1. *Compliance* en Volkswagen Puebla: impacto en la calidad laboral

Héctor Gustavo Amín Velázquez Ortiz*

DOI: https://doi.org/10.52501/cc.485.01

Resumen

Este artículo analiza el impacto del *compliance* en la calidad laboral de la planta Volkswagen Puebla,[1] considerando las dimensiones de remuneraciones, seguridad e higiene, y estabilidad laboral. El objetivo es evaluar cómo este sistema normativo, implementado tras el escándalo *Dieselgate*, en 2015, ha transformado las condiciones de trabajo. Mediante una metodología cualitativa basada en entrevistas, se identifican mejoras en la transparencia de los ascensos y la reducción del influyentismo. Asimismo, el *compliance* ha fortalecido los canales de denuncia y ha disminuido la impunidad en casos de acoso laboral y sexual, aunque sin erradicarlos. Sin embargo, el programa presenta limitaciones al no atender riesgos psicosociales como el estrés o el burnout. A pesar de su diseño institucional restrictivo, el *compliance* representa un avance parcial en la promoción de prácticas laborales más justas y éticas dentro de la empresa.

Palabras clave: *compliance; calidad laboral; Volkswagen Puebla*

* Doctor en Estudios Sociales. Profesor-investigador. Universidad Autónoma Metropolitana.

1 Este capítulo forma parte de la tesis doctoral del mismo autor, titulada Calidad Laboral y Configuración Sociotécnica. El caso de Volkswagen Puebla (2004–2020), disponible en el repositorio institucional de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en el siguiente enlace: http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=24292&docs=UAMII24292.pdf

Introducción

La comprensión del *compliance* y su impacto en las dimensiones de la calidad laboral —que para este caso se articula a través de las remuneraciones, la seguridad e higiene y la estabilidad laboral— en Volkswagen remite a un evento específico ocurrido en 2015: el *Dieselgate*. En este sentido, el término *compliance* (cumplimiento, en inglés) implica un reforzamiento de los procesos orientados a garantizar la observancia de la normatividad en distintas esferas, entre ellas la laboral. No significa que antes del *Dieselgate* no existiera en Volkswagen una arquitectura normativa, sino que su gestión no fue la adecuada, tal como quedó evidenciado con el escándalo de las emisiones contaminantes.

Bajo esta línea de análisis, la presente investigación pone de manifiesto hasta qué punto la instrumentación de un engranaje normativo ha transformado las condiciones de vida de los trabajadores de una de las plantas industriales más importantes de México: la planta de Volkswagen Puebla. El objetivo es no solo mejorar el *compliance*, sino también proponer su posible replicación en otros espacios laborales del país desde una perspectiva crítica. Para ello, este artículo empleará una metodología cualitativa sustentada en entrevistas a profundidad con diversos actores clave en la cotidianidad de la planta.

La estructura del trabajo es la siguiente: en primer lugar, se examinan los efectos económicos, sociales y reputacionales que tuvo el escándalo del *Dieselgate* en Volkswagen, evento que obligó a la empresa a reforzar sus medidas de cumplimiento en distintos ámbitos, incluido el laboral; en segundo lugar, se analiza el engranaje normativo diseñado por Volkswagen para garantizar dicho cumplimiento en sus plantas, incluida la de Puebla, y finalmente, los tres apartados posteriores se centran en el análisis del impacto del *compliance* sobre las dimensiones que integran la categoría de calidad laboral: los salarios, vinculados con la regulación que busca evitar el influyentismo y la discriminación; la seguridad e higiene, relacionadas con las normas contra el acoso sexual y laboral; y la estabilidad laboral, asociada a las consecuencias derivadas del uso de los canales de denuncia.

Dieselgate: causas y consecuencias en Volkswagen

Fue el escándalo del *Dieselgate* un detonante para que la compañía emprendiera una serie de cambios en las esferas organizacionales y medioambientales, con la finalidad de recuperar la credibilidad y reputación perdidas a partir de la alteración del software de sus motores diésel. Rescatemos algunos puntos sobre el *Dieselgate*, el cual se dio a conocer en el año 2015, por parte de la Environmental Protection Agency (EPA) de Estados Unidos y la cual hizo público el descubrimiento de que la compañía había estado incorporando un software en sus autos impulsados con motor Diésel que simulaba un volumen de emisiones contaminantes inferior al real. Las consecuencias de carácter legal fueron la vinculación a prisión de algunos ejecutivos alemanes en Estados Unidos (DW, 2017) y la sanción por 10 033 billones de dólares durante la a administración del presidente Obama (Carrasco y García, 2016).

Además, la empresa tuvo que enfrentar consecuencias legales y en deterioros en su reputación, además de la caída en sus volúmenes de venta. El problema de reputación en Volkswagen tuvo consecuencias a mediano y largo plazo. Conforme a Del Olmo (2015) el escándalo del motor de Volkswagen arrastró un serio problema en su imagen y desconfianza de los clientes, aunque otras investigaciones sugieren que el impacto negativo sobre la reputación de la empresa no fue severa frente a los consumidores estadunidenses (Jung y Sharon, 2019). Más bien pareciera que las consecuencias negativas fueron con las autoridades norteamericanas.

