



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2025,
Volumen 9, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2

EL CUMPLIMIENTO COMO PILAR DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

**COMPLIANCE AS A PILLAR OF
BUSINESS ORGANIZATIONS**

Antonia del Carmen Madrid George
Universidad de Panamá

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19183

El Cumplimiento como Pilar de las Organizaciones Empresariales

Antonia del Carmen Madrid George¹

amadridgeorge@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-7477-5954>

Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad

Universidad de Panamá

Panamá

RESUMEN

El cumplimiento regulatorio, denominado también compliance, se refiere al conjunto de procesos y políticas llevadas a cabo por una entidad para garantizar que sus actividades se efectúen conforme a las leyes, regulaciones, normas morales y estándares del sector. Cumplir con las normas es clave para que las empresas duren y tengan buena fama. Este estudio tiene como objetivo general comprender la relevancia del cumplimiento normativo en el éxito a largo plazo de las organizaciones empresariales y analizar los factores clave que influyen en su implementación efectiva. Para averiguarlo, voy a revisar los antecedentes del cumplimiento normativo, sus conceptos y diversas teorías existentes, ver cómo afectan la imagen de la empresa y qué problemas tienen las empresas al tratar de empezar a cumplir con todo. Esta investigación nos revela que el cumplimiento normativo se fortalece como un eje estratégico que sobrepasa el simple cumplimiento legal, precisando una sólida base cultural sustentada en valores corporativos fuerte, liderazgo ético, comunicación transparente y eficaz y formación continua. Se puede decir que el cumplimiento no debe verse solo como algo que hay que hacer por ley, sino como una forma de ayudar a la empresa a tener éxito a largo plazo, porque crea un ambiente de trabajo honesto, claro y fuerte.

Palabras clave: cumplimiento normativo, cultura organizacional, ética empresarial, reputación corporativa, responsabilidad social

¹ Autor principal

Correspondencia: amadridgeorge@gmail.com

Compliance as a Pillar of Business Organizations

ABSTRACT

Regulatory compliance, also known as compliance, refers to the set of processes and policies implemented by an entity to ensure that its activities are carried out in accordance with laws, regulations, moral norms, and industry standards. Compliance with regulations is key to the longevity and good reputation of companies. The overall objective of this study is to understand the relevance of regulatory compliance to the long-term success of business organizations and to analyze the key factors that influence its effective implementation. To find out, I will review the background of regulatory compliance, its concepts, and various existing theories, examine how it affects a company's image, and examine the challenges companies face when trying to become fully compliant. This research reveals that regulatory compliance is gaining ground as a strategic pillar that goes beyond simple legal compliance, requiring a solid cultural foundation supported by strong corporate values, ethical leadership, transparent and effective communication, and ongoing training. It can be said that compliance should not be seen solely as something required by law, but as a way to help the company succeed in the long term, because it creates an honest, clear, and strong work environment.

Keywords: regulatory compliance, organizational culture, business ethics, corporate reputation, social responsibility

Artículo recibido 20 julio 2025

Aceptado para publicación: 20 agosto 2025



INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas están en un ambiente más difícil y con más reglas, así que seguir esas reglas es clave. Para que la empresa se vea bien y siga teniendo éxito, es importante asegurarse de cumplir con todo, para que la empresa dure y no solo se trata de seguir las leyes.

Para que todos en la empresa sigan las reglas, no basta con tener documentos y procesos; hay que cambiar la forma de pensar de la gente.

A través de esta investigación se va comprender la relevancia del cumplimiento normativo en el éxito a largo plazo de las organizaciones empresariales y analizar los factores clave que influyen en su implementación efectiva. En concreto, quiero saber qué cosas en la empresa ayudan o impiden que se sigan las reglas. Para averiguarlo, voy a revisar lo que se ha escrito sobre los tipos principales de reglas, ver cómo afectan la imagen de la empresa y qué problemas tienen las empresas al tratar de empezar a cumplir con todo.

Este estudio es útil porque ahora es muy importante cumplir con las leyes, ya que la gente está más pendiente, las reglas son más duras y todos quieren que las empresas sean claras. Si sabemos qué cosas influyen en que se cumplan las reglas, las empresas pueden buscar mejores maneras de que todos sean honestos y responsables.

