



El Error de los Compliance Officers

Simplemente, una opinión

Lo que se presenta a continuación expresa **exclusivamente la opinión personal del docente**.

Su objetivo no es establecer definiciones cerradas ni posturas doctrinarias, sino **invitar a la reflexión, al análisis crítico y a la discusión fundamentada** por parte de los estudiantes.

Este contenido **no constituye material obligatorio de estudio ni será objeto de evaluación académica** dentro de la asignatura.

No obstante, si su lectura contribuye a **estimular el pensamiento crítico**, a cuestionar supuestos, y a **favorecer la construcción de un criterio profesional propio** en el ámbito de la Administración y las Tecnologías de la Información, entonces puede considerarse que ha **cumplido plenamente con su propósito formativo**.

Presentación del Tema

En mi experiencia profesional, uno de los riesgos más profundos dentro de las organizaciones no es el error técnico ni la falta de conocimiento normativo. El riesgo real es más sutil: la adaptación excesiva del responsable de cumplimiento para "encajar" en la dinámica organizacional.

El documento analizado expone una idea central contundente: el mayor riesgo del oficial de cumplimiento no es equivocarse, sino adaptarse para encajar. Esta

afirmación revela una tensión estructural entre el rol técnico del compliance y las presiones culturales, comerciales y políticas que existen dentro de cualquier organización.



Desde una perspectiva universitaria y sistémica, el compliance (cumplimiento normativo) no puede entenderse únicamente como un conjunto de normas, controles o manuales. Es un sistema de gobierno interno cuya eficacia depende, en gran medida, de la independencia, claridad de criterio y credibilidad de quienes lo ejecutan.

El problema comienza cuando el rol deja de sostener criterio para priorizar aceptación. Allí se erosiona la función preventiva y protectora que justifica su existencia.

Desarrollo

1. El fenómeno de la adaptación progresiva

El texto señala que el proceso no comienza con actos abiertamente irregulares, sino con pequeños ajustes discursivos:

- “Lo podemos manejar después.”
- “No seamos tan rígidos.”
- “Busquemos un punto medio.”

Estas expresiones representan micro-decisiones que, acumuladas, generan una pendiente resbaladiza organizacional. No se trata de corrupción manifiesta, sino de una erosión gradual del estándar profesional.

Desde la administración y las Tecnologías de la Información (TI), este fenómeno puede analizarse como un riesgo sistémico. En un entorno tecnológico, el compliance no solo revisa contratos o documentos; supervisa procesos digitales, controles automatizados, trazabilidad de datos, segregación de funciones y auditoría de sistemas.

Cuando el criterio se flexibiliza excesivamente:

- Se relajan controles de acceso.
- Se permiten excepciones sin trazabilidad.
- Se postergan mitigaciones de riesgos tecnológicos.
- Se toleran brechas en seguridad o protección de datos.

El impacto no es inmediato, pero sí acumulativo.

2. La presión invisible en entornos organizacionales

El documento identifica presiones concretas que afectan el rol :

- Metas comerciales
- Urgencias operativas
- Relaciones personales
- Miedo a perder legitimidad

Estas variables son especialmente relevantes en proyectos tecnológicos. En implementaciones de sistemas de información, por ejemplo:

- El área comercial presiona para lanzar antes del cierre trimestral.
- El área operativa prioriza continuidad sobre control.
- Los equipos técnicos buscan flexibilidad para cumplir plazos.
- La dirección espera resultados rápidos.

El oficial de cumplimiento se encuentra en un punto de fricción entre eficiencia y control.

Desde la teoría organizacional, esto puede entenderse como un conflicto entre objetivos de corto plazo (rentabilidad, velocidad, competitividad) y objetivos de largo plazo (sostenibilidad, reputación, mitigación de riesgo).

En entornos tecnológicos modernos —cloud computing (computación en la nube), automatización, inteligencia artificial— la presión por innovar rápidamente puede generar una narrativa peligrosa: “la regulación frena el negocio”.

Sin embargo, la función del compliance no es frenar, sino proteger la viabilidad estratégica.

3. Identidad profesional y pérdida de credibilidad

El texto afirma que el error real no es traicionar la norma, sino traicionar la identidad profesional .

Este punto es fundamental desde la formación universitaria. La identidad profesional se construye sobre:

- Independencia técnica.
- Criterio fundamentado.
- Capacidad de sostener decisiones impopulares.
- Coherencia entre discurso y práctica.