Problemas como el *Dieselgate*, de acuerdo con Mosquera (2015) son resultado de una deficiente aplicación de los programas internos para el cumplimiento normativo, derivado de una cultura organizacional. Algunos de los ordenamientos que pasó por alto fueron el Reglamento Nº 715/2007 del Parlamento Europeo, que regula las emisiones de los motores en los vehículos dentro de la zona europea; las leyes y normas sobre el aire de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA, por sus siglas en inglés); y acuerdos de cobertura internacional como el Protocolo de Kioto y la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre

el Cambio Climático (CMNUCC), normatividad que buscan reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

Al transgredir normativas medioambientales en Europa, y Estados Unidos, además de protocolos internacionales, la compañía Volkswagen se vio forzada a replantear su imagen frente al mercado y los gobiernos. Un año después, la estrategia Together 2025 sería la encargada de volver a colocar a Volkswagen como una empresa insignia de sustentabilidad medioambiental. Insertada en el escándalo *Dieselgate* y en el contexto del cambio climático, la estrategia Together 2025 tuvo por objetivo la producción de un nuevo tipo de automóvil que opere bajo energía eléctrica y con conducción automática; estas características supondrían un vehículo limpio, silencioso, inteligente y seguro. Aunado a esto, el Grupo Volkswagen se comprometió, a más tardar el año 2025, a ser una empresa neutra en emisiones de CO2, así como mantener estándares de responsabilidad social (Volkswagen, 2016).

Con dicha estrategia, la compañía buscaba establecer una cultura de integridad y cumplimiento ante adversidades futuras; no obstante, la serie de compromisos para reposicionar la marca no se limitó a la regulación medioambiental, también incluyó reglamentaciones en materia de derechos laborales dentro de las armadoras de Volkswagen al rededor del orbe. Recordemos que fue la violación de normativas medioambientales la principal razón que presionó a Volkswagen a reestructurar sus procesos de cumplimiento, que paralelamente incluyeron el ámbito del trabajo. Por lo cual se podría afirmar que el *compliance* fue un efecto colateral, tal y como nos lo narró un exlíder sindical:

> Entonces, en ese sentido, como que fue colateral el beneficio, no fue directamente eso para favorecer a los trabajadores, sino para garantizar que los procesos que se declaran se llevaran a cabo al pie de la letra, y dentro de esos procesos, está el trato con el personal. (King, comunicación personal, 29 de julio de 2021)

Dicho lo anterior, para la conexión entre calidad laboral y *compliance* que en las siguientes líneas analizaremos, nos centraremos en diferentes aspectos. Uno de ellos son los mecanismos de promoción salarial; otro, las consecuencias de los procesos de denuncia, y por último, las deriva-

ciones a partir de riesgos psicosociales en el ambiente de trabajo, entendidos como la parte subjetiva de la salud.

Con respecto al tema de la salud, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha reconocido dentro del Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores 155 que la comprensión del término *salud* va más allá de la ausencia de afecciones o de enfermedades, porque también incluye elementos físicos que afectan la salud o que están directamente relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo (Convenio núm. 155, 1981).

En el ámbito local, a consideración de González (2020), la temática del *compliance* comenzó a tener relevancia a raíz de la reforma penal al Código Nacional de Procedimientos Penales y del Código Penal de la Ciudad de México, ambos celebrados en el año 2014. Por su parte, la Constitución Federal dispone que será el patrón el responsable de la seguridad e higiene y de la prevención de los riesgos en el trabajo (CPEUM, 2019). Más aún, en octubre del 2019 entró en vigor la NOM 035, con la cual las autoridades en materia laboral buscan desarrollar los mecanismos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

Este conjunto de regulaciones en materia laboral ha delineado una gama de códigos de conducta, manuales, reglamentos y canales de denuncia conocidos en el mundo del trabajo como *compliance*. En este sentido, el *compliance* implica desarrollar los mecanismos que garanticen los procesos, operaciones y prácticas conforme a un conjunto de normas prescritas y acordadas (Abdullah et al. 2010). De hecho, el objetivo del *compliance* es identificar y clasificar riesgos operativos y legales en los que podría incurrir la empresa. Adicionalmente, otras ventajas que representa la implementación de un programa de *compliance* son la reducción de responsabilidades legales y penales de las empresas en los países, mejora de la reputación e imagen, y generación de confianza entre propietarios, empleados, clientes y otros socios comerciales, toda vez que se implementen controles internacionales (World *Compliance* Association, 2021). Es decir, podemos afirmar que una de las razones por las cuales las compañías implementan programas de *compliance* es por la presión de las exigencias y protocolos internacionales. Empero, la instrumentación de estos mecanismos representa también desventajas para las orga-

nizaciones, costos adicionales para las empresas y rutinas sin sentido, desde la perspectiva de los trabajadores (Chen y Sotles, 2018).

