



Implementación de ISO 37001

# Un estudio de caso práctico sobre la Gestión Antisoborno

Traducción no oficial al español

Febrero de 2025



## IMPLEMENTACIÓN DE ISO 37001 UN ESTUDIO DE CASO PRÁCTICO SOBRE LA GESTIÓN ANTISOBORNO

---

### Introducción

En el entorno empresarial global actual, mantener la integridad y la transparencia es fundamental. ISO 37001:2015 proporciona un marco para que las organizaciones establezcan, implementen, mantengan y mejoren un sistema de gestión antisoborno. Este estudio de caso sobre Themisco, una empresa internacional de propiedad familiar, ilustra los desafíos prácticos y las soluciones en la implementación de un sistema de este tipo.

Nota: Todos los nombres de personas u organizaciones en los escenarios son completamente ficticios y las circunstancias descritas, aunque realistas, no pueden atribuirse a ninguna organización en particular.

### Resumen del estudio de caso

Themisco es una organización comercial con actividad internacional en la exportación de productos agrícolas y la importación de productos manufacturados.

Está bien establecida en su mercado nacional de Farland y mantiene relaciones comerciales con numerosos países. Además, está aprovechando el rápido crecimiento del mercado farlandiano para su desarrollo. La empresa cuenta con aproximadamente 900 empleados y registra ventas anuales equivalentes a unos 550 millones de dólares en la moneda de Farland.

Además de su personal en Farland, opera en el extranjero en los países donde mantiene relaciones comerciales cercanas a través de representantes o socios comerciales.

Themisco es una empresa familiar en su tercera generación y está organizada como una sociedad de responsabilidad limitada.

El Presidente de la Junta Directiva y principal accionista, John Alpin, es el patriarca de la familia. Los miembros de la junta son su esposa, Barbara; su hija, Emily; el abogado de la familia, Peter Law; y su hijo, Michael Alpin, quien también ocupa el cargo de Director Ejecutivo (Chief Executive Officer - CEO).

# Escenarios

## Escenario 1 – Asignación inicial



Al inicio de una nueva semana laboral, Michael Alpin llama a su oficina a Patrick Normandy, un joven de poco más de 30 años que trabaja en el departamento de control, y le dice lo siguiente:

Michael Alpin (CEO): “Buenos días, Patrick. Como quizás sepas, ayer tuvimos una reunión de la Junta Directiva. En el punto ‘Otros Asuntos’, el Presidente, mi padre, nos comentó que recientemente asistió a una reunión de negocios donde un ponente habló sobre la necesidad de que empresas como la nuestra hagan algo contra la corrupción.

Aparentemente, esto es incluso un requisito de algunos de nuestros clientes en el extranjero.

No estoy seguro de haber entendido completamente de qué se trata, pero me gustaría pedirte que desarrolles un programa en la línea de lo que hacen otras empresas.

He notado que eres un joven inteligente y trabajador, y quiero darte esta oportunidad de desarrollo. Será tu responsabilidad asegurarte de que nuestra empresa no enfrente acusaciones de corrupción. Deberás hacerlo además de tu trabajo en el departamento de control; creo que es una combinación adecuada.

Vuelve a verme al final de la semana para decirme cómo planeas abordar esta nueva tarea.”

### Comentarios:

- **La motivación de Michael Alpin, el Director Ejecutivo, parece ser bastante débil.** No tiene claro en qué consiste un sistema de gestión antisoborno y simplemente quiere satisfacer a los clientes extranjeros de Themisco y cumplir con la sugerencia de su padre, que tampoco parece estar basada en un fuerte compromiso. A menos que sus actitudes cambien y asuman su rol de liderazgo, es poco probable que el sistema de gestión antisoborno tenga éxito.
- **La elección de Patrick Normandy para desarrollar lo que Michael llama un “programa anticorrupción” es cuestionable.** Patrick es joven y está al inicio de su carrera, ocupando una posición de nivel medio o bajo. Aunque su experiencia en control puede ser un activo para la función de cumplimiento antisoborno, es dudoso que tenga la autoridad e independencia requeridas. Además, debido a su edad y su posición en la organización, es probable que priorice su carrera profesional, lo que también afectará negativamente su independencia.
- **Michael Alpin pretende que Patrick mantenga su puesto actual y asuma la función de cumplimiento antisoborno como una tarea adicional.** Esto podría funcionar en una organización pequeña, pero el tamaño de Themisco requeriría más bien una posición exclusiva a tiempo completo para la función antisoborno. Además, la persona que ocupe ese cargo debería estar en un nivel jerárquico más alto dentro de la organización, reportando preferiblemente al Director Ejecutivo, al Presidente de la Junta Directiva o, en cualquier caso, con acceso ilimitado a ambos.
- **Michael Alpin parece creer que Patrick Normandy, o cualquier otra persona que eventualmente sea elegida para la función de cumplimiento antisoborno, asumirá la responsabilidad de garantizar que Themisco no enfrente acusaciones de corrupción.** Sin embargo, esta no es en realidad la responsabilidad de la función de cumplimiento antisoborno, sino de toda la organización, bajo el liderazgo de la Alta Dirección y el órgano de gobierno.