Cuando el responsable comienza a negociar lo que no debería negociar , ocurren cuatro pérdidas progresivas:

- Claridad.
- Independencia.
- Autoridad.
- Credibilidad .

En términos sistémicos, la credibilidad es el capital intangible del compliance. Sin credibilidad, ningún sistema de control funciona, porque los actores organizacionales dejan de tomar en serio sus advertencias.

Desde la perspectiva de sistemas de información, esto implica que:

- Las alertas de seguridad no se priorizan.
- Los hallazgos de auditoría se minimizan.
- Los reportes de incidentes pierden urgencia.
- Las recomendaciones se transforman en sugerencias opcionales.

El resultado final no es simplemente un error operativo, sino la desactivación del sistema preventivo.

4. Compliance como función incómoda pero necesaria

El documento concluye con una idea potente: el rol no existe para encajar, sino para incomodar cuando es necesario .

En administración estratégica, esto puede interpretarse como una función de contrapeso (check and balance). El compliance actúa como mecanismo de estabilización institucional.

En proyectos tecnológicos, por ejemplo:

- Puede frenar un despliegue si no se cumplieron pruebas de seguridad.
- Puede exigir controles adicionales antes de integrar datos sensibles.
- Puede rechazar configuraciones que violen segregación de funciones.
- Puede solicitar documentación adicional antes de aprobar procesos automatizados.

Estas decisiones pueden generar fricción inmediata, pero previenen costos reputacionales, regulatorios y financieros futuros.

El texto también enfatiza que la integridad profesional no se negocia en cuotas . Esta metáfora es relevante en la gestión de riesgos tecnológicos: las concesiones parciales repetidas generan vulnerabilidades acumulativas.

5. Impacto en sistemas de información

Desde la mirada de TI, el compliance interactúa con múltiples capas:

- Gobernanza de datos.
- Seguridad de la información.
- Control de accesos.
- Gestión de incidentes.
- Auditoría digital.
- Continuidad del negocio.

Si el criterio se diluye, los sistemas pueden funcionar técnicamente, pero volverse institucionalmente frágiles.

Ejemplo 1:

Una empresa decide implementar un nuevo módulo financiero sin validar completamente la segregación de funciones. El sistema opera, pero permite que una misma persona cree y apruebe pagos. El riesgo no es tecnológico, es de control interno.

Ejemplo 2:

Se habilita acceso remoto sin autenticación robusta para cumplir una urgencia operativa. La decisión parece pragmática, pero incrementa exposición a ciberataques.

En ambos casos, el problema no fue la tecnología, sino la adaptación excesiva del criterio profesional.

Conclusión

Desde mi perspectiva, el mensaje central es claro: el verdadero riesgo del compliance no es el error técnico, sino la erosión silenciosa del criterio.

En entornos organizacionales complejos, especialmente aquellos intensivos en tecnología, la presión por adaptarse puede desdibujar el rol hasta volverlo decorativo. Y cuando el compliance pierde credibilidad, el sistema pierde su barrera preventiva.

El compliance no está para agradar ni para encajar. Está para proteger .

Para los estudiantes de licenciatura en administración, la enseñanza es estratégica: la gestión moderna no solo requiere conocimiento técnico, sino fortaleza institucional y coherencia ética.

En el contexto tecnológico actual —digitalización acelerada, automatización, inteligencia artificial— la función de cumplimiento adquiere mayor relevancia, no menor. Cuanto más complejo es el sistema, mayor debe ser la claridad de criterio.

Sostener independencia no es obstaculizar el negocio. Es garantizar su sostenibilidad.

La adaptación excesiva puede generar aceptación temporal. Pero la integridad sostenida construye legitimidad duradera.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Por qué la pérdida de credibilidad del compliance impacta directamente en la eficacia de los sistemas de información?
 2. ¿Cómo pueden las metas comerciales afectar la independencia del responsable de cumplimiento en proyectos tecnológicos?
 3. Explique la relación entre identidad profesional y gobernanza digital.
 4. ¿Qué riesgos sistémicos pueden generarse cuando se flexibilizan controles tecnológicos por urgencia operativa?
 5. ¿Por qué la integridad no puede negociarse parcialmente en contextos organizacionales complejos?
-

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.