En materia laboral, el *compliance* tiene la función de prevenir y gestionar riesgos asociados al incumplimiento normativo en dicha materia. Es asociado con la vigilancia de las condiciones de trabajo, con el garantizar la igualdad de género y la protección de los datos personales, así como con la prevención de delitos y riesgos laborales (Fernández, 2017). Adicionalmente, es vinculado a un cambio en la cultura empresarial que busca promover una filosofía de cumplimiento normativo en materia laboral (López, 2017).

En resumen, a partir de las violaciones medioambientales cristalizadas en el caso *Dieselgate*, Volkswagen fue sujeta a una serie de presiones, principalmente por parte de Estados Unidos, por lo que derivo en la implementación de una estrategia para renovar su reputación e imagen, bautizada como Together 2025. Dentro de la misma, también se esgrimieron lineamientos relativos a derechos laborales dentro del corporativo, lo que, sumado a una serie de regulaciones internacionales y locales, moldearon el programa de *compliance* en Volkswagen, a fin de lograr el objetivo corporativo de proteger la imagen de la firma y sus marcas mediante una política interna dirigida a sus trabajadores para el mejor cumplimiento de requisitos legales, normas corporativas, principios éticos y valores impuestos por la empresa.

Aplicación del *compliance* en Volkswagen

En las siguientes líneas abordaremos el anclaje normativo del *compliance* en Volkswagen, el cual ha sido delineado por el Código de Conducta, el Código de Conducta para Socios Comerciales, la Guía Anticorrupción y los Canales de Denuncia. Centraremos la atención, principalmente, en las medidas que busquen fortalecer un mejor ambiente laboral; cuestión que forzosamente nos remite a los peligros de carácter psicosocial en el trabajo y a ciertas prácticas que vulneran los derechos de los trabajadores.

El Código de Conducta en Volkswagen contempla la normativa interna para regular el trabajo, que se debera ceñir a la legislación nacional e internacional, procurando la mejora continua en el ambiente de trabajo (Código

de Conducta, 2020). Con la finalidad de procurar un ambiente laboral sanodentro de la normatividad, se establece la erradicación y atención de prácticas dentro de la compañía, en particular, la discriminación, el acoso laboral y el influyentísimo.

El combate a la discriminación parte del principio de ofrecer las mismas oportunidades para todos, ello implica la cero tolerancia a la segregación por razones de pertenencia étnica o nacionalidad, género, religión, filosofía, edad, discapacidad, orientación sexual, color de piel, orientación política u origen social (Código de Conducta, 2020; Código de Conducta para Socios Comerciales, 2019). Bajo estas medidas, la contratación o promoción deberá obedecer a estándares establecidos para el trabajador.

Una expresión de la discriminación, así como de la corrupción es el favoritismo, la cual implica que una persona utiliza su posición de poder para obtener una ventaja para un familiar o conocido (Guía Anticorrupción, 2020). Esta práctica se puede observar en la admisión de trabajadores que no cumplen con las disposiciones de la empresa, o que una vez insertados en el mercado interno de trabajo, logran una promoción para obtener una mejor remuneración gracias a sus relaciones con algún superior.

De hecho, dentro de la cláusula 26 del CCT, se establecen los criterios para el desarrollo de los salarios, los cuales están basados en un conjunto de actitudes y aptitudes en el trabajo. Por lo cual, en teoría, el *compliance* vendría a reforzar los procesos ya establecidos para que el trabajador sindicalizado logre escalar hacia posiciones superiores dentro de la empresa, limitando así el libre albedrio de los superiores en la elección de candidatos.

Por su parte, el acoso puede existir bajo diferentes categorías y particularidades que obedecen a diversas circunstancias, como lo pueden ser de carácter sexual o *mobbing*. El Código determina que, dentro del espacio de trabajo, los colaboradores o empleados deben ser respetados, no ser sometidos a tratos inhumanos, ya sea físicos o psicológicos, así como a castigos corporales o amenazas (Código de Conducta para Socios Comerciales, 2019).

Con el objetivo de atender estos riesgos, Volkswagen pone a disposición diversos mecanismos dentro de su programa de *compliance*, hablamos de los canales de denuncia. El sistema de denuncias es integrado por tres sub-

canales: uno por el correo electrónico *compliancemexico@vw.com.mx*; otro, de manera presencial en las oficinas administrativas de Volkswagen; y un tercero, a través de los números telefónicos. La figura 1.1 es una ilustración oficial rescatada de una página electrónica de Volkswag, en la cual muestra la siguiente información.

Figura 1.*1 Compliance en Volswagen México*



Fuente: Tomado de Volswagen México

Conforme al portal de Volkswagen Group Retail Spain las denuncias por las infracciones interpuestas deben cumplir con las siguientes características: (1) ser reconocidas y perseguidas rápidamente; (2) garantizar la protección de datos de las personas afectadas atendiendo la presunción de inocencia y el trato justo; (3) así como un proceso de investigación equitativo (Volkswagen Group Retail Spain, s.f.). Las infracciones graves que contempla el *compliance* son violaciones a los derechos humanos y a las leyes de protección de datos.