### Conclusión clave

**El compromiso del liderazgo y la asignación adecuada de personal son fundamentales para el éxito de un sistema de gestión antisoborno.**

## Escenario 2 Formación del comité del proyecto



Patrick Normandy informó a su jefe, Charles Scott, Jefe de Control, sobre su conversación con el Director Ejecutivo. Charles Scott ha trabajado en Themisco durante 26 años y ha sido el responsable de control financiero durante los últimos cinco años. Patrick se sintió bastante aliviado cuando, tras una conversación con Michael Alpin, Charles Scott asumió el liderazgo del proyecto antisoborno.

---

Charles Scott formó un comité de proyecto que incluye a él mismo, al Jefe de Recursos Humanos, al Director Financiero, al Abogado de la empresa y al Jefe de Comunicación, además de Patrick Normandy, quien actúa como Secretario del comité.



El comité está discutiendo la redacción de la política antisoborno y el Abogado de la empresa propone el siguiente texto para la prohibición del soborno, un elemento central de dicha política:

*“Queda prohibido para cualquier empleado de Themisco ofrecer ilícitamente, en cualquier momento, directa o indirectamente, cualquier oferta, promesa, donación, regalo o recompensa con el fin de inducir a una persona que ejerce autoridad pública, que desempeña una misión de servicio público o que ocupa un cargo de elección popular a:*

*Realizar o abstenerse de realizar un acto relacionado con su cargo, deber o mandato, o que sea facilitado por estos.*

*Abusar de su influencia, real o presunta, con el fin de obtener distinciones, empleos, contratos u otras decisiones favorables de una autoridad pública o del gobierno.*

*Asimismo, los empleados de Themisco tienen prohibido ceder ante cualquier persona que ejerza autoridad pública, desempeñe una misión de servicio público o posea un mandato electoral que, ilícitamente, en cualquier momento, directa o indirectamente, solicite ofertas, promesas, donaciones, regalos o recompensas para realizar o abstenerse de realizar cualquier acto especificado en el punto 1, o para abusar de su influencia en las condiciones descritas en el punto 2.”*

### Comentarios



- Esta formulación es apropiada para un texto legal, que debe ser preciso para evitar cualquier ambigüedad en un tribunal de justicia. Sin embargo, no es adecuada para un documento como la política antisoborno, que está dirigido a empleados en todos los niveles de la organización.
- Una política antisoborno debe fomentar una cultura de integridad y reflejar el espíritu de dicha cultura. Este espíritu puede expresarse en palabras simples que cualquier empleado pueda entender; si no es posible transmitirlo en términos sencillos, es poco probable que un lenguaje legal más elaborado logre el objetivo.

