



# LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE CUMPLIMIENTO: LIDIANDO CON LA TENSIÓN Y CARENCIA DE LEGITIMIDAD

## THE PROFESSIONALISATION OF THE COMPLIANCE ROLE: ADDRESSING TENSION AND LACK OF LEGITIMACY

LINA M. VELÁSQUEZ<sup>1</sup>

- 
- 1 Profesional en Ciencia Política de la Universidad del Rosario y MSc en Política y Comunicación de The London School of Economics and Political Science, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.  
Correo electrónico: [Lvelasquezbernal@gmail.com](mailto:Lvelasquezbernal@gmail.com).  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6825-8276>.

Código JEL: M14; K20; K42; L20.

Fecha de recepción: 3/12/2020.

Fecha de aceptación: 20/01/2021.

doi: <https://doi.org/10.18601/16577175.n29.06>

## RESUMEN

En respuesta a los numerosos escándalos relacionados con fraude, lavado de activos y corrupción, las autoridades de algunos países de Latinoamérica han respondido con un aumento en la regulación que busca castigar este tipo de infracciones, al tiempo que han intentado incentivar a las empresas a que adopten e implementen programas de cumplimiento. Con ello se ha generado paulatinamente una necesidad de contar con personal encargado del diseño, implementación y monitoreo de estos mecanismos de prevención y control de riesgos de cumplimiento. Sin embargo, el problema radica en que las personas dedicadas a ello no han tenido acceso a entrenamiento formal, debido a la escasa, por no decir inexistente, oferta académica formal en la región. Con esto en mente, el artículo ofrece una reflexión sobre por qué sería necesario profesionalizar la función de cumplimiento, derivada de una revisión de artículos electrónicos desde 1998 hasta la fecha. Por un lado, el artículo argumenta que este sería el camino para dotar de herramientas a una función que está en constante tensión entre la ambigüedad de la norma y los requerimientos de reguladores, competidores y no competidores y las necesidades propias de la organización, y por el otro una manera de enfrentar su escasa legitimidad y escepticismo generalizado dentro de las organizaciones.

*Palabras clave:* Autorregulación; escepticismo; ética empresarial; oficial de cumplimiento; programa de cumplimiento; reputación.

## ABSTRACT

In response to the numerous scandals related to fraud, money laundering and corruption, authorities have responded with an increase of regulation that aims at sanctioning these offenses, while incentivising companies to adopt and implement compliance programmes. Consequently, a need for personnel in charge of designing, implementing and monitoring these mechanisms for preventing and controlling compliance risks has gradually increased. However, people devoted to these matters have not had access to adequate formal training, due to a limited, not to say non-existent, academic offer in the region. Therefore, this article reflects on why it would be necessary to professionalise the compliance role, following a review of electronic articles from 1998 to date. The article argues that this would be the way to provide this role with tools in order to deal on the one hand with the tension caused by the ambiguity of the norm and the requirements of regulators, competitors and non-competitors and the organization's own needs, and on the other hand with its lack of legitimacy and widespread skepticism within organisations.

*Keywords:* business ethics; compliance officer; compliance programme; reputation; self-regulation; skepticism.

## INTRODUCCIÓN

Como resultado de los numerosos escándalos ocurridos en el mundo corporativo relacionados con fraude, vulneraciones al medioambiente, lavado de activos y corrupción (por mencionar sólo algunos), los Estados occidentales han respondido con el desarrollo de regulación que le apunta al castigo de estas prácticas delictivas, no sólo a nivel individual, sino también organizacional. Con cada nuevo escándalo y las serias afectaciones de dichas prácticas en los mercados, la sana competencia, los recursos públicos y los Derechos Humanos, los tomadores de decisiones y otros observadores también han hecho un llamado por más ética, transparencia y responsabilidad moral en el mundo corporativo (Sampson, 2016). De esa manera, al tiempo que se han endurecido las sanciones, las autoridades también han visto la necesidad de generar incentivos para adoptar herramientas que busquen prevenir y controlar dichas infracciones en las organizaciones, a través de lo que comúnmente se conoce como programas de cumplimiento y ética empresarial (programas de cumplimiento) (Parker, 2000; Enciso *et al.*, 2017).

