

COMPLIANCE: CONSTRUYENDO INTEGRIDAD DESDE LOS CENTROS DE TRABAJO

Foto: Andina



En un contexto marcado por la corrupción y la desconfianza, el *compliance* propone construir valores desde nuestro trabajo diario. El testimonio de tres jóvenes profesionales nos muestra integridad y una cultura ética reales.

La XIII Encuesta Nacional sobre Percepciones de la Corrupción en el Perú 2025 (Ipsos, 2025) establece como una de sus conclusiones que “la percepción de que la corrupción ha aumentado alcanzó un pico histórico (88 %)” (p. 56). Esto, a su vez, se relaciona con una “profunda desesperanza: el 81 % cree que la situación empeorará o seguirá igual” (Ipsos, 2025, p. 56). Estos hallazgos son parte del entorno en el que los jóvenes profesionales se educan y en el que, posteriormente, buscan insertarse. En el caso particular del contexto laboral en el que se insertan los estudiantes de Derecho

y los jóvenes profesionales de esta carrera, se suma la percepción negativa de los ciudadanos respecto del funcionamiento del sistema de justicia (Datum, 2024, pp. 3-7).

El presente artículo tiene el objetivo de mostrar un ámbito del ejercicio profesional que suele relacionarse con la carrera de Derecho, pero que, en realidad, es un espacio transversal a diversas profesiones y especialidades. La característica fundamental de este ámbito es que se relaciona directamente con una cultura de integridad. El medio que nos permitió acercarnos a esta forma de ejercer la profesión en la práctica fue una entrevista realizada a tres jóvenes profesionales del derecho¹.

Una perspectiva sobre el *compliance* corporativo nos dice que este “es un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y para establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos” (World Compliance Association, 2025)². Sin embargo, al acercarnos a la aplicación real de quienes se comprometen con esta visión vemos que “el objetivo es crear un entorno de trabajo del que los empleados se sientan orgullosos al permitirles no solo cumplir la ley, sino también realizar una contribución positiva a la sociedad” (Aznar & Vaccaro, 2015, p. 24).

INTEGRIDAD, CONFIANZA Y CULTURA

Micaela Canelo, Valeria Arango y María Fernanda de la Melena son tres jóvenes profesionales de la carrera de Derecho.

Apasionadas por su trabajo en áreas del cumplimiento normativo, transmiten un fuerte compromiso con el comportamiento ético. Micaela va al grano y nos dice que “*compliance* es hacer lo correcto” y reconoce que uno de los grandes retos de su función es “generar confianza” (comunicación personal, 2025). Valeria concuerda y explica que “esta confianza no se genera con un *paper compliance* —es decir, lo que dice un papel o una norma—, sino que debe ser un organismo vivo que refleje cultura” (comunicación personal, 2025). María Fernanda nos pone en contexto y precisa que en el trabajo hay un lado duro, que se refiere a crear códigos de conducta, procedimientos, matrices de riesgo; y un lado humano, referido a que los colaboradores de la empresa se conecten y comprometan con una cultura de integridad (comunicación personal, 2025). Además, las tres concuerdan en la importancia de lograr coherencia entre el discurso (procedimientos, códigos y políticas) y la realidad (la cultura, el día a día).

En esa línea, uno de los objetivos más importantes para quienes trabajan en *compliance* es conseguir que los trabajadores identifiquen y denuncien acciones que consideran contrarias a sus valores personales o a los valores empresariales. Es por ello que uno de los mecanismos de control que forman parte de un esquema de *compliance* es lo que se conoce como un canal de denuncias, o línea ética, medio a través del cual cualquier miembro de la organización puede denunciar conductas incorrectas que haya identificado en el lugar de trabajo. De ahí que Micaela se refiera a la confianza como un valor

1 Agradezco a Micaela Canelo Llanos, Valeria Arango Piérola y María Fernanda de la Melena Combe, jóvenes profesionales del *compliance* y del derecho, que me permitieron desarrollar una charla extensa y honesta, en la que me transmitieron su visión de la integridad y los esfuerzos que ellas realizan para que esta se convierta en una verdadera cultura.

2 Entre los riesgos que se suele considerar está el que ocurran actos de acoso en la empresa, actos de discriminación, el incumplimiento de obligaciones laborales, el mal uso de datos personales de clientes, el de incurrir en incumplimientos ambientales, la generación de daños a la salud, la participación en actos de corrupción, la comisión de fraudes contables o el que algún cliente o proveedor sea parte de un esquema de lavado de activos, entre muchos otros.

clave en su labor, pues, como explica María Fernanda, “si voy a denunciar, tengo que tener el resguardo de que voy a estar protegida” (comunicación personal, 2025) y, como complementa Valeria, “es importante que se tenga confianza, para que la persona que identifica un problema se sienta dispuesta a comunicarlo” (comunicación personal, 2025).