Un texto más sencillo (que incluya no solo el soborno a funcionarios públicos, sino también a empleados de entidades privadas, como exige la norma ISO 37001) podría redactarse de la siguiente manera:

*“En Themisco no participamos en sobornos ni en ningún tipo de corrupción en ninguno de los países donde operamos.*

*Los empleados o cualquier persona que actúe en nombre de Themisco no deben ofrecer ni realizar pagos a funcionarios gubernamentales, ya sea directa o indirectamente, ni ofrecerles regalos o entretenimiento con el objetivo de influir en sus decisiones o de obtener ventajas indebidas para Themisco.*

*Esto se aplica igualmente a los directivos y empleados de entidades privadas.”*

## **Conclusión clave**

**La comunicación clara y la participación de las partes interesadas clave son esenciales en el desarrollo de políticas.**

---

## Escenario 3 – Distribución de la política



La política antisoborno ha sido finalizada y, en una reunión del comité del proyecto, se desarrolla la siguiente discusión:

**Jefe de Comunicación:** *"Deberíamos distribuir nuestra política antisoborno lo más ampliamente posible. Es un buen texto y nos proyecta como una empresa con altos estándares, lo cual, por supuesto, somos. Deberíamos imprimirla y publicarla en nuestro sitio web."*

**Abogado de la compañía:** *"No necesitamos imprimirla para distribuirla a nuestros 900 empleados; podemos hacer copias solo para quienes la necesiten. No creo que debamos distribuirla ampliamente ni publicarla en nuestro sitio web para que cualquiera la vea y cuestione la forma en que la implementamos. Por otro lado, sí debemos distribuirla a todos nuestros socios comerciales, especialmente a aquellos cuyas acciones pueden implicar responsabilidad para nosotros".*

### Comentarios:

Según ISO 37001, la política antisoborno debe:

- Estar disponible como información documentada.
- Ser comunicada en los idiomas apropiados dentro de la organización y a los socios comerciales que representen más que un riesgo bajo de soborno.
- Estar disponible para las partes interesadas relevantes, según corresponda.

La organización tiene la libertad de decidir exactamente cómo distribuir su política antisoborno.

Una buena práctica es imprimirla en un folleto (con ilustraciones atractivas) y distribuirla a todo el personal, incluyendo la Alta Dirección y el órgano de gobierno.

También podría estar disponible en formato electrónico en la intranet (ya sea que exista o no una versión impresa en folleto) e incluso en Internet, donde puede ser accesible al público en general, incluyendo todos los socios comerciales y partes interesadas.

Si bien la norma solo exige que la política se distribuya a los socios comerciales que representen más que un riesgo bajo de soborno y a las partes interesadas relevantes, no hay desventaja en una difusión más amplia. Por el contrario, una distribución amplia de la política antisoborno puede proyectar una imagen positiva de la organización, sin que esto represente un riesgo.

### Conclusión clave:

**Una distribución amplia de la política puede fortalecer la imagen positiva de la organización y garantizar una mayor conciencia y compromiso con la gestión antisoborno.**

## Escenario 4 Confirmación del cumplimiento



Charles Scott se reúne con Michael Alpin para informarle sobre el progreso en la implementación del sistema de gestión antisoborno.

**Michael Alpin:** "Has hecho un buen trabajo con nuestra política antisoborno. Me gustan especialmente las imágenes. Supongo que la distribuirás a todo nuestro personal."

**Charles Scott:** "Sí, la distribuiremos no solo a nuestro personal, sino también a nuestro órgano de gobierno y a nuestros socios comerciales. Además, pediremos a todos los destinatarios que confirmen que la han recibido y que se comprometen a cumplirla."

**Michael Alpin:** "¿Realmente es necesario? Pedirle a nuestro personal que nos entregue esa confirmación suena como si estuviéramos sospechando que no tienen la brújula moral para comportarse correctamente. Algunos podrían sentirse ofendidos por eso. En cuanto al órgano de gobierno, ni lo pienses, ellos no forman parte de la organización y no tienen nada que ver con esto. Y con respecto a los socios comerciales, tendrás que explicarme por qué deberían estar incluidos en la distribución."

### Comentarios

- Contrario a lo que afirma Michael Alpin, el órgano de gobierno sí forma parte de la organización y tiene la responsabilidad de ejercer su liderazgo para respaldar el sistema de gestión antisoborno. Esto es aplicable incluso si el órgano de gobierno está compuesto por la familia del principal accionista, como es el caso en Themisco.
- ISO 37001 exige que el personal expuesto a más que un riesgo bajo de soborno, así como la Alta Dirección y el órgano de gobierno, presenten periódicamente una declaración confirmando su cumplimiento con la política antisoborno.
- ISO 37001 también requiere que los socios comerciales que representen más que un riesgo bajo de soborno se comprometan (preferiblemente por escrito, ya sea mediante una declaración independiente o como parte del contrato con la organización) a prevenir el soborno. Esto es especialmente importante en el caso de agentes o consultores contratados para obtener o retener negocios en nombre de la organización.