En resumen, estas son algunas prácticas dentro del ambiente de trabajo que busca erradicar y atender el *compliance*, así como los mecanismos anteriormente mencionados. Claro, desde nuestra reflexión, el contenido del *compliance,* en Volkswagen, es limitado puesto que invisibiliza todo un amplio conjunto de problemas que aquejan la salud del trabajador. A con-

tinuación, realizaremos una discusión más robusta sobre el tema, así como las conexiones del *compliance* con nuestras dimensiones de calidad laboral.

Acoso sexual y *mobbing*

De acuerdo con la definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la *salud* es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades; no obstante, Neffa (2015b) discute esta definición y agrega que la salud es el resultado de una constante búsqueda de equilibrio entre las personas y su medio.

En el espacio laboral, la salud se encuentra vinculada a las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (CYMAT), las cuales están constituidas por los factores sociotécnicos y organizacionales que entendemos como condiciones de trabajo en el proceso de producción, y factores de riesgo del medio ambiente laboral (Neffa, 2015a). En otras palabras, si trasladamos el concepto de salud a nuestro caso particular, dependerá del medio ambiente laboral, tanto físico como social, al interior de la fábrica.

Al respecto, la mayoría de los trabajadores consultados nos han referido que el ambiente de trabajo construido con sus compañeros es agradable, más no así las relaciones con sus superiores, coordinadores y facilitadores. Esto no quiere decir forzosamente que siempre sea un ambiente laboral malo, más bien, adquiere matices de mayor seriedad y responsabilidad. Rescatamos un par de anécdotas que describen ambas situaciones:

> El trato que se tiene es bueno, principalmente con los compañeros, pues sí es bueno. En el área donde estoy es un ambiente agradable; o sea, no es fastidioso; o sea, tu compañero te puede apoyar, te echa la mano. (Thor, comunicación personal, 6 de septiembre de 2020)
>
> Debe uno tener un criterio para cada persona, con los jefes no se trata de que —como se dice vulgarmente— ser barbero o nada. Simple y sencillamente uno tiene que cumplir paso a paso con el trabajo que se le asigna a cada uno, para no hacerlo dos veces, para que no tenga reclamaciones, más vale paso que dure y no trote que canse. (Anubis, comunicación personal, 2 de abril del 2020)

Con la finalidad de que el ambiente laboral se encuentre balanceado, es necesaria, en parte, la atención de los de riesgos psicosociales en el trabajo (RPST). Los RPST tienen dimensiones específicas e impactan directamente sobre la salud psíquica y mental del trabajador, dado que le provocan sufrimiento durante su cotidianeidad (Neffa, 2015b). Algunas de las consecuencias de los RPTS, que afectan la salud mental del trabajador son el estrés, el *burnout*, el *mobbing* y el acoso sexual, entre otros. Discutiremos estas dos últimas prácticas, porque se encuentran referidos dentro de la normatividad del *compliance* en Volkswagen.

El acoso laboral o *mobbing* implica una especie de comunicación y acciones hostiles, con poco ética, que van dirigidas de manera sistemática hacia una persona por parte de otra o de un grupo. Dichas acciones son, por lo general, diarias durante al menos un periodo de seis meses (Leymann, 1990). Una vez iniciado el proceso de *mobbing*, se establece un círculo vicioso que se retroalimenta del miedo de la víctima ante el acosador (Neffa, 2015 b).

El estudio del *mobbing*, de acuerdo con Escartín et al. (2010), se identifica desde dos perspectivas; una norteamericana y otra europea. La primera centra su análisis en la violencia ejercida por personas ajenas a la organización, como lo pueden ser clientes y usuarios; en cambio, la europea se apoya en un enfoque de corte más psicosocial y dinámico, donde el comportamiento hostil es llevado por actores identificables dentro de la empresa, con una periodicidad persistente y repetitiva. De este modo, la práctica del *mobbing* es causante de una serie de problemas, como depresión, ira, estrés, trastorno del sueño y psicológicos, entre otros (Carvajal y Dávila, 2013).

Como ya se mencionó, el *mobbing* tiene un efecto en la salud mental del trabajador, es por ello que el *compliance* instrumentado en Volkswagen busca erradicar esta conducta. Cabe preguntarnos qué tan efectivo ha sido el engranaje normativo para atender el *mobbing* desde la experiencia de los trabajadores. No queda claro si el acoso laboral es una práctica generalizada en el ambiente laboral, pero sí hay casos. La siguiente narración expone que el *mobbing* es una conducta que llevan a cabo supervisores para desalentar a trabajadores considerados "problemáticos", con la finalidad de que renuncien a trabajar en Volkswagen por iniciativa propia:

> El acoso sí existe sobre determinadas personas, pero sinceramente he notado que el acoso lo utilizan cuando ya quieren correr a alguien. Lo cambian a cada rato del área, lo paran, lo mandan para acá, para allá o simple y sencillamente lo mandan a sentarse, aunque haya mucho trabajo. (Anubis, comunicación personal, 2 de abril de 2020)