Lo que salga de esta investigación bibliográfica nos ayudará a entender mejor cómo se relacionan la forma de ser de la empresa y el seguir las reglas, y también dará ideas a los que manejan empresas para mejorar sus programas de cumplimiento.

Diseño de la Investigación

Esta investigación se enmarca en un diseño bibliográfico de carácter exploratorio y descriptivo. Su objetivo principal es analizar la relación existente entre las organizaciones saludables y los factores de cultura, liderazgo, motivación y estrés organizacional. A través de una revisión sistemática de la literatura, se busca identificar las principales tendencias, teorías y hallazgos en este campo.

MATERIALES

Bases de datos académicas: Se consultaron las siguientes bases de datos especializadas:

Google Scholar

Scopus



Web of Science

Redalyc

Criterios de inclusión y exclusión:

Inclusión: Artículos científicos publicados en revistas indexadas, en español o inglés, en los últimos 10 años, que abordaran directamente la relación entre organizaciones saludables y los factores mencionados.

Exclusión: Artículos de opinión, capítulos de libros sin revisión por pares, estudios de caso no publicados.

MÉTODOS

Búsqueda sistemática: Se realizó una búsqueda sistemática en las bases de datos mencionadas, utilizando combinaciones de las palabras clave y los operadores booleanos (AND, OR, NOT).

Selección de documentos: Se seleccionaron los documentos que cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión establecidos.

Análisis de contenido: Se llevó a cabo un análisis cualitativo de los documentos seleccionados, siguiendo las siguientes etapas:

Codificación: Identificación de las unidades de análisis (temas, conceptos, categorías) relevantes para la investigación.

Categorización: Agrupación de las unidades de análisis en categorías más amplias.

Interpretación: Análisis de las categorías y construcción de un marco conceptual.

Síntesis de resultados: Se sintetizaron los hallazgos de los estudios revisados, identificando las principales tendencias, discrepancias y lagunas en la literatura.

Historia del Cumplimiento Normativo en las Empresas

Remacha (2016) señala que "el compliance nace para asegurar que la empresa se ajusta y cumple con el ordenamiento jurídico" (p. 6).

Se puede decir que el cumplimiento normativo siempre ha existido, pero como lo entendemos ahora es relativamente nuevo, ya que siempre se ha procurado controlar las operaciones comerciales y asegurar la justicia en los negocios.



Raíces y Desarrollo

Se puede decir que en el antiguo Egipto ya existían reglas y normas para el comercio.

También el código de Hammurabi y el derecho romano aseguraba el comercio.

Edad Moderna y el Despegue del Compliance

Después de la Revolución Industrial y la entrada de la globalización, se dieron más dificultades en las acciones empresariales y esto obligó la necesidad de reglas más claras en el comercio.

Los grandes fraudes empresariales que surgieron a mediados del siglo XX, como fueron financieros y corporativos conmocionaron a las personas y expusieron la urgencia de mayor control y claridad en las empresas.

Debido a estos fraudes, los gobiernos de diferentes países promulgaron leyes más severas para impedir actos de corrupción y así proteger a los consumidores.

La palabra en sí compliance se inició a utilizar en los años 70, particularmente en los estados Unidos, para comunicar los programas y procesos hechos para asegurar el respeto de las leyes y reglas.

Díaz (2021) explica la relevancia del compliance en el entorno empresarial actual:

El contexto social, económico y legislativo ha hecho de la función de Compliance o cumplimiento normativo una necesidad y obligación legal en la gestión de los negocios.

El Compliance nace para combatir las malas prácticas en el seno de las organizaciones y se presenta hoy día como el modelo de prevención y control idóneo para garantizar el respeto a la legislación, reducir los riesgos y costes de su incumplimiento y extender la integridad en el marco de la actividad empresarial. (p. 43)

Causas que estimularon el progreso del compliance:

El compliance se dio debido a la mundialización o globalización de las empresas por lo cual se dieron diferentes ordenamientos jurídicos y culturales.