Lo anterior, por supuesto, se ha dado de manera paulatina y en diferentes momentos, según la madurez normativa de cada país. Así, mientras que, por ejemplo, en Estados Unidos se hablaba de este tema hace veinte años (Gnazzo, 2011), en los países latinoamericanos hace apenas menos de una década (en el mejor de los casos) el tema se puso sobre la mesa de las juntas directivas de las empresas. En gran parte, esto ha sido el resultado de la presión de organizaciones multilaterales que han obligado a los Estados parte a responsabilizar a las personas jurídicas por las violaciones a la ley. Sin duda, en Latinoamérica el tema ha cobrado relevancia luego del mundialmente conocido caso del Lava Jato, y el descubierto esquema de corrupción que habían puesto en marcha importantes multinacionales brasileñas en distintos países de América Latina y el mundo. Como señala el periodista Newbery (2019), luego de que estallaran estos escándalos “los ejecutivos comenzaron a ser encarcelados en mayor número, se empezaron a preocupar por las implicaciones que eso tendría en sus negocios”, entre ellas, las sanciones penales y pecuniarias, los impactos reputacionales que incluyen pérdida de negocios y hasta una mayor dificultad para obtener financiación de instituciones financieras. Con ello, entonces, los ojos de las autoridades y de los empresarios volcaron sus ojos hacia los riesgos de cumplimiento y, por ende, a las herramientas con las que debía hacerse frente. Todo ello porque al estar debidamente adoptados e implementados, estos programas sirven, en algunos casos, como un eximente o atenuante de la sanción, y en otros constituyen uno de los requisitos que debe cumplir una empresa como parte de un acuerdo de cooperación con las autoridades. Al final, como señala Roberts (2009), se han convertido en un método primario de mantener la confianza pública.

Como consecuencia de la creación de nuevas disposiciones en la región, los ya mencionados escándalos y la potencial amenaza de investigaciones y afectaciones reputacionales, fue necesario contar con personal encargado del cumplimiento y respeto del conjunto de reglas jurídicas, éticas y morales, así como de una regulación

impuesta por terceros y los directivos de las empresas (Sampson, 2016). En un principio las áreas jurídicas, contables o de auditoría, o incluso terceros, lideraron el tema, en un esfuerzo de las empresas por suplir las necesidades de cumplimiento con los recursos ya existentes dentro de las organizaciones y, por ende, disminuir los costos transaccionales asociados a la gestión de este riesgo. No obstante, como bien señala Requena (2018), los “niveles de complejidad [demostraron] que la prevención, control y vigilancia de riesgos, incluidos los ‘penales’, así como la promoción del cumplimiento regulatorio organizacional, es una tarea esencial que debe ser atendida por otra área especializada, que va más allá de lo legal” y, en consecuencia, las nuevas áreas de cumplimiento se fueron abriendo camino frente a las recientes exigencias normativas. Esto demuestra no sólo la importancia que se le debe dar al tema en las organizaciones, sino la necesidad de contar, en un ambiente regulatorio complejo y altamente cambiante, con equipos dedicados exclusivamente a este tema bajo un enfoque basado en la gestión de riesgos.

Con ello, entonces, se abrió un inmenso nicho de mercado, no sólo para los consultores que ayudan en el montaje de estas áreas y la definición de temas estratégicos (como su ubicación en la estructura de la organización, los riesgos a atender y el enfoque en la gestión de estos), sino para los profesionales interesados en los temas de cumplimiento. Y esto no desde una perspectiva netamente jurídica, sino desde una óptica de administración de riesgos que, además, como señala Morales (2018) no es una práctica ajena al interior de las organizaciones, pues ha sido utilizada desde la década de los noventa. Todo ello apuntándole, en palabras de Sampson (2016), a una “manera moralmente adecuada” de conducir los negocios, que busque la protección de las organizaciones, incluyendo su sostenibilidad, y la salvaguarda de los intereses de los grupos de interés y el bien común de la sociedad.

Sin embargo, el problema radica en que es verdaderamente difícil afirmar que existen personas especialistas (desde la perspectiva académica) en temas de cumplimiento. De hecho, como señalan Krambia-Kapardis *et al.* (2019), las personas que se dedican a estos roles tienen antecedentes académicos y profesionales muy variados y han debido formarse solas. Tampoco, y a diferencia por ejemplo de los abogados, el Estado o un ente de regulador les otorga una licencia, ni se les exige un curso de educación formal como requisito para desempeñar su función (DeMott, 2013). Por su parte, a pesar del nada desdeñable incremento de los cargos relacionados con estos temas, en Latinoamérica la profesionalización de la función de cumplimiento ha sido escasa, por no decir inexistente (con excepción tal vez de Brasil y Perú)<sup>2</sup> (Velásquez, 2020), por lo que las personas pertenecientes a las