En este caso se denota el cambio continuo de área, actividad que conforme a Neffa (2015b) es un indicio de acoso laboral. Sobre cómo ha cambiado el *compliance* el padecimiento del acoso psicológico en los trabajadores, que si bien no se ha erradicado, sí se ha mitigado; el testimonio del exsecretario general muestra el escenario previo al *compliance* sobre el tema:

> Había una cierta tolerancia, si tú quieres, de las instancias que tenían que estudiar los casos y sancionarlos; no eran tan exigentes, había cierta flexibilidad y más si era por parte de los empleados. Es decir, si una trabajadora o trabajador denunciaba a un empleado de cualquier tipo de abuso sexual o laboral no tenía un efecto tan certero. (King, comunicación personal, 29 de julio de 2021)
>
> Si quieres denúnciame, si quieres avísale a tu sindicato, aquí te espero. Había como un reto, porque las sanciones no se llevaron a cabo. Entonces, a partir del 2010 a la fecha, hubo un cambio circunstancial en ese tema, y yo te puedo decir que ya cuando yo estuve al frente del sindicato sí era muy penalizado. (King, comunicación personal, 29 de julio de 2021)

Paralelamente, contamos con otro testimonio que afirma que en la fase posterior al *compliance*, los procesos se mejoraron y se combatió la impunidad. Esto nos refirió el pasado secretario de relaciones laborales del sindicato:

> Antes del tema de *compliance* había temas de acoso, sobre todo con los supervisores en las líneas. Entonces, antes no había un protocolo a seguir sobre estos temas, por parte de la comisión de equidad de género, por parte de la empresa. Entonces, cuando se tocaba un tema de ese tipo, generalmente se hacía una investigación, se fundamentaba, pero no pasaba nada, sólo quedaba en una llamada de atención o un castigo de dos días pagados y ya, después te regresas. Entonces, después del *compliance* nosotros meti-

> mos algunas quejas y sí hubo algunos despidos, incluso de gerentes, incluso de un director. (Zeus, comunicación personal, 28 de julio de 2021)

Es necesario diferenciar entre acoso laboral, o *mobbing,* y acoso sexual. Ambos implican un hostigamiento al trabajador o trabajadora, pero la motivación es distinta; la finalidad del acoso sexual es obtener sexo. En este sentido, el acoso sexual es una conducta en las relaciones laborales con implicaciones sexuales que suelen ser no deseadas por la persona a quien va dirigida, detonando un ambiente de trabajo hostil (Acevedo et al., 2009), y puede incluir abuso sin contacto sexual directo, como proposiciones sexuales, o con contacto sexual directo (Neffa, 2015b).

Algunas características del acoso sexual es que puede ocurrir para ambos sexos, pero con mayor incidencia sobre las mujeres; además, aunque esta conducta por lo general tiene un matiz jerárquico, es decir, de un superior como acosador a un subordinado como víctima, no obstante, no se descarta su incidencia entre compañeros del mismo nivel jerárquico (Acevedo et al., 2009). Para el tema del acoso sexual laboral sí tenemos una experiencia por parte de una trabajadora técnica que a sus 22 años lo padeció. Sobre el caso, cuenta que en la década de los años 2000, era muy común que los superiores, por lo general varones, acosaran a las trabajadoras:

> La realidad es que hay muchas campañas, actualmente, de que si te acosan, tal cosa. Hace muchos años no era así, hace muchos años los coordinadores o facilitadores técnicos, pues en realidad sí abusaban de su posición en la que estaban.
>
> La realidad es que cuando había mujeres que no accedíamos era un martirio, porque te metían las operaciones más pesadas en ese tiempo, y emocionalmente te vas al piso. Porque el acoso sexual combinado con el hostigamiento laboral es vivir un infierno con el cual no quieres ni siquiera ir a trabajar. Entonces, un día me manda a relaciones laborales castigada; literal, me dice que si no es por las buenas es por las malas. (Pandora, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020)

En este caso particular podemos cerciorar algunas de las consecuencias que esgrime Neffa (2015b) en torno al acoso sexual laboral, como lo es el ausentismo, impotencia y estados de ansiedad y depresión. Además de que

entra en las características más comunes del acoso sexual, donde la mayoría de los victimarios son varones con una posición jerárquica superior, frente a víctimas que generalmente son mujeres acosadas; aunque, como ya se mencionó, no siempre es así.