La transformación digital de los negocios, da surgimiento a nuevos peligros informáticos lo cual fomenta la demanda de restaurar estrategias de seguridad. Como también debido a que los clientes se hicieron más entendidos de sus derechos y demandaron más claridad por parte de las empresas. A la vez las empresas iniciaron a reconocer la valía de sus repercusiones sociales y medioambientales.

Sancllemente-Arciniegas (2021) sostiene que el compliance ha transformado la gobernanza corporativa:



El compliance es una nueva tendencia regulatoria internacional que está transformando la forma en la que se conciben las grandes empresas y su gobierno. La noción se estructura a partir del problema del cumplimiento de la ley y encuentra intolerable la posibilidad de que las compañías vulneren bienes que el derecho considera importantes. (p. 2)

Fases en el desarrollo del compliance

Al inicio del compliance se concentraba a evitar los castigos legales. Luego se diferenció la importancia de identificar y administrar los peligros asociados al incumplimiento. Actualmente el interés se dirige a formar una cultura dentro de la empresa, donde sea una cualidad compartida por todos los miembros de la misma.

Según Remacha (2016), "el origen del compliance puede encontrarse en el interés de los reguladores y en las demandas de los grupos de interés, que han encontrado en la legislación un instrumento para evitar prácticas fraudulentas o injustas entre las compañías" (p. 5).

Direcciones actuales en compliance

Debido a los cambios tanto sociales, económicos y tecnológicos, la mayoría de las empresas están acogiendo una cultura de cumplimiento, lo cual ha ocasionado en las mismas ser más residentes y afortunadas a largo plazo.

El cumplimiento regulatorio, denominado también compliance, se refiere al conjunto de procesos y políticas llevadas a cabo por una entidad para garantizar que sus actividades se efectúen conforme a las leyes, regulaciones, normas morales y estándares del sector.

Actualmente el cumplimiento regulatorio es considerado un soporte básico tanto para evitar castigos legales, como también para dar confiabilidad y seguridad ante los interesados.

A continuación, algunas teorías que se tomaron en cuenta.

Tabla 1. Teorías sobre el compliance

Teoría de la Agencia	Cuando los intereses de los agentes, como los jefes o la gente que trabaja, no se ajustan con los de los dueños o accionistas de la empresa, ahí salta un problema de agencia, lo que puede llevar a movidas egoístas o que no buscan lo mejor para los dueños. Aquí es donde el compliance entra al rescate, como un método clave para achicar estos problemas. Con normas, procesos, controles internos y revisiones, se busca que todos actúen pensando en la empresa y sus dueños, evitando líos, manejos raros o fallos que puedan dañar el nombre de la empresa.
----------------------	--