---

2 Esta afirmación se basa en los resultados de una búsqueda realizada por la autora en el marco de una consultoría contratada por la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Externado de Colombia. Para ello se hizo una revisión en línea de la oferta académica que se ofrece a los oficiales de cumplimiento en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú. Se accedió a la información disponible de 32 programas, siendo Argentina el país con mayor número (9), seguido de Brasil (8), México (5), Chile (5) y Perú (4). Es preciso resaltar que, al igual que en Colombia, los programas ofertados en Argentina, Chile y México son de carácter no formal, situación distinta a lo que ocurre en Brasil y Perú donde existe la oferta de

áreas de cumplimiento han debido aprender su oficio a través de la experiencia, y formarse por medio de cursos no formales, conferencias o eventos, los cuales muchas veces sólo se crean como respuesta a la expedición de una norma específica, o para discutir un tema particular, pero no para analizar la necesidad de entender la función de cumplimiento más allá de un mero gestor de riesgos particulares. De suerte que la función se ha aceptado y legitimado en el mundo laboral a través de certificaciones y membresías a asociaciones, pero en la región la academia está en deuda de hacer trascender el rol de cumplimiento de oficio a profesión (Requena, 2018).

¿Y por qué es necesario o importante transitar hacia la profesionalización de la función de cumplimiento o el rol de Oficial de Cumplimiento? Este artículo justamente reflexiona sobre esta pregunta analizando cómo desde lo académico se ha abordado, discutido y evolucionado el discurso alrededor de la necesidad e importancia de profesionalización del rol de cumplimiento.

Basados en los hallazgos, la reflexión alrededor de la pregunta de investigación se circunscribe principalmente a dos razones: la primera, asociada a la necesidad de dotar de herramientas teóricas y prácticas a una función que se encuentra en tensión permanente entre las demandas de i) una regulación externa en continuo cambio, compleja y además altamente ambigua, y ii) el mundo corporativo con sus dinámicas culturales propias y la necesidad de obtener resultados y generar valor para sus accionistas; y la segunda, relacionada con la importancia de dotar de estatus y legitimidad a una función que, aunque cada vez se torna más imprescindible (por lo menos en las grandes empresas), aún debe luchar contra un escepticismo bastante generalizado en el mundo organizacional sobre su real necesidad y valor agregado. De forma que hoy en día el oficio no sólo carece de herramientas que posibiliten la interpretación de las normas y la construcción de significado útil para las organizaciones, sino de los suficientes recursos, fuerza, relevancia y reconocimiento que le permita al oficial de cumplimiento ejercer su rol con legitimidad y de manera adecuada.

## METODOLOGÍA

La técnica de recolección de información utilizada para este artículo de reflexión fue la revisión de literatura disponible en bases de datos electrónicos en los que se abordan las problemáticas relacionadas con la emergencia y el ejercicio del rol del oficial de cumplimiento. Para llevar a cabo esta revisión se siguieron los ocho pasos propuestos por Okoli y Schabram (2010).

---

programas formales. De hecho, Brasil es el país de la región con más oferta formal y más avanzado en términos de nivel de educación en estos temas: de los ocho programas a los que se tuvo acceso, cuatro son máster (específicamente MBA) y dos son postgrados. Por su parte, en Perú la mitad de los programas a los que se pudo acceder son posgrados.

Para ello se realizó una búsqueda de artículos publicados en inglés y español relacionados con temas de cumplimiento, desde la expedición de la Convención Anticohecho de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), esto es, desde 1998 hasta hoy. Se escogió este momento en el tiempo pues, fue a partir de la firma de dicho instrumento jurídico internacional que los Estados parte de esta Convención (quizás la más reconocida en el mundo alrededor de estos temas) comenzaron a regular la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción (específicamente soborno transnacional).

Se tuvieron en cuenta en un primer momento (Paso 4: Practical Screen) los estudios que, además de cumplir con los criterios de tiempo y lenguaje expuestos atrás, estuvieran relacionados con la pregunta de investigación y por lo tanto, al menos de manera preliminar, fuera posible identificar en el título, el resumen (*abstract*) o las palabras clave (en cualquiera de los dos idiomas) expresiones o términos como oficial(es) de cumplimiento, profesional(es) de cumplimiento, profesional(es) de la ética, programas de ética y cumplimiento o similares. Como resultado de este ejercicio se identificaron 56 artículos publicados en línea que cumplieran con estas características.