En la actualidad, el acoso sexual es una conducta que aún persiste en algunos espacios de trabajo con las mismas características en los sujetos laborales; es decir, entre un superior varón y un subordinado de género femenino. No obstante, la evidencia parece indicar que, con los cambios a raíz de la implementación del *compliance* en Volkswagen sobre conductas como el *mobbing* y el acoso sexual, se han facilitado los procesos de investigación y sanción, lo que supone una reducción de la impunidad. Así nos lo expresaron un par de trabajadores:

> Está muy penado en Volkswagen que alguien pueda usar su poder para hacer menos a una persona. De hecho, nosotros sí podemos acercarnos a áreas que pueden ayudar a que esto no suceda. La gente, tanto directivos como uno, debe tener mucho cuidado de no caer en ese tipo de situaciones o puede inclusive tener pérdida del trabajo. (Hefesto, comunicación personal, 30 de julio de 2021)

> Te puedo asegurar que muchas compañeras viven acoso hasta el día de hoy. Hay de todo; yo creo que ahorita, actualmente, como estoy viviendo, muchas veces es de un superior a abajo, y —¿sabes?— hay varias formas en que lo hacen disfrazado. Porque te digo, a pesar de que tengo tanto tiempo, lo sigo viviendo y lo hacen de muchas formas disfrazadas. Obviamente, a estas alturas ya te la sabes y ya sabes cómo actuar. Sin embargo, las compañeras nuevas, chicas que vienen de la escuela, realmente, pues no. (Pandora, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020)

La misma trabajadora nos expresó que con anterioridad, para denunciar un acto de acoso sexual, era necesario recurrir a otras instancias fuera de la empresa; así mismo, otros trabajadores nos indicaron que el Complinace vino a hacer más rígidas las penalizaciones para los victimarios. Sin embargo, en la actualidad, el acoso sexual no es una conducta donde el victimario siempre sea varón, ni todas las mujeres lo padecen. Dos testimonios de trabajadoras nos indican ambas características del acoso sexual:

> No te puedo decir nada de eso porque mis compañeros me respetan. Aquí el que busca encuentra y ya si se hacen las víctimas, pues es problema de ellas, pero aquel que busca encuentra y el que no, pues no. Yo en mi caso no tengo problemas con nadie de mis compañeros. (Elis, comunicación personal, 7 de diciembre de 2020)
>
> Ha habido casos de acoso sexual de mujeres hacia técnicos; entonces, sí es una mezcolanza media rara de muchas situaciones. (Pandora, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020)

Más allá de las causales que condicionan el acoso sexual o el *mobbing*, el interés de nuestra investigación es analizar si la instrumentación del *compliance,* en Volkswagen, ha mitigado estas conductas en los trabajadores. No obstante, realizar un diagnóstico con base en datos cuantitativos, implica una serie de dificultades. De acuerdo con Neffa (2015b), algunas de ellas son que ciertas conductas afectan de manera diferente a los trabajadores y la obtención de este tipo de información es difícil y costosa.

Por lo cual, no tenemos los elementos suficientes que nos hagan afirmar contundentemente que conductas como el acoso sexual y el *mobbing* se hayan reducido y menos erradicado a partir de la aplicación del *compliance*. Sin embargo, la evidencia cualitativa indica que este engranaje normativo sí ha posibilitado que las denuncias de estas conductas sean más sencillas de llevar a cabo, y que se llegue a una mayor recurrencia de la penalización en los infractores; es decir, podemos afirmar que hay menor impunidad cuando este tipo de prácticas es denunciado.

Discriminación e influyentismo

Históricamente, el derecho de la igualdad ha sido una bandera en el desarrollo de la humanidad, desde la Revolución francesa hasta nuestros días. Al principio se establecieron los principios para una igualdad jurídica entre los individuos, y en los siglos XIX y XX algunos estados nacionales buscaron corregir las desigualdades materiales (Acevedo et al., 2009). Contrariamente, la desigualdad implica la relación discriminato-

ria entre los individuos por ciertas razones. El mundo del trabajo no está exento y padece este tipo de prácticas.

Al respecto, de acuerdo con la OIT, la discriminación en el empleo es cualquier distinción que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación (Convenio núm. 111, 1958). De la misma forma, la discriminación, junto con el influyentísimo, son conductas que el *compliance* en Volkswagen busca erradicar. Por su parte, dentro de la literatura existen diferentes categorías sobre la discriminación en el empleo.

Una de ellas es la *segregación horizontal*, la cual sucede cuando un grupo de trabajadores con determinadas características, tienen una representación importante en algunos sectores o puestos de trabajo conforme a ciertos estereotipos. Por su parte, la *segregación vertical* implica un conjunto de dificultades que enfrenta un tipo de empleados para crecer profesionalmente (Ordóñez, 2015).

Otra categoría es la *discriminación directa,* que consiste en un tratamiento diferenciado y desfavorable a un trabajador bajo criterios discriminatorios no establecidos o inclusive prohibidos; la *discriminación indirecta* u *oculta* es más compleja, dado que parece ser neutra, pero es discriminatoria para un tipo de trabajador (Acevedo et al., 2009). Por citar un ejemplo, Ordóñez (2015) enuncia que el género femenino puede padecer discriminación indirectamente por razones de maternidad.

Particularmente en Volkswagen, conforme a la investigación de González (2016), se identificaron elementos de discriminación indirecta toda vez que el trabajo dentro de la planta, dada sus características, es vinculado generalmente a una labor llevada por hombres. En cuanto a este tema pueden aparecer otros elementos discriminatorios, como son la edad, raza, orientación sexual o género; un elevado porcentaje de mujeres (45%) ha percibido discriminación por motivos de su sexo dentro de la empresa, a diferencia de sólo 4% de los hombres (Red de Mujeres Sindicalistas, 2008).