Teoría de los Costos de Transacción	Según Oliver Williamson, las empresas eligen cómo organizarse (ya sea creando áreas internas o contratando servicios externos) para gastar lo menos posible en cada trato. Estos gastos pueden ser en buscar y ver opciones, hablar y cerrar acuerdos, seguir el cumplimiento de los contratos, así que tener un buen programa de compliance puede ser clave para bajar los gastos futuros, como pueden ser multas, juicios, daños al nombre de la empresa, pérdida de clientes o problemas para conseguir dinero.
Teoría de la Legitimidad	Todas las empresas quieren jugar dentro de las reglas y lo que espera la sociedad para ser vistas como legítimas, o sea, que se piense que lo que hacen está bien, es correcto y encaja dentro de lo que la sociedad considera normal. El compliance ayuda mucho a que las empresas mantengan esa imagen, porque al seguir las leyes y ser éticas, demuestran que son empresas responsables y a la vez les ayuda a tener el permiso de la sociedad para operar, evitando que la gente hable mal, que los clientes las dejen de lado o que los gobiernos se metan y pongan en riesgo su negocio.
Teoría de la Disuasión	Esta teoría dice que si en una empresa se cree que es fácil que te pillen haciendo algo malo y que te castiguen fuerte, la gente y la empresa pensarán dos veces antes de hacer travesuras. Los programas de compliance están hechos para que la gente se lo piense bien antes de hacer algo raro, ya que, si la empresa tiene normas claras, buenos controles, formas de denunciar, revisiones constantes y castigos por no cumplir (tanto dentro como por parte de los que regulan), esto hace que a nadie le den ganas de portarse mal. La seguridad de que te pillen, lo duro del castigo y lo rápido que se aplica son clave para que esto funcione.
Teoría de la cultura organizacional:	Esta perspectiva sugiere que la manera de actuar dentro de una empresa se ve significativamente afectada por los principios, convicciones, estándares y procedimientos comunes. Una cultura sólida puede determinar cómo los trabajadores interpretan y reaccionan ante las directrices y requisitos establecidos. Por lo tanto, es vital crear una cultura de cumplimiento normativo donde la ética, la honestidad y la consideración por las normas sean valores inherentes y alentados desde la cúpula directiva. Una cultura empresarial que promueve la claridad, la rendición de cuentas y la comunicación de anomalías tiene una mayor predisposición a conseguir un cumplimiento duradero que una que solo se sustenta en el temor al castigo.
Teoría de los Stakeholders	Esta perspectiva sugiere que una compañía debería tener en cuenta los deseos y las previsiones de cada uno de los conjuntos que podrían influir o verse influidos por su actividad, abarcando en este sentido a trabajadores, compradores, distribuidores, localidades, autoridades, prensa, etc. El cumplimiento normativo corporativo es un modo de gestionar las obligaciones de la empresa para con sus distintos interesados, es decir, asegurar que las leyes o reglamentos con estos colectivos se lleven a cabo, edificando de este modo vínculos firmes y confirmando la perdurabilidad de la entidad en el futuro.
Gestión de Riesgos	Implica detectar, valorar, aliviar y vigilar los peligros que podrían bloquear la consecución de las metas de la entidad. Un esquema de cumplimiento actual se funda en una metodología de gestión de peligros, esto es, las compañías reconocen los riesgos de cumplimiento (por ejemplo, cohecho, estafa, transgresión de datos, inobservancia medioambiental) a los que están sujetos, juzgan su posibilidad y repercusión, y trazan regulaciones y trámites para reducirlos.

Concepto de Cumplimiento Normativo

El cumplimiento normativo comprende todos los aspectos legales y regulatorios que las empresas deben seguir para actuar de manera prudente. Se puede decir que el compliance dentro de una organización es el actuar de conformidad a las normas, tanto como a las externas como a las internas como son las políticas de las empresas. A esto se le puede agregar la creación del código de conducta interno y políticas corporativas que dan las directrices a las acciones de los empleados directivos, creando claramente lo que se espera de ellos en términos de comportamiento y toma de decisiones.

El cumplimiento normativo incluye todos los aspectos legales y regulatorios que las empresas deben acatar para actuar de manera responsable. A lo que se puede decir que compliance en una organización es el actuar de acuerdo a las normas externas como son las leyes sino también a las normas internas como las políticas de la empresa. Acordándonos que ya debe de existir un código de conducta interna Y políticas de la empresa que son las que guían el actuar de los empleados y directivos, disponiendo así visiblemente lo que se espera de ellos en cuanto a comportamiento y la toma de decisiones.

Según la World Compliance Association, “el cumplimiento consta de un conjunto de buenas prácticas y procedimientos que las empresas implementan con la intención de detectar y clasificar los riesgos legales y operativos a los que están expuestas.”

Tipos de Cumplimiento Normativo

El cumplimiento incluye aspectos legales, éticos, sociales y ambientales.

El cumplimiento legal es el que implica el seguimiento de leyes locales, nacionales e internacionales que se aplican a las empresas. Incluyendo así aspectos laborales, fiscales y regulatorios específicos de cada sector.

Cumplimiento ético es el que ordena la organización con los principios éticos y de integridad en sus operaciones diarias. Las empresas que impulsan una cultura ética cumplen con la ley y además fomentan la equidad y la transparencia.

Moya, F. (2024), nos afirma que el código de ética es un documento que define los estándares éticos y las normas de conducta que deben seguirse en la empresa. P 04



Nobile (s.f.) afirma que "Cada código de ética es diferente y debe reflejar la ética de la empresa, sus valores y estilo de cómo hacer negocios. Es una normativa unilateral interna de cumplimiento obligatorio".