### Conclusión clave

**La confirmación periódica de cumplimiento es necesaria para mantener la integridad y la responsabilidad última dentro de la organización.**

## Escenario 6 Implementación de la formación



El comité del proyecto ha sido transformado en un grupo de trabajo sobre antisoborno, que asiste a la función de cumplimiento antisoborno en la implementación del sistema de gestión antisoborno. El grupo de trabajo está discutiendo cómo organizar la formación antisoborno para el personal de Themisco.

**Abogado de la empresa:** *"Es esencial que nuestro personal conozca todas las disposiciones legislativas sobre corrupción. Propongo elaborar una tabla con estas disposiciones en nuestro país y en los países donde tenemos nuestras principales operaciones, y poner esta tabla a disposición del personal para que la consulte en caso de duda."*

**Jefe de Recursos Humanos:** *"No estoy seguro de que esta sea la mejor manera de concienciar a nuestro personal. No tendrán dudas mientras no sepan qué comportamientos deben evitar, por lo que no consultarán la tabla. Y, aun si lo hicieran, no necesariamente entenderán lo que, con seguridad, será un lenguaje legal complejo."*

**Director Financiero:** *"Me parece interesante la propuesta de nuestro abogado. Podríamos enviar la tabla a todo nuestro personal por correo electrónico."*

**Jefe de comunicaciones:** *"Están soñando, esta no es la forma de comunicarse. Las personas reciben una avalancha de correos electrónicos todos los días. Necesitamos hacer algo más para captar su atención. Conozco empresas que ofrecen programas de formación en línea a un costo razonable. Eso podría funcionar."*

**Jefe de Recursos Humanos:** *"Si optamos por un programa de este tipo, ¿podemos estar seguros de que abordará las preocupaciones de nuestro personal? ¿Qué harán si tienen preguntas?"*

### Comentarios

- La experiencia demuestra que la formación debe centrarse en el comportamiento y la integridad, más que en las disposiciones legales. La formación debería impartirse inicialmente como una sesión de concienciación poco después del ingreso del nuevo personal. Luego, debería ofrecerse formación presencial periódica para el personal más expuesto al riesgo de soborno, mientras que la formación en línea puede ser adecuada para el resto del personal.
- La formación debe reforzarse de manera regular, por ejemplo, anualmente.
- La formación puede complementarse con mensajes por correo electrónico o folletos que resalten aspectos específicos del sistema de gestión antisoborno.

### Conclusión clave

**La formación periódica y centrada en el comportamiento es fundamental para una gestión antisoborno efectiva.**

---

## Escenario 6 Contratación de un agente local



El sistema de gestión antisoborno de Themisco está bien establecido. Sin embargo, un día, Charles Scott recibe la visita del gerente de mercadeo de Alturia, un país donde Themisco quiere expandir su negocio.

**Gerente de Mercadeo:** *"Estoy enfrentando una situación difícil en Alturia, ya que no tenemos ningún contacto allí que conozca el idioma y las costumbres locales. Afortunadamente, John Alpin, el Presidente de nuestra Junta Directiva y padre de nuestro CEO, conoce a un empresario y emprendedor en ese país, Walter Mandrin, quien tiene excelentes contactos con el Gobierno alturiano.*

*El negocio principal del señor Mandrin es la construcción, pero quiere expandirse y está muy interesado en trabajar con nuestra empresa. Tiene vínculos cercanos con los políticos del partido gobernante en Alturia. De hecho, un primo de su esposa es Ministro de Agricultura. Él mismo nunca ha ocupado un cargo en el gobierno ni está afiliado a ningún partido, aunque también mantiene algunos contactos (discretos) con el partido de oposición.*

*Nos ofrece su asistencia a cambio de una comisión del 12 % sobre nuestras ventas en Alturia. El señor Mandrin vendrá a visitarnos a Farland la próxima semana y necesito saber si puedo aceptar su oferta en esa ocasión."*

En previsión de esa reunión, Charles Scott consultó el **Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional** y encontró que Alturia está clasificada en el tercio inferior de todos los países evaluados en el índice.