No obstante, dentro de la cláusula núm. 26 del Contrato Colectivo de Trabajo no se establece ninguna limitación para que las mujeres puedan escalar a mejores remuneraciones salariales; más bien, depende de un conjunto de características. La cláusula dice así:

> Empresa y sindicato con el fin de dar a los trabajadores o trabajadoras oportunidades de desarrollo, avance y pago de acuerdo con sus conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, eficacia y actitud en el trabajo establece en el sistema el siguiente sistema de desarrollo de salarios, que estará compuesto de diversos niveles de pago. (Contrato Colectivo de Trabajo, 20182020)

No obstante, podría ser que sí existan limitaciones de forma indirecta para personas del género femenino que busquen un desarrollo profesional. Al parecer, la evidencia empírica indica que la implementación del *compliance* en Volkswagen sí ha servido para que los procesos que tienen por finalidad una mejor remuneración obedezcan a la capacitación u otros criterios. Así nos lo narró la trabajadora Pandora cuando fue cuestionada sobre cómo había logrado ascender a una posición de mayor responsabilidad:

> Actualmente, por tema de *compliance* o monitor, debes de cumplir algo que se llama MBQ, que es una certificación a nivel consorcio; ese es tu primer filtro. (Pandora, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020)

Como es de suponerse, la instrumentación del *compliance* también ha favorecido y puesto normas claras para los varones que desean una promoción salarial; sin embargo, aún persiste cierta agencia por parte de los coordinadores en la selección de candidatos que sean merecedores de un aumento salarial. No obstante, la capacidad de selección de candidatos por parte de los coordinadores es menor en comparación con años previos al *compliance*. Las siguientes dos experiencias nos evidencian dicha situación:

> Ahorita, por decirlo, nos dieron una plática; al final va a ser cierta decisión del jefe, pero ya como que va a tener un ente vigilante que va a ser recursos humanos para temas de promociones o compensación, porque anteriormente nomás era de que él, él evaluaba y decidía, y ya ahorita el rango va a ser más amplio, a partir de cierto grado de evaluación. (Tánatos, comunicación personal, 28 de julio de 2021)
>
> Gracias a eso del *compliance*, ni regalitos, ni nada a cambio; todo por cómo va tu margen de trabajo, por el lado de la disciplina. Si tú vas bien, ¿por qué te tiene que chantajear un coordinador o por qué hacer algo extra para

> que te den el aumento de salario? Eso es lo que cuida a parte de la conducta personal, también los márgenes para que no haya cierto tipo de abuso en pago de sueldo u otras acciones. (Salomón, comunicación personal, 28 de abril de 2021)

Paralelo al combate a la discriminación, el *compliance* busca erradicar el influyentísimo, conducta que, de acuerdo con la Real Academia Española (s.f.), es una práctica en la que una persona se ve favorecida por la relación que mantiene con otra que ocupa un cargo superior o alguna posición de poder, de manera que obtiene concesiones o privilegios. De conformidad con la evidencia cualitativa, podemos sugerir que el *compliance* sí ha mermado en un porcentaje considerable la incidencia de este tipo de prácticas que privilegian a un grupo de trabajadores para obtener una mayor remuneración, promoviéndose al cargo de facilitador:

> Fíjate que eso se controló un poco con el *compliance*, porque aparte del organismo que se creó, se crearon ciertas reglas. Entonces, esas ciertas reglas, una de esas reglas era el fundamentar todo y demostrar el por qué a un trabajador se le aumenta el salario. Esa parte sí disminuyó. (Zeus, comunicación personal, 28 de julio de 2021)
>
> Todavía existe, pero con muchos cuidados, pero aún persiste ciertos favoritismos, pero yo te podría decir que del 100% que había quizás ahora sea un 20%. (King, comunicación personal, 29 de julio de 2021)

Aunque, al parecer, el control de estas conductas por parte de la empresa comenzó antes de la instrumentación del *compliance*, en especial, después del año 2005. Otra característica que salió a la luz a partir de las entrevistas es que parece ser una práctica más común con los empleados de Volkswagen que con los sindicalizados; sin embargo, nuestro interés son los trabajadores con representación sindical:

> Del 2005 hacia atrás normalmente eran por dedazo. Era por llevarse bien con el coordinador o por el que mejor diera resultados aun cuando se estuviera violando lo que le tocaba hacer. Del 2005 para acá yo tengo la impresión de que empezó a mejorar esos procesos y después ya no podía ser el consentido,

> ya se seguían procesos de selección. O sea, el coordinador proponía a ciertos trabajadores y ciertos trabajadores tenían que acreditar ciertos procesos, entonces ya era a veces imposible que el facilitador fuera el que el coordinador quería. (King, comunicación personal, 29 de julio de 2021)
>
> A veces, sabes que este cuate es mi casi, pues mi consentido. Ah, pues le voy a dar el chance a él para que suba y eso es, a veces, como que todavía compadrazgo. Como que mucho personal de empleados manejan todavía eso, lo que, a mí, si no estoy de acuerdo con eso. (Tales, comunicación personal, 22 de agosto de 2020)