Cumplimiento social es la relación con las expectativas que la sociedad y los grupos de interés poseen sobre la responsabilidad social corporativa (RSC). Según Porter y Kramer (2006), una empresa comprometida con la RSC "contribuye positivamente al bienestar social y económico de las comunidades en las que opera".

Cumplimiento ambiental toda empresa debe de procurar que sus operaciones minimicen el impacto negativo en el medio ambiente, cumpliendo así con las regulaciones sobre la sostenibilidad y la gestión de recursos naturales.

La Importancia de Estar al Día con las Normas

Estar al día con las normas es vital para cuidar la imagen y fiabilidad de cualquier empresa. Fombrun y Shanley (1990) resaltan que la buena fama de una empresa se basa en la "confianza y lo que se espera de ella", y las empresas que no cumplen las normas corren el riesgo de dañar mucho cómo las ve la gente. Este daño a la reputación no solo afecta lo que piensan los clientes, sino también la fe de los inversores y trabajadores.

Cuando una empresa digamos cumple a priori con las normas, definitivamente que contará con mayor éxito a largo plazo. Se puede argumentar así que estas normas no solo sirven para protegerse sino también para ser mejor que la competencia.

Lo que la Cultura y la Empresa Aportan al Cumplimiento

La cultura dentro de una empresa es clave para que se tome en serio el cumplimiento de las normas. Schein (2004) explica que la cultura de una empresa es "una forma de pensar que todos comparten y que la empresa ha ido aprendiendo con el tiempo", lo que influye en cómo los empleados ven las normas. Un lugar que valore la claridad, la honestidad y la responsabilidad hará más fácil que se sigan las normas.

Según Remacha (2016). Los programas de compliance se han mostrado ineficientes cuando se limitan a definir los procedimientos y las políticas sobre el papel, sin lograr crear una cultura del cumplimiento en la organización. (p.5)



Pero, hay cosas de la cultura que pueden hacer más difícil cumplir las normas. Si los jefes no se involucran, si la gente no quiere cambiar, y si la empresa solo piensa en ganar rápido, hay problemas. Según Treviño y Weaver (2003), "las empresas con jefes que demuestran que les importa mucho la ética y cumplir las normas suelen tener empleados que también se toman en serio las reglas. "

Cómo el Cumplimiento Afecta la Imagen de tu Empresa

Seguir las reglas es de suma importancia para aumentar la reputación empresarial, ya que si no las cumples la reputación empresarial puede sufrir mucho, ya que las personas lo van a percibir así.

6. Problemas y Retos al Poner en Marcha Programas de Cumplimiento

Algunos de los problemas al implementar los programas de cumplimiento normativo efectivo son:

Escases de recursos: la mayoría de las empresas, en especial las más pequeñas, no cuentan con suficiente dinero o personal para establecer programas de cumplimiento sólidos.

Reglas complicadas: las empresas globalizadas tienen que lidiar con leyes de diferentes países, lo que ocasiona poseer políticas de cumplimiento todas iguales.

No querer adaptarse a los cambios: algunas empresas ven el cumplimiento como algo muy complicado y que reduce la eficiencia, lo que causa rechazo dentro de la empresa.

Elementos Culturales y Estructurales Clave en el Desempeño

El desempeño es de suma importancia para toda empresa, pero este no se da por sí solo, sino que se ve afectado por una confusa mezcla de elementos culturales y estructurales.

Elementos Culturales

Ideales corporativos: esto es lo más importante que posee toda empresa ya que sienta las bases para la conducta que se aguarda. Si estos incentivan la honradez, la claridad y la responsabilidad, es más posible que se sigan las reglas.

Costumbres sociales: las costumbres informales, las perspectivas y las costumbres dentro de una organización pueden tener un efecto notorio en el desempeño. Si el equipo de trabajadores no sigue reglas y se ve como si fuera algo común o hasta premiado, es menos probable que se evite.

Dirección: esta forma juega un papel importante, ya que los líderes que imponen con su ejemplo la conducta ética y que resaltan el desempeño son más dados a crear una cultura de desempeño.



Comunicación: una comunicación transparente y eficaz sobre lo que se espera, las políticas y las consecuencias de no seguir las reglas es primordial para impulsar el desempeño.