Otro elemento que nuestras entrevistadas han identificado como fundamental en su trabajo es que el *compliance* no puede ser entendido solo como un trabajo de escritorio o de oficina. Parte importante de su labor está en visitar los establecimientos ubicados en diferentes lugares del país, ir a las fábricas, plantas o instalaciones industriales e interactuar con los trabajadores de las diferentes áreas y centros de trabajo. Micaela, Valeria y María Fernanda, cada una desde una empresa e industria diferente, coinciden en que solo es posible construir una cultura de integridad si todos los miembros de la organización están involucrados. Por ello, es necesario que la información, la capacitación y la construcción de una cultura de cumplimiento se acerque a todos los trabajadores y miembros del equipo.

VALORES PERSONALES Y VALORES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Conseguir que los trabajadores de una empresa o institución se atrevan a denunciar y tengan la tranquilidad de que serán escuchados o que no tendrán consecuencias negativas, no es trabajo de un día ni de una persona. A la vez, es una demostración de que la organización confía en su equipo y de que los valores que la empresa pregona, a través de su sistema de cumplimiento, son coherentes con el accionar de sus líderes, representantes y trabajadores. María Fernanda explica que “todos los elementos normativos tienen que ser ejemplificados y quien los difunde los cumple. Es necesario predicar con el ejemplo” (comunicación personal, 2025). En ese sentido, Micaela afirma que “estar en *compliance* nos permite

ser coherentes entre nuestros valores y lo que hacemos” (comunicación personal, 2025). Valeria cierra señalando que “en *compliance* sentí que podía marcar una diferencia” (comunicación personal, 2025).

Las tres entrevistadas coinciden en la importancia de trabajar desde la integridad. Micaela afirma que “trabajar en esta rama es difícil, por el mismo hecho de que vivimos en un país donde la corrupción está tan arraigada; para mí eso es lo más fuerte” (comunicación personal, 2025). Valeria puntualiza el aspecto de la coherencia: “Si lo que busco es generar conciencia, mi propósito debe ser crear un espacio de confianza y credibilidad; y, para eso, debo demostrar ese comportamiento todos los días” (comunicación personal, 2025). María Fernanda reafirma la necesidad de ser íntegros: “Si eres una persona íntegra, eres un profesional íntegro y eso se refleja en todas las cosas que haces” (comunicación personal, 2025). Pero, debemos reconocer que existen múltiples mecanismos o formas de actuar que se oponen a esta coherencia y que pueden ser catalogadas como conductas identificables en el ámbito laboral o profesional. Así, podemos mencionar como ejemplos visibles a prácticas como el *greenwashing*, las *fakenews*, el *mobbing* y diferentes formas de plagio hasta llegar a situaciones mucho más complejas como los casos de fraude o corrupción.

El profesor Sergio Anzola Rodríguez afirma, en relación con los abogados, que

ni la profesión ni la sociedad (que es su audiencia) se han percatado que sus acciones tienden a ser guiadas por una ética profesional fuertemente diferenciada de su ética personal y que eso causa dolor, sentimientos de culpa y temor: tres conceptos clave que aparecen en las entrevistas realizadas. (2019, p. 313)

La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la realidad, entre los valores personales y los valores

que los profesionales aplican en la práctica laboral, es un ideal que no es sencillo encontrar en la realidad laboral. Es por eso que consideramos de mucha relevancia resaltar el compromiso del ejercicio del *compliance* como una práctica empresarial que tiene una finalidad concreta, pero que además genera externalidades virtuosas, pues, tomando como referencia a nuestras tres entrevistadas, podemos afirmar que los profesionales tienen la posibilidad de encontrar un espacio en el que se pueden desenvolver con integridad y, además, colaborar para desarrollar una cultura ética en las organizaciones para las que trabajan.

SUBTEMA 1: COMPONENTES DE UN PROGRAMA DE COMPLIANCE

1. Cultura ética y liderazgo. Se necesita el compromiso de la alta dirección y la participación de todos los gerentes o ejecutivos en la construcción de una cultura de cumplimiento.
2. Formalización de políticas corporativas, código de ética, procedimientos escritos.
3. Identificación y evaluación de los riesgos de posibles incumplimientos legales o éticos, en todas las áreas y niveles de la organización.
4. Identificación de los riesgos. Se deben establecer controles internos que permitan mitigar o reducir la posibilidad de que esos riesgos ocurran en la realidad. Entre estos mecanismos de control tenemos procedimientos para el sustento de gastos, auditorías internas aleatorias, entre otros.
5. Capacitación y comunicación. Son necesarias para que el programa de *compliance* sea conocido por todos los miembros de la empresa y se convierta en parte de la cultura de la organización.

