

**OPINIÓN****COLUMNA INVITADA****MÍCHEL LEVIEN**

# Una *compliance officer* y la Reforma Judicial

*“Lo único peor que el cambio  
es el status quo”.*  
John LeCarré

**A partir** del 1 de junio el panorama legal en México cambia y mucho; la reforma judicial impulsada por la *Cuarta Transformación* traerá la elección de 881 jueces, magistradas y ministras de varios niveles y áreas.

**E**sto no sólo trae cambios para abogadas y profesionistas legales, sino también para el sector dedicado a la integridad, transparencia y cumplimiento: reguladoras, fiscalías y hasta ONG. Pero me concentro en las oficiales de cumplimiento (o *compliance officers*) de empresas grandes y medianas.

El trabajo de una oficial de cumplimiento es lograr que la calamidad -la-



vado de dinero, acoso, corrupción, delitos ambientales, etc.- nunca suceda; y si sucede, entonces que pare y no crezca; y si sigue, entonces que no sea grande; y si es grande, entonces que no sea grave; y si es grave, entonces que la casa esté ordenada para que, cuando llegue la autoridad, la resaca no sea devastadora. Claramente ser oficial de cumplimiento es algo complejo que se enseña en las mejores escuelas del mundo, pero me atrevo a simplificar, porque ya he estado de ese lado del escritorio.

Pero tampoco es una descripción descabellada y nos viene bien para nuestra coyuntura: la reforma judicial. Una oficial de cumplimiento vive su vida

intentando descifrar el rumbo que tomarán las autoridades y guiando a su empresa hacia ese camino para hacer lo correcto y -si se puede- evitar procesos legales caros y dolorosos.

Normalmente nuestra oficial de cumplimiento toma su pauta de las leyes (locales, nacionales, internacionales y extranjeras), y de las mejores prácticas (la sabiduría de los casos de éxito de otras oficiales de cumplimiento). Pero pasa una cosa interesante con ese trabajo; también deben prestarle mucha atención a lo que llamamos “normas suaves”, que no son más que leyes muy reales y rígidas, que intencionalmente dejan mucho de su aplicación a discreción de las autoridades. Un par de ejemplos de leyes que exigen mucho a las oficiales de cumplimiento, pero que también dan mucho criterio a las autoridades que las van a aplicar:

La Ley General de Responsabilidades Administrativas -regula la conducta de servidores públicos federales- exige que las empresas tengan manuales de conducta «claros y completos» que, entre otras cosas, describan “claramente” jerarquías; códigos de conducta que estén “debidamente” socializados; sistemas “adecuados y eficaces” de supervisión; y sistemas de denuncia y capacitación que sean “adecuados”.

El Código Penal Federal -define delitos y establece sanciones- y el Código Nacional de Procedimientos Penales -establece reglas para juzgar delitos- castiga a empresas que no tengan un órgano que controle «debidamente» a sus miembros.

Suena estupendamente bien en teoría, pero la próxima vez que hablen con su abogada de confianza pregúntenle:



¿Qué significa según las leyes mexicanas “claro”, “completo”, “claramente”, “adecuado”, “eficaz”, “adecuado” y “debido”? La respuesta más educada será algo así como: “Significa lo que las autoridades digan en guías y manuales que publiquen periódicamente”.

Esta ya es la realidad y por eso escribo arriba que las oficiales de cumplimiento deben ser una especie de adivinatoras místicas. Por suerte si una autoridad se pasa de la raya con su interpretación de estos conceptos, las empresas siempre pueden ir con jueces de derechos humanos y pedir que la proteja (o ampare) del abuso.

¿Enredado? Pues espéreme porque se complica todavía más. Las autoridades investigadoras, además de ese gran poder, tienen otro as bajo la manga; la ley les permite negociar con las empresas para que, en lugar de hacer un juicio largo y costoso, simplemente se apliquen medidas correctivas y multas. O sea, negociar la aplicación de la justicia.

Si esto le suena extraño, no está us-

ted tan equivocada; en una justicia negociada hay riesgo de abusos. Afortunadamente hay límites a estas negociaciones (o acuerdos de “suspensión condicional”) y el límite más potente es que cualquier acuerdo entre las autoridades y una empresa que «se portó mal» tiene que ser aprobado por un juez. Por un juez, les digo.

¿Ahora empiezan a ver por qué me muerdo las uñas en nombre de las oficiales de cumplimiento? En el mundo del cumplimiento, hasta antes del 1 de junio de 2025 las leyes y las autoridades nos marcaban el camino y los jueces protegían a las personas juzgadas y a la ciudadanía en general. Ahora, bajo este sistema nuevo, este equilibrio tan delicado está muy en duda.

---

**Especialista en anticorrupción, antilavado y cumplimiento normativo. Es el único especializado en investigaciones corporativas internacionales y behavioral compliance, avalado por la International Anti-Corruption Academy**