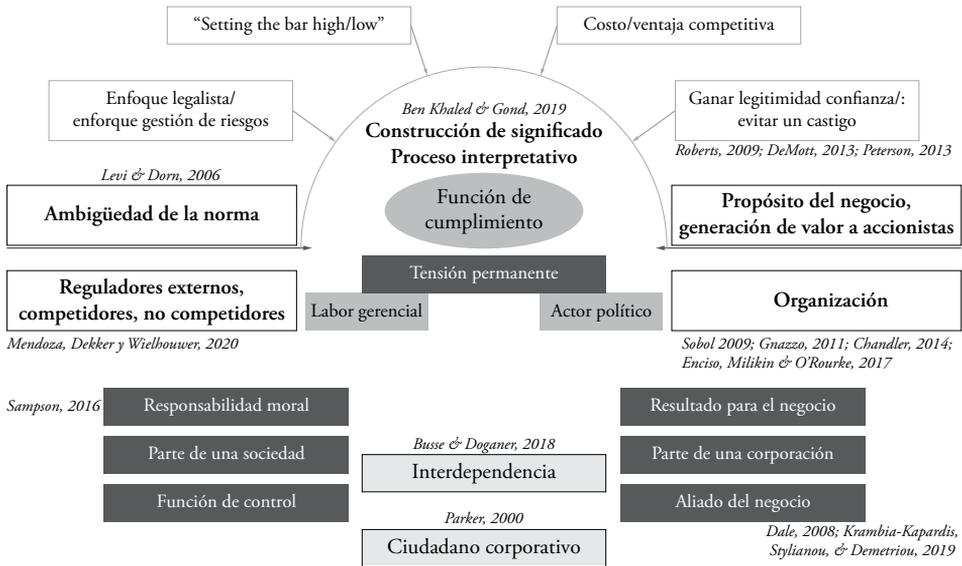
Posteriormente, para evaluar la calidad de los artículos o, en palabras de Okoli y Schabram (2010), llevar a cabo la *Quality Appraisal*, su revisión y lectura se hicieron con base en la posibilidad de responder alguna de las siguientes preguntas:

- ¿Se aborda la emergencia del rol de oficial de cumplimiento como una consecuencia de la necesidad de responder a exigencias normativas y/o integrar ética a los negocios?
- ¿Se aborda el rol de oficial de cumplimiento como factor fundamental o necesario para adoptar e implementar un programa de cumplimiento efectivo?
- ¿Se aborda el rol de oficial de cumplimiento como problemático, en tensión, en disputa o carente de legitimidad?

Si después de la lectura de los artículos se podía concluir que respondían, al menos de manera parcial, a una de las preguntas, se asignaba un puntaje de 1 (en caso contrario 0); aquellos que no lograron un puntaje igual o mayor a 2 fueron excluidos de la revisión de la literatura. Para realizar este análisis se prestó especial atención a la argumentación de los autores alrededor de i) la necesidad y justificación del rol en las organizaciones, ii) las presiones o tensiones a las que debe responder y se debate el rol, y iii) la utilidad (sea genuina o de apariencias) del rol. Con base en esto, 35 artículos fueron excluidos quedando 21 para ser trabajados.

Así, se procedió a la extracción de los datos más relevantes para responder a la pregunta de investigación y elaborar la síntesis de los estudios, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Resumen gráfico de la revisión de literatura



Fuente: elaboración propia

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### *Cumplimiento: una función en tensión permanente*

Con la creación de las áreas de cumplimiento se generó una demanda de personas con habilidades para “el dominio, la interpretación, el control y la aplicación de todas esas disposiciones regulatorias” (Requena, 2018). En ese sentido, el trabajo y rol de una persona dedicada a las labores de cumplimiento existe, se fundamenta y se nutre de la tensión natural ocasionada por la expedición y existencia de normas externas ambiguas, las cuales, en primera instancia, deben ser analizadas en términos de i) su coherencia y comprensibilidad (tanto *per se* como en el contexto de la legislación ya existente); ii) los riesgos que significan de cara a la viabilidad del negocio o las vulnerabilidades del mercado, y iii) incluso la manera como podrían atraer, constreñir o comprometer a empleados o altos directivos, o abrir una puerta para la comisión de crímenes (Levi y Dorn, 2006). Luego, deben ser importadas, traducidas e interpretadas en normas éticas y de comportamiento (Ben Khaled y Gond, 2020) que sean coherentes, sirvan al negocio y, por lo tanto, se adapten al mundo corporativo.