Foto: Kuliation/Unsplash



El *compliance* requiere cultura ética y liderazgo entre sus componentes.

TRABAJAR EN COMPLIANCE RESULTA DESAFIANTE Y SATISFACTORIO EN UN PAÍS CON UNA ALTA TOLERANCIA A LA CORRUPCIÓN COMO EL PERÚ

Foto: Cat Box/Shutterstock



El *compliance* debe identificar y mitigar casos de hostigamiento sexual y conductas machistas en las organizaciones.

6. Canales de denuncia y mecanismos de protección a los denunciantes.
7. Monitoreo, auditoría y mejora continua.

Para identificar estos componentes, se toma como referencia lo expresado por Valda Yanguas (2025, p. 13).

SUBTEMA 2: HOSTIGAMIENTO SEXUAL Y COMPLIANCE

Dentro de los riesgos que el *compliance* debe identificar e intentar mitigar, se encuentran los relacionados a las conductas machistas

y los casos de hostigamiento sexual en el trabajo. Nuestras entrevistadas afirman que el Perú sigue siendo un país machista y que este tipo de conductas son parte de la forma de ser de nuestro mundo corporativo y legal. Reconocen que se han generado avances diversos, en particular, en aspectos de regulación de delitos y mecanismos de defensa ante situaciones de esta naturaleza, pero sostienen que hacer carrera en el mundo profesional o empresarial sigue siendo una tarea más difícil para las mujeres que para los hombres.

En relación con situaciones vinculadas con el hostigamiento sexual, las entrevistadas

expresan que, a través del *compliance*, se abre un espacio de mejora, pues estas conductas están entre los riesgos que las organizaciones deben identificar. Al tratarse de un riesgo identificado, debe ser parte integrante de las políticas, los procedimientos, los mecanismos de denuncia e investigación, así como un importante aspecto en la planificación de los procesos de capacitación y comunicación. Nuestras entrevistadas consideran que este es un ámbito de especial relevancia, porque una cultura de *compliance* sólida puede brindar a las eventuales víctimas un espacio de confianza para denunciar estos hechos sin temor.

SUBTEMA 3: SECTOR PÚBLICO Y COMPLIANCE

El *compliance* suele identificarse como una práctica empresarial o propia de organizaciones privadas. Sin embargo, establecer políticas de cumplimiento y, en particular, buscar que el comportamiento ético sea parte de la cultura de las organizaciones es un objetivo valioso para cualquier institución pública o privada. En ese sentido, es importante resaltar que en el Perú existe una regulación del *compliance* público, es decir, se han desarrollado prácticas de cumplimiento en las entidades estatales. La denominación con la que se conoce al *compliance* en el sector público nacional es el de modelo de integridad y la autoridad responsable de implementarlo es la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (Secretaría de Integridad Pública, 2025).

El modelo de integridad público desarrolla componentes similares a los explicados en este mismo artículo en relación con el *compliance* privado y requiere del desarrollo de acciones similares a las comentadas para las entidades privadas. El modelo vigente fue aprobado por el Decreto Supremo 148-2024-PCM, enmarcado en la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (2025).

REFERENCIAS

- Anzola Rodríguez, S. I. (2019). *El malestar en la profesión jurídica*. Universidad de los Andes.
- Aznar, E., & Vaccaro, A. (2015). La ética gana terreno en la empresa. Del director de cumplimiento normativo al de integridad. *IESE Insight*, 27, 23-31.
- Datum. (2024). *Estudio de opinión pública marzo 2024*. <https://www.lampadia.com/wp-content/uploads/2024/03/Urpi-f-OP-AUTORIDAD-Marzo-2024-Informe-final-3.pdf>
- Ipsos. (2025). *XIII encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2025*. <https://www.proetica.org.pe/noticias/la-corrupcion-alcanza-su-mayor-impacto-en-la-desconfianza-la-economia-y-los-servicios-publicos-segun-la-xiii-encuesta-nacional-de-proetica-2025/>
- Secretaría de Integridad Pública. (2025, 17 de diciembre). *Secretaría de integridad pública*. <https://www.gob.pe/7855-presidencia-del-consejo-de-ministros-secretaria-de-integridad-publica>
- Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción. (2025, 22 de diciembre). *Política*. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/33937-politica-nacional-de-integridad-y-lucha-contra-la-corrupcion>
- Valda Yanguas, R. (2025, 3 de noviembre). *Compliance corporativo en Latinoamérica* [Texto]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7390925445661216768/>
- World Compliance Association. (2025, 12 de diciembre). *Acerca del compliance*. <https://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>