Según Ostos Velázquez & Asociados y KPMG en Venezuela (2021), "La comunicación debe ser permanente y se debe ofrecer la debida formación al respecto para interiorizar esta cultura de ética y de transparencia empresarial, así como el compromiso para el debido cumplimiento".

Reconocimiento y premios: estos pueden influir en la conducta ya que, si el desempeño es premiado, lo más probable es que se vuelva a repetir.

Elementos Estructurales

Estructura corporativa: Tanto la estructura centralizada o descentralizadas del mando, puede afectar el rendimiento del personal. Y las estructuras entre más descentralizadas otorga a los trabajadores más independencia, pero además se puede hacer más difícil asegurar el desempeño.

Sistemas de supervisión: Los procedimientos de supervisión interna, como las auditorías y las evaluaciones del desempeño, pueden favorecer a garantizar el desempeño. No obstante, si estos procedimientos son muy estrictos o burocráticos, pueden desanimar la innovación y la inventiva

Ambiente corporativo: Un ambiente corporativo beneficioso, que se perciba por la confianza, el respeto y la colaboración, puede propulsar el desempeño.

Recursos: Tener o contar con todos los recursos correctos, como son el personal y la tecnología, es esencial para asegurar el desempeño.

Presión por los logros: Una imposición exagerada por los logros puede llevar a los empleados a poner en peligro los estándares de desempeño.

Cómo Impactan Estos Aspectos en la Observancia

Motivación: Si los trabajadores son apreciados, tratados con respeto e integrados, estarán más dispuestos a cumplirlas, aquí es donde se puede apreciar los aspectos culturales y de la empresa que tiene un efecto en el actuar de los trabajadores de observar las reglas.

Apreciación del peligro: Si los empleados razonan que no observarlas reglas tiene consecuencias severas, es más fácil que la sigan, por ello la idea del peligro del incumplimiento es crucial.

Capacidad: Todos los empleados deben de tener la capacidad y los conocimientos requeridos para observar la norma y lo que se espera de ellos.



Comprendiendo los aspectos culturales de la empresa, estas pueden crear tácticas para animar a cumplir las normas y crear una cultura de honradez.

Dirigiendo el Cambio Cultural para una Mejor Observancia

Gestionar una evolución cultural para que mejore el cumplimiento es algo complicado y con varias caras que demanda una forma de actuar estratégica y constante con el tiempo. A continuaciones algunas tácticas:

1. Diagnóstico y Perspectiva Común:

- Reconocer los valores, normas y los aspectos que están obstaculizando el cumplimiento.
- Establecer visión clara de la cultura que se pretende establecer, en la que el cumplimiento sea primordial.
- Comunicar lo que se ha averiguado y el punto de vista de toda la empresa, aclarando por qué se cambia y qué ventajas traerá.

2. Liderazgo y Modelo a Seguir:

- Todos los líderes empresariales deben de mostrar un compromiso sólido con el cambio y ser el ejemplo de las nuevas formas de actuar.
- Instruir a los líderes medios para que sean los que realicen el cambio y a si procurar que prosperen los nuevos valores.
- Premiar y reconocer a los que ayudan a las nuevas formas de actuar

3. Comunicación Estratégica:

- Utilizar una gama de canales de comunicación para divulgar los mensajes para que sean claros y uniformes.
- Integrar un idioma universal que sea accesible para todos los empleados en la empresa y que los involucre a todos.
- Realizar relatos y casos reales para clarificar los nuevos valores y conductas que se han de esperar.

4. Formación y Crecimiento:

- Crear planes de formación para cultivar las destrezas y saberes necesarios para estar a la altura de lo esperado.



- Proporcionar opciones de coaching y mentoring para dar una mano a los empleados a acoplarse con la transformación.

5. Sistemas y Trámites:

- Confirmar que los sistemas de gestión, los trámites y las normas estén en conformidad con la nueva cultura.
- Ir erradicando los trámites confusos que puedan poner trabas al cumplimiento de las normas internas y realizarlos más ágiles.
- Optimizar las tecnologías para hacer más fácil la comunicación, el monitoreo y la valoración del cumplimiento.