Entonces, es justamente esta ambigüedad y proceso de comprensión, interpretación y construcción continuo de significado lo que torna la función de cumplimiento en altamente política. Como bien lo señalan Ben Khaled y Gond (2020), en organizaciones políticas o “polities”, como son las empresas u organizaciones en general,

el proceso de interpretación de estas normas se convierte en un área en disputa. La ambigüedad de la norma externa hace que diferentes intereses se encuentren y se confronten para decidir cuál es la mejor manera de interpretarla, traducirla y adaptarla a las distintas necesidades de una organización. Entonces, la función de cumplimiento se encuentra en el medio (por ponerlo de alguna manera) de las exigencias normativas de los reguladores, las presiones de otros actores (sean o no competidores) (Mendoza, Dekker y Wielhouwer, 2020) y los intereses del directorio de la organización que, por supuesto, están atravesados por la necesidad de generar valor a sus accionistas y pueden ir desde la voluntad de imprimirle ética a los negocios, hasta generar legitimidad ante la sociedad (y de paso una mejor reputación) o dar sólo una apariencia de legalidad con el fin de evadir los cuestionamientos de las autoridades (Parker, 2000; Peterson, 2013; Ben Khaled y Gond, 2020).

La variedad de intereses frente a la adopción de un programa de cumplimiento, y el hecho de contar con un área responsable, depende en gran parte del punto de vista de la empresa, el cual puede oscilar entre adoptar un mero mandato y obligación y, por ende, responder a la amenaza de un castigo por hacer las cosas mal, o una elección relativamente más libre e independiente que emerge del entendimiento según el cual se trata una necesidad moral justificada en lo que es correcto y necesario (Roberts, 2009; Sampson 2016; Mendoza *et al.*, 2020). Entonces, la función de cumplimiento debe construir significado y lidiar con un proceso interpretativo, balanceando necesidades confrontadas (pero en algunos casos, complementarias y hasta necesarias). De forma que se navega entre un enfoque de gestión de riesgos meramente reactivo que busca sólo evitar sanciones legales y “manejar apariencias” ante el Gobierno y la sociedad, y otro más proactivo basado en la prevención y administración del riesgo, y en el desarrollo de una cultura ética y de integridad (Parker, 2000; Peterson, 2013; Ben Khaled y Gond, 2020).

Es justamente en el reconocimiento de esta tensión permanente que viven aquellos que se dedican a la función de cumplimiento que nace la necesidad de su profesionalización. Dotarlos de herramientas y habilidades, así como propiciar el desarrollo de sus capacidades para velar por el cumplimiento de normas éticas y legales, y al tiempo entenderse como parte del mundo corporativo, es un reclamo de la sociedad y las organizaciones por darle sentido y profesionalizar a quienes se conocen como “ciudadanos corporativos” (Parker, 2000). No es posible ni factible que la persona consagrada a estas labores se dedique a aplicar normas de manera estricta, muy conservadora y a cualquier costo, incluso llegando hasta el límite de agotar la operación misma de los negocios; de la misma manera que sería muy perjudicial ejercer una labor de manera poco genuina con el fin de permitir cualquier tipo de negocios (en donde prime el interés de lucro) que atenten contra la sostenibilidad misma de la organización y produzcan serias consecuencias para la sociedad.

Como señalaba Parker (2000), cuando en Estados Unidos, Inglaterra y Australia se estaba dando la discusión acerca de la función de cumplimiento –que hoy sucede de manera tardía en esta región–, los nuevos oficiales de cumplimiento

entendieron su rol en las relaciones de interconexión e interdependencia entre los reguladores y las organizaciones, esto, en el marco de un modelo basado en el diálogo y el involucramiento diario en las relaciones políticas y de negocios de la organización que los empleaba (Busse y Doganer 2018). Por eso, más que una tarea jurídica, se trata una labor política y gerencial que debe hacer uso de todos los recursos disponibles para convencer a la organización de realizar negocios legales, pero sobre todo éticos e íntegros, que respondan también a los reclamos de la sociedad (Parker, 2000). Al final se trata de formar profesionales que sepan del mundo corporativo, que entiendan de estrategia, de competitividad de negocios, pero que también, en el marco de la responsabilidad social empresarial, velen por la integridad y la protección de la empresa, de los accionistas y por la gestión de sus grupos de interés en la sociedad. A estos se les llama ciudadanos corporativos porque, gracias a su trabajo, también es posible que “las organizaciones... [sean] testigo de las ventajas de alinear su estrategia con las expectativas y experiencias de la sociedad” (Luque *et al.*, 2020: 143).

### *Cumplimiento: una función para ganar legitimidad, pero en busca de ella*

Habiendo dicho lo anterior, es importante anotar que la profesionalización de la función de cumplimiento también debería ayudar a dotar de legitimidad un rol que en ocasiones es visto como un mal necesario en las organizaciones, y sobre el cual el resto de la organización declara cierto escepticismo, no se le escucha o, en el peor de los casos, se usa como una forma de manejar apariencias ante las autoridades y la sociedad. Convertir el oficio en una profesión debería ayudar a otorgar estatus a la función y permitir que se empiece a percibir como una inversión y no como un costo.

