar': <https://www.milenio.com/cultura/mexicanear-por-que-en-argentina-significa-robar>

errores al momento de diseñar un *Compliance Program* normativo adecuado y ajustado a las necesidades de cada organización.

Es por ello que relacionamos los errores más comunes que debemos evitar al momento del diseño y elaboración de nuestro programa de cumplimiento.

Error 1: No identificar adecuadamente un Compliance Program

Es muy común que el *Compliance Program* se conciba como “algo” relacionado con cumplimiento de normas y leyes, un modelo de lucha contra la corrupción o con la prevención de delitos en las empresas, ya que la confusión conceptual se deriva de los contextos en que se utiliza el término *compliance*.

Ante tal escenario debemos partir de un hecho simple: el *Compliance Program* constituye una política de cumplimiento cuyas bases se encuentran en un sistema de gestión de cumplimiento, siendo para las empresas una función igualmente delicada y fundamental y que su incorrecta estructuración y ejecución pueden tener consecuencias que impacten directamente en los administradores y directivos de la empresa.

Se trata, entonces, de una herramienta con dos enfoques principales: la mitigación y la prevención, los cuales deben facilitar a las empresas el analizar e identificación de riesgos para que a su vez se puedan diseñar, elaborar e implementar políticas y mecanismos con alcances definidos, métricas de avance y que sean auditable para la adecuada y eficiente gestión de los riesgos comerciales, operativos, administrativos, entre otros que tienen relación directa o indirecta con la parte legal y que pueden derivar en sanciones y penas de índole patrimonial, de privación de la libertad o de reputación. Sin duda estas funciones deben estar a cargo de un perfil idóneo dentro de la propia organización, tema del que se deriva el segundo error.

Error 2: ¿Cuál es el perfil de un Oficial de Cumplimiento?

La lógica nos indicaría que el perfil profesional que ocupe un puesto de oficial de cumplimiento en una empresa debiera ser necesariamente un asesor jurídico, pero esto sencillamente es incorrecto. No podemos mantener esa lógica ya que hay un cúmulo importante de operaciones y funciones multidisciplinarias interrelacionadas, como los controles regulatorios y

auditoría, la seguridad industrial, administración, actividad productiva, de operaciones y comercial, que necesariamente requiere conocimientos técnicos de diversas áreas no precisamente ligadas al derecho, suena complejo ¿no?

Por lo tanto, el perfil que se necesita es una mezcla o híbrido de múltiples perfiles: derecho, economía, contabilidad, finanzas, psicología, administración, actuaría entre otras. Además será necesario que tenga un panorama ajustado a las necesidades actuales de las empresas con conocimientos en temas como: ingeniería industrial, desarrollo organizacional, cultura de la legalidad, de administración pública, mercadotecnia, nuevas tecnologías y fomento a una cultura emprendedora, entre las que podemos mencionar de manera enunciativa mas no limitativa.

En suma, el *Oficial de Cumplimiento* debe tener algo esencial: sentido común, pragmatismo y eficiencia mezclado con un conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que debe desarrollar para cumplir su objetivo: fomentar una cultura empresarial que privilegie las buenas prácticas corporativas que se reflejen en un aumento en el prestigio y confianza de la empresa, así como en su productividad, promoviendo una cultura libre de corrupción y malas prácticas.

Error 3: Evitar el copy-paste

No se debe hacer un *copy-paste* de otros programas de cumplimiento normativo de una empresa parecida o igual a la mía, ¿la razón? A decir verdad, no es una razón, son varias y entre las cuales podemos citar:

- El tipo de sociedad de la empresa, de socios, órganos de gobierno y sus prácticas corporativas en materia de transparencia y rendición de cuentas.
- El sector al que pertenece el negocio por aquello de las prácticas de la industria. El tamaño de la empresa, el tipo de contratación de personal.
- Los asuntos fiscales que les aplican.
- La recopilación, manejo y protección de datos personales. La propiedad intelectual e industrial.
- El cuidado al medio ambiente y de responsabilidad social.
- Determinar si la empresa es familiar o no.
- Tipos de clientes, proveedores, inversionistas, aliados estratégicos.

- La normatividad internacional que le aplique, así como temas de competencia económica. Uso de tecnología, entre otras más...

Ninguno de los escenarios planteados anteriormente pueden ser iguales, por lo tanto, un *Compliance Program* debe ser como un traje a la medida. Usar “machotes” o plantillas no es útil, es negligente y pone en alto riesgo a la empresa y a los directivos, puesto que en caso de problemas una de las cosas que se deberán probar ante la autoridad en caso de ser necesario es que el programa de cumplimiento se ejecuta debidamente y se hizo con base a criterios del orden técnico y jurídico de la organización.

Acierto: contar con un Programa de Cumplimiento adecuado a las necesidades.

No podemos olvidar que el elemento fundamental para que el compliance en la empresa funcione es la cultura de compromiso y cumplimiento y para que esto suceda debemos considerar 2 cuestiones:

1. Que el programa de cumplimiento haya sido diseñado, desarrollado y supervisado por un especialista con conocimientos técnicos de control y legales, en la medida de lo posible por el Oficial de Cumplimiento (Compliance Officer); y la más importante:
2. Que sea cumplido por toda la empresa en todos sus niveles, empezando con la alta dirección, así como de manera interna con los colaboradores del negocio y de manera externa con todos los *stakeholders* involucrados.

::

Las opiniones expresadas aquí y en cada artículo únicamente son responsabilidad de su autor y no pretenden reflejar la opinión oficial de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción de Yucatán (SESEAY) o de alguno de sus integrantes.