### Comentarios

Existen varias razones para ser (muy) cautelosos en esta situación:

- Alturia es un país de alto riesgo en términos de corrupción y el negocio de Walter Mandrin, obras públicas y construcción, es un sector altamente expuesto al soborno.
- Walter Mandrin no tiene experiencia en el negocio de Themisco; su principal activo parecen ser sus contactos políticos y gubernamentales, tanto en el partido gobernante como en la oposición.
- Walter Mandrin tiene vínculos familiares con un alto funcionario del gobierno, a través de su esposa.
- La comisión del 12 % es bastante elevada y es difícil justificar qué valor real está aportando más allá de su red de contactos gubernamentales.
- La urgencia para tomar una decisión en solo una semana representa un factor de riesgo adicional.

Acciones recomendadas para Themisco:

- Informar a Walter Mandrin que no se podrá tomar una decisión hasta que se haya realizado una debida diligencia exhaustiva.
- Solicitar información al gerente de mercadeo sobre la necesidad y justificación para contratar a Walter Mandrin.
- Obtener información del propio Walter Mandrin sobre su experiencia empresarial, calificaciones profesionales, situación financiera, estructura empresarial, etc.
- Realizar una investigación de antecedentes a nivel local, con la ayuda de investigadores externos si es necesario, enfocándose en su reputación empresarial y posibles vínculos con actividades sospechosas, incluyendo soborno, fraude, litigios comerciales, etc.
- Definir con claridad qué servicios proporcionará Walter Mandrin y requerirle informes escritos periódicos (por ejemplo, mensuales) sobre sus actividades.
- Revisar la comisión del 12 % en función de los servicios que efectivamente prestará.

- Establecer un acuerdo formal con Walter Mandrin, incluyendo un compromiso de cumplimiento con la política antisoborno de Themisco y permitiendo a Themisco auditar sus cuentas.
- Requerir que Walter Mandrin reciba formación antisoborno.
- Monitorear continuamente las actividades de Walter Mandrin.

### **Conclusión clave**

**La debida diligencia exhaustiva es esencial al contratar terceros, especialmente en regiones de alto riesgo.**

## Conclusión

Este estudio de caso destaca la importancia del compromiso del liderazgo, la comunicación clara, la asignación adecuada de personal, la formación periódica y la debida diligencia exhaustiva en la implementación de un sistema de gestión antisoborno efectivo.

Al seguir estas mejores prácticas, las organizaciones pueden fortalecer su integridad y transparencia, lo que les permite ganarse la confianza de las partes interesadas y garantizar su éxito a largo plazo.

## Más información

Para obtener más información sobre ISO 37001 y acceder a recursos adicionales, visita:

 [www.iso.org/standard/37001](http://www.iso.org/standard/37001)

## ¿Qué otras normas pueden ayudar con el cumplimiento?

 **ISO 37301:2021** – Sistemas de gestión de cumplimiento – Requisitos con orientación para su uso  
Esta norma es crucial para las organizaciones que buscan garantizar el cumplimiento de leyes, regulaciones y estándares éticos en su contexto operativo. Ayuda a mitigar riesgos, fomentar una cultura de integridad y mejorar el gobierno corporativo y la reputación.

 **ISO 37002:2021** – Sistemas de gestión de denuncias – Directrices  
Proporciona orientación para establecer, implementar y mantener un sistema efectivo de gestión de denuncias, basado en los principios de confianza, imparcialidad y protección.

 **ISO 37003** (en desarrollo) – Sistemas de gestión del control del fraude – Guía para organizaciones que gestionan el riesgo de fraude

Proporciona orientación para establecer, desarrollar, implementar, evaluar, mantener y mejorar un sistema de gestión antifraude efectivo.

 **ISO 37009** (en desarrollo) – Conflictos de interés – Directrices

Ofrece orientación para gestionar los conflictos de interés (COI) en las organizaciones, incluyendo definiciones, principios y procedimientos para identificar, gestionar y resolver conflictos de interés



**International Organization  
for Standardization**

ISO Central Secretariat  
Chemin de Blandonnet 8  
1214 Geneva, Switzerland

© ISO  
All rights reserved

[iso.org](http://iso.org)