Como se señaló atrás, las áreas de cumplimiento y, por ende, la función de cumplimiento, se crearon para hacer frente a la amenaza del castigo por violación de la norma, o como una manera de reconstruir la legitimidad y ayudar a recomponer la reputación de las organizaciones afectadas por los escándalos asociados a la falta de ética e integridad en los negocios (DeMott, 2013). No obstante, incluso en los escenarios en que no pareciera obedecer exclusivamente a una obligación normativa, Chandler (2014) señala que la adopción voluntaria de programas de cumplimiento y la creación de la figura de oficial de cumplimiento obedecen realmente a la emergencia de eventos o sucesos críticos que generan una presión colectiva para el cambio en las empresas. La manera como responden las empresas y la visibilidad que se le da a cada una de estas respuestas determinaría (al menos parcialmente) el cuándo y el cómo (el alcance) de dichas implementaciones. Así las cosas, mientras que la adopción de un programa o la designación de un oficial son actos relativamente visibles, y podrían servir como una señal fácilmente utilizable de cara a los grupos de interés, su implementación y alcance son menos evidentes para los actores externos, y más bien dependen de la cultura organizacional y/o de los eventos específicos que puedan afectar a una firma en particular (Chandler,

2014). Entonces, aun cuando los oficiales de cumplimiento son designados para hacer frente a los llamados eventos críticos, y de esta forma recomponer la confianza y legitimidad ante los actores externos, no tienen garantizada la suya propia, porque la real implementación del programa y la dotación de recursos depende de los factores mencionados.

En efecto, como afirman Treviño *et al.* (2014), en la mayoría de los casos los oficiales de cumplimiento deben lidiar con escasa credibilidad al interior de las organizaciones, y señalan que son varias las razones que explicarían por qué la función de cumplimiento no goza de la legitimidad necesaria para desempeñar su rol con eficiencia y efectividad.

La primera estaría relacionada con la dificultad de evaluar la efectividad de sus acciones. Al tratarse de una actividad primariamente de prevención, resulta tremendamente complicado mostrar resultados concretos de su tarea; hablar de las consecuencias perjudiciales que se previnieron, o incluso se evitaron, resulta casi un imposible si, por ejemplo, los negocios nunca sucedieron. La segunda tiene que ver con el imaginario colectivo según el cual, por un lado, la organización ya era “ética” o gozaba de una mentalidad ética, y por otro, que los objetivos éticos son contrarios a los negocios lucrativos y exitosos. Treviño *et al.* (2014) señalan que los oficiales de cumplimiento deben lidiar con el escepticismo de las personas de todos los niveles de la organización que creen i) que ya cumplían con la ley y eran éticos, por lo que su valor agregado resulta altamente cuestionado con la llegada de estas personas, y ii) se trata de un área que obstruye o no permite hacer negocios. La tercera y última habla del choque con la mentalidad jurídica, lo cual ya se abordó en este texto. Treviño *et al.* (2014) expresan que el área jurídica, tradicionalmente encargada de la protección de la organización, por lo general cuestiona la existencia misma del área de cumplimiento. De hecho, como lo afirma DeMott (2013), para los principiantes en este tema la persona que puede servir de jefe jurídico igualmente podría servir de oficial de cumplimiento, pues no se ve necesariamente el valor agregado de un área que gestione riesgos más allá del deber de cumplimiento regulatorio que otras áreas ya tenían, aun cuando se ha estudiado ampliamente que, a pesar de tener obligaciones similares, las áreas de cumplimiento y las áreas jurídicas tienen diferencias innatas e irreconciliables que las obligan a estar separadas o ser independientes (DeMott; 2013; McNeece, 2012; Tabuena, 2006).

Además de las ya expuestas, Krambia-Kapardis *et al.* (2019) señalan dos razones por las que hoy en día (incluso en los países desarrollados) la función de cumplimiento goza de una escasa legitimidad. Por un lado, y tal vez en respuesta a aquella ya mencionada mentalidad de obstrucción a los negocios, las áreas de cumplimiento han debido venderse como aliadas de los negocios: áreas que en lugar de obstaculizar permiten alcanzar los objetivos del negocio contribuyendo a su sostenibilidad. De hecho, Dale (2008) afirma que los oficiales de cumplimiento deben tener una posición pro-cliente y convertirse en recurso útil, más que en un proceso que tiende a ser evadido o evitado. Y aunque esto es cierto, y es un aspecto en el que deben