La información cualitativa recopilada parece indicar que la gestión del programa de *compliance* en la planta ha servido para que los trabajadores técnicos que deseen escalar a una posición superior, y así obtener una mayor remuneración económica, no enfrenten problemas de discriminación o relaciones de influyentísimo. Dicho lo anterior, la opinión de los trabajadores es positiva respecto a la implementación del *compliance*. Si bien la normatividad del *compliance* no implica directamente mejores ingresos, sí involucra que, para alcanzar un nivel salarial superior en tabulador, los procesos sean claros e institucionalizados. Situación que aprueba la mayoría de los trabajadores entrevistados.

Privacidad de los canales de denuncia

Hasta el momento hemos discutido, conforme a las experiencias de los sindicalizados en Volkswagen, los efectos de la implementación del sistema *compliance* en prácticas tales como el *mobbing*, el acoso sexual y el influyentísimo. Si bien no podemos afirmar que el acoso laboral y sexual se haya erradicado en su totalidad, los canales de denuncia sí han permitido atender de manera expedita y oportuna estas prácticas que vulneran a los trabajadores.

Ahora bien, es importante saber si los sistemas de denuncias resguardan la información de los denunciantes, ya que podrían vulnerar la estabilidad laboral del trabajador; es decir, si se respeta la protección de datos que, de acuerdo con Araujo (2009), es un derecho humano fundamental, el cual implica el reconocimiento y establecimiento de prerrogativas, principios y

procedimientos para que terceros, como son las empresas, resguarden la información concerniente a personas físicas.

Para nuestro caso, consiste en que la información personal de los denunciantes que hayan sido víctimas de las practicas ya señaladas tengan la seguridad de que sus datos no sean filtrados, puesto que podrían ser objeto de hostigamiento o inclusive ser despedidos, en represalia, por algún superior. En este tenor de ideas, la mayoría de los entrevistados nos han indicado que no conocen algún caso en el cual, tras una denuncia a algún empleado en Volkswagen o proveedor, el denunciante haya sido cambiado de área o perdido su empleo como represalia. Así nos lo confirmó tanto un trabajador sindicalizado como un ex secretario general:

> Me tocó ver, tal vez, que alguna ocasión, que alguna compañera o un compañero ponían la denuncia y se le daba seguimiento, pero al fin y al cabo la persona sigue trabajando. Normalmente yo veía que la persona seguía trabajando. (Hefesto, comunicación personal, 30 de julio de 2021)
>
> Precisando la respuesta, sí se llevan a cabo las sanciones y, a menos de que yo tenga noticia de una represalia después de haber hecho una denuncia y haber tenido resultado favorable al que denuncio, no hubo ni cambio de área ni mucho menos, y el sancionado se fue sancionado. Yo no conozco un caso donde haya sido diferente a como te estoy diciendo. (King, comunicación personal, 29 de julio de 2021)

La promoción de las denuncias por parte de los trabajadores no es una atribución exclusiva de la empresa, también hay colaboración del Sindicato. Nuestro informante Zeus nos mencionó que cuando él era miembro del Comité Ejecutivo Sindical, se difundían e informaba los mecanismos para interponer denuncias mediante cursos de dos horas, aproximadamente. Al mismo tiempo, relativo a la recurrencia de las denuncias por parte de los trabajadores, un informante nos señaló que estas han aumentado conforme a los últimos reportes del corporativo alemán:

> Como parte de la Academia Sindical, abrimos cursos para informar cómo funcionaba, cómo puedes poner una denuncia, cuáles eran los canales de difusión y todo eso. (Zeus, comunicación personal, 28 de julio de 2021)

> De acuerdo con el último reporte de *compliance* Alemania, sí hubo un incremento de denuncias. Nos dieron como que la explicación de cuántos casos hubo, en qué se resolvieron, si hubo amonestaciones. Nada más a nivel de la empresa como acciones preventivas, pero, lo que sí, es que los canales de denuncia ya se estaban utilizado más. (Tanatos, comunicación personal, 28 de julio de 2021)

Un caso de una trabajadora que padeció acoso sexual nos indica que con anterioridad a la implementación del *compliance*, interponer una denuncia requería acudir a canales institucionales fuera de la empresa, lo cual, desde su perspectiva, volvía este proceso engorroso y complicado. Así nos lo relató:

> En ese tiempo todavía no existía dentro de Volkswagen una organización como la de ahora. Entonces, yo lo voy a denunciar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por el hostigamiento laboral y al Ministerio Público por acoso sexual. Tan así es que se logra demostrar; aparte de eso, pasó por varios filtros; para colmo, como víctima, se logra demostrar y lo despiden. Pero fue una situación tan desgastante que yo estaba a punto de renunciar, yo no quería ir a trabajar, ¡era horrible! (Pandora