6. Medición y Valoración:

- Establecer medidores de rendimiento (KPI) para calibrar los avances hacia la cultura que se desea alcanzar.
- Realizar encuestas frecuentemente para tantear cómo perciben los empleados la transformación cultural en curso.
- Emplear las opiniones recibidas para afinar las tácticas y optimizar los resultados de la empresa, o sea establecer una retroalimentación.

El establecer un cambio cultural para impulsar el cumplimiento requiere de un programa integral que cuente con todos los niveles jerárquicos de la empresa. Al conciliar los valores, los sistemas y los comportamientos, las empresas pueden moldear una cultura en la que el cumplimiento sea una práctica firme y duradera.

Impacto del cumplimiento de la reputación corporativa

Las normas y las obligaciones morales forman una base muy importante para construir una imagen corporativa sólida.

¿Por qué es tan importante el cumplimiento de la reputación?

Credulidad por parte de las partes interesadas, los consumidores se sienten más seguros por empresas que siguen las normas legales, los inversionistas se sienten más seguros al invertir en estas empresas, los empleados o trabajadores son más leales y dedicados y por último la sociedad se siente identificada con las empresas que ayudan a proteger la naturaleza.



Reducción de riesgos

La falta de normas y reglas dentro de una empresa puede ser más costosa y producción de daños difíciles de remediar y daño en la imagen de la empresa.

Ventaja competitiva

Una de las ventajas es que estas empresas que siguen las normas y reglas cobran precios más altos que sus rivales, por ende, sus proveedores también deben cumplir con las normas éticas y legales, el personal calificado desea trabajar en buenas organizaciones morales.

Según Hernández Sarti, M. J., Gutiérrez Pallares, E., & Mendoza González, L. A. (2024)

El contar con un programa de compliance legal, y compartirlo con el público general, comunica a los futuros clientes que la empresa u organización es seria en el cumplimiento de las leyes, lo que dará confianza a clientes presentes y futuros, de no verse a su vez involucrados en posibles ilícitos. (Página 48)

¿Cómo construir una cultura de cumplimiento?

Los líderes empresariales deben hablar simple y breve con los trabajadores sobre reconocer sus deberes y detectar riesgos potenciales, a la vez que el personal debe de informar cualquier anomalía sin preocuparse de la reacción de sus superiores, los programas de cumplimiento se deben mejorar constantemente y verificar los resultados.

Estas normas ayudan a salvaguardar nuestra marca y nuestro futuro. La buena sintonía dentro de una empresa mejora las relaciones con las partes interesadas, disminuye los peligros y asegura una ventaja comparativa en el mercado.

Barreras y desafíos para la implementación de programas de cumplimiento

Barreras internas

La resistencia al cambio por parte de los empleados, que los jefes inmediatos no las ponga en práctica, que la organización en sí, no las practique o no le importe y dificultad o mal manejo para usar las reglas.

Barreras externas

Las reglas en el exterior se actualizan regularmente por ende toda empresa debe tratar de estar actualizada, las empresas que están en diferentes países presentan dificultades ya que las reglas y la



forma de vida varían y las transgresiones de los delincuentes digitales es un problema real para mantener la información segura y asegurarse de que la empresa siga avanzando.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados en esta investigación nos dicen que existen factores Culturales Organizacionales que Influyen en el Cumplimiento Normativo.

La importancia de cómo se desea ver la empresa es algo importante para que sigan las reglas. La forma el cómo se proyectan las personas o trabajadores en cuanto a sus creencias y comportamiento afectan mucho si se quiere seguir las reglas.

Los valores internos: las empresas deben de tener fuerte arraigo en valores como la honestidad, ser transparente, ayudar a la sociedad es crear un buen ambiente de respeto a las normas.

Los jefes deben ser los primeros en dar el ejemplo para que se respeten las normas, opinar claramente qué es lo importante para la empresa y defender las ideas para seguir las reglas.

La comunicación debe de ser de ambas partes, hablar claro a los empleados de lo que se espera de ellos y que se sientan parte del equipo.

Capacitar permanentemente a los empleados para que sigan las reglas y realicen sus trabajos bien.

Sistema de control interno para ayudar a encontrar errores antes que se transformen en grandes problemas.

Clima organizacional: crear un ambiente laboral donde todos confien y se respeten.

La cultura organizacional es el talón de aquiles para el éxito del cumplimiento normativo. Para que las empresas posean un ambiente donde se respeten las normas deben utilizar la comunicación asertiva, capacitación constante y excelentes jefes, también utilizar sistemas de control interno muy eficientes. Si cumplen con esto, mejoran imagen, evitan problemas de tipo legal, y se aseguran en el mercado.

Según Paagman Alonso, S. T. (2014) “Si la organización consigue desarrollar una normativa adaptada a sus estructuras, ésta será cumplida con mucha mayor facilidad y las responsabilidades de los distintos stakeholders serán desempeñadas sin problema, lo que en definitiva beneficiará a toda la organización.”

(p. 45)



Seguir el cumplimiento normativo ayuda a que las empresas sean muy bien vistas por sus partes interesadas, tengan más confianza y puedan tener mayor apoyo por parte de sus inversionistas y les ayuda en su mercado.

Según Vera del Ruste, C. (2017). “Cultura Compliance que, ejecutado correctamente es, en definitiva, una función social, pues además de la protección jurídica que brinda a la organización, el beneficio último de una actuación ética empresarial repercute en provecho de la sociedad.” (p 61)

CONCLUSIÓN

En la actualidad, las organizaciones empresariales afrontan un entorno cada vez mas complejo y regulado, en donde el cumplimiento normativo se ha convertido en pilares fundamentales para operar con ética, legalidad y visión estratégica. Este método permite edificar sistemas eficaces de cumplimiento, que no solamente previenen riesgos legales y reputación, sino que favorece también la toma de decisiones, la cultura organizacional y la competitividad. Esta investigación nos revela que el cumplimiento normativo se fortalece como un eje estratégico que sobrepasa el simple cumplimiento legal, precisando una sólida base cultural sustentada en valores corporativos fuerte, liderazgo ético, comunicación transparente y eficaz y formación continua. Por su parte, un entorno organizacional saludable, basado en la confianza y el respeto mutuo, facilitando su admisión. A pesar de esto, persisten desafíos significativos como son la resistencia a l cambio. La escasez de recursos y la diversidad normativa global. No obstante, las organizaciones que acogen el cumplimiento como parte esencial de su cultura están mejor preparadas para enfrentar los desafíos actuales, generar confianza entre sus stakeholders y construir valor sostenible a largo plazo. El cumplimiento, es una herramienta esencial para avanzar con integridad, resiliencia y responsabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Díaz Navarro, N. (2021). La implantación del compliance y sus implicaciones a nivel organizacional.

El caso Globalia [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Deusto]. Repositorio de la Universidad de Deusto.

Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy.

Academy of Management Journal, 33(2), 233-258.



- Hernández Sarti, M. J., Gutiérrez Pallares, E. y Mendoza González, L. A. (2024). El compliance legal como factor en la competitividad de las empresas en México. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Económico Administrativas*, 6(11), 1-19.
- Moya, F. (2024). *Fundamentos y Aplicación del Código de Ética en la Empresa*. Corporación Universitaria de Asturias.
- Nobile, S. (2022). *Compliance*. Universidad de Morón.
- Ostos Velázquez & Asociados y KPMG en Venezuela. (2021). *El compliance y lavado de dinero*. KPMG.
- Paagman Alonso, S. T. (2014). *Compliance: ¿qué implicaciones tiene en las empresas el cumplimiento de la normativa? El caso Helvetia* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas.
- Porter, M. y Kramer, M. R. (2006). *Estrategia y sociedad*. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Remacha, M. (2016). *Compliance: Una nueva obligación para el gobierno corporativo*. *Cátedra la Caixa de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, N° 31. Universidad de Navarra.
- Sanclemente-Arciniegas, J. (2021). *El compliance: repercusiones en la concepción de la empresa*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 90, 193-212.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2829>
- Sanyer, J. (2025). *El rol del compliance en la prevención*. Sanyer Compliance Co.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Treviño, L. K., Brown, M. y Hartman, L. P. (2003). *A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite*. *Human Relations*, 55(5), 5-37.
- Vera del Ruste, C. (2017). *Implementación de un modelo de compliance* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad de Zaragoza]. Repositorio de la Universidad de Zaragoza.