trabajar constantemente las áreas de cumplimiento, la tensión generada por su rol dual de control y aliado podría generar una importante confusión que, en lugar de contribuir a dotar de legitimidad la función, podría socavarla. No hay que olvidar que estas áreas son en esencia de control por lo que deben desarrollar funciones bastante impopulares dentro de las organizaciones, entre ellas, reportar e investigar las violaciones al programa de cumplimiento, o incluso emitir recomendaciones desfavorables respecto de la realización de negocios altamente lucrativos, pero de dudosa integridad y un potencial impacto reputacional. Por otro lado, el hecho de que por lo general el oficial de cumplimiento y, por ende, las áreas de cumplimiento no se encuentren al mismo nivel de otros cargos directivos y áreas estratégicas en las organizaciones, o sus funciones se traslapen con la de otras áreas, como la jurídica, la de recursos humanos o la de auditoría, debilita la credibilidad o fuerza de sus decisiones o recomendaciones, que son vistas como accesorias o pendientes de reconfirmación y aprobación por otras áreas tradicionalmente aceptadas o relevantes (Gnazzo, 2011).

Entonces, al ser una función tan relevante y cada vez más en boga, pero al mismo tiempo tan difícil de ejercer y muchas veces carente de legitimidad, es imprescindible su profesionalización. Como señala Sobol (2009), las organizaciones tendrían que darse cuenta que el personal de cumplimiento también debería estar compuesto por profesionales, y el directorio enfatizar en su valor para las compañías. Así, la academia debe coadyuvar a la profesionalización de un oficio tan importante para la sociedad que busca balancear el lucro con la sostenibilidad y que encuentra su justificación en la necesidad de que las empresas sean responsables o *accountables* (por usar el término anglosajón y del cual no existe una traducción exacta al español) y busquen generar un valor agregado que vaya más allá del mero lucro de sus accionistas.

## CONCLUSIÓN

Las actuaciones de las organizaciones tienen un impacto relevante en las sociedades. Sus decisiones carentes de ética o integridad pueden causar daños al medio ambiente, malgastar los escasos y preciados recursos públicos y, aún más grave, vulnerar los derechos humanos. Por ello las autoridades y la sociedad en general se han dedicado a buscar que las organizaciones actúen con mayor responsabilidad moral, ganando o manteniendo de paso la confianza pública, lo cual incluye, entre otras cosas, obligarlas o incentivarlas a adoptar e implementar programas de cumplimiento. Con ello se abre un nuevo lugar en las organizaciones para personas que diseñen, implementen y monitoreen estas herramientas.

Sin embargo, los cambios al interior de las compañías han sido paulatinos, no sólo por lo que supone interpretar y adoptar una nueva obligación normativa, sino por los costos que ello significa. Entonces, es importante dar cabida en las organizaciones a los oficiales de cumplimiento, y presentar su rol como necesario y no fácil de suplir por otras áreas, como las legales o de auditoría. No obstante, estas

personas se enfrentan a una ausencia de oferta académica formal y otorgamiento de licencias por las autoridades, a diferencia de lo que ocurre para otras profesiones.

En ese sentido, este artículo reflexiona sobre la necesidad de transitar hacia la profesionalización de la función de cumplimiento, concluyendo que su importancia radica en que es la forma óptima de dotar de herramientas teóricas y prácticas a una función que se encuentra en tensión permanente entre las demandas de una regulación externa, y las necesidades del mundo corporativo. Además, es la manera más adecuada de dotar de estatus y legitimidad a una función que, aunque se usa para ganar legitimidad frente a las autoridades y la sociedad, aún debe luchar contra un escepticismo bastante generalizado en el mundo organizacional sobre su real necesidad y valor agregado.

Las organizaciones y la sociedad precisan de esos ciudadanos corporativos para dotar de integridad las decisiones de las organizaciones, al tiempo que sigan siendo rentables. Sin embargo, es necesaria su profesionalización para darle valor y fuerza a sus acciones dentro de las empresas. Entonces, profesionalizar el oficio es darle estatus y fuerza dentro del mundo corporativo, para cambiar la percepción de que es un costo y más bien verlo como una inversión a largo plazo que ayuda en la sostenibilidad del negocio y al bienestar de la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ben Khaled, W. y Gond, J. (2020). How do external regulations shape the design of ethical tools in organisations? An open polity and sociology of compliance perspective. *Human Relations*, 73(5), 653-681. <https://doi.org/10.1177/0018726719828437>.
- Busse, R. y Doganer, U. (2018). The role of compliance for organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 334-351. <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2017-0163>.
- Chandler, D. (2014). Organizational susceptibility to institutional complexity: Critical events driving the adoption and implementation of the ethics and compliance officer position. *Organization Science*, 25(6), 1722-1743. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0927>.
- Dale, W. (2008). Postapproval monitoring and the role of the compliance office. *ILAR Journal*, 49(4), 393-401. <https://doi.org/10.1093/ilar.49.4.393>.
- DeMott, D. (2013). The crucial but (potentially) precarious position of the chief compliance officer. *Brook. J. Corp. Fin. y Com. L.*, 8(1), 56-79. <https://brooklynworks.brooklaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=bjcfcl>.
- Enciso, S., Milikin, C. y O'Rourke, J. S. (2017). Corporate culture and ethics: From words to actions. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 69-79. <https://doi.org/10.1108/jbs-01-2017-0001>.
- Gnazzo, P. J. (2011). The chief ethics and compliance officer: A test of endurance. *Business and Society Review*, 116(4), 533-553. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2011.00396.x>.

- Krambia-Kapardis, M., Stylianou, I. y Demetriou, S. (2019). Contextualizing compliance officers and their state of practice. *Business and Society Review*, 124(3), 385-411. <https://doi.org/10.1111/basr.12181>.
- Levi, M. y Dorn, N. (2006). Regulation and corporate crime: Managers and auditors. *European Journal on Criminal Policy and Research*, 12(3-4), 229-255. <https://doi.org/10.1007/s10610-006-9023-2>.
- Luque Sánchez, L., Luque, N. y Villalba, J. (2020). La responsabilidad social empresarial frente a los beneficios tributarios y la imagen corporativa. *Apuntes Contables*, 27, 129-144. doi: <https://doi.org/10.18601/16577175.n27.08>.
- McNeece IV, J. B. (2012). The Ethical Conflicts of the Hybrid General Counsel and Chief Compliance Officer. *Georgetown Journal Legal Ethics*, 25(3), 677-694. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/geojlege25ydiv=35yid=ypage=>.
- Mendoza, J. P., Dekker, H. C. y Wielhouwer, J. L. (2020). Industry Self-regulation Under Government Intervention. *Journal of Quantitative Criminology*, 36(1), 183-205. <https://doi.org/10.1007/s10940-019-09424-x>.
- Morales, A. (2018). Calculating for managing: The emergence of the idea of risk management. *Apuntes Contables*, 89-102. doi:<https://doi.org/10.18601/16577175.n21.06>.
- Newbery, C. (16 de julio de 2019). Compliance está despegando en América Latina. ¿Pero, funciona? *Americas Quarterly*, Anti-Corruption Watch. <https://www.americasquarterly.org/content/compliance-span>.
- Okoli, C. y Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26), 1-50. <http://sprouts.aisnet.org/10-26>.
- Parker, C. (2000). The ethics of advising on regulatory compliance: Autonomy or interdependence? *Journal of Business Ethics*, 28(4), 339-351. <https://doi.org/10.1023/A:1006396809305>.
- Peterson, E. (2013). Compliance and ethics programs: Competitive advantage through the law. *Journal of Management and Governance*, 17(4), 1027-1045. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9212-y>.
- Requena, C. (7 de noviembre de 2018). La carrera profesional del “compliance officer”. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/la-carrera-profesional-del-compliance-officer/>.
- Roberts, R. (2009). The rise of compliance-based ethics management: Implications for organizational ethics. *Public Integrity*, 11(3), 261-278. <https://doi.org/10.2753/PIN1099-9922110305>.
- Sampson, S. (2016). The “right way”: moral capitalism and the emergence of the corporate ethics and compliance officer. *Journal of Business Anthropology*, Special Issue 3, 65-86. <https://doi.org/10.22439/jba.v2i1.5009>.
- Sobol, R. (2009). Conversations at the top: the tone of the independent chief compliance officer. *Journal of Investment Compliance*, 10(4), 10-15. <https://doi.org/10.1108/15285810911007336>.
- Tabuena, J. A. (2006). The Chief Compliance Officer vs. the General Counsel: Friend or Foe? *Compliance and Ethics Magazine*, 10(15) 4-7. <https://assets.corporatecompliance>.

org/Portals/1/PDF/Resources/Compliance\_Ethics\_Professional/1206/CnE1206\_04\_Tabuena.pdf.

- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., Kreiner, G. E. y Bishop, D. G. (2014). Legitimizing the legitimate: A grounded theory study of legitimacy work among Ethics and Compliance Officers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 186-205. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.10.009>.
- Velásquez, L. M. (2020). *Fundamentación teórica de la propuesta de especialización en cumplimiento*, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Contaduría Pública (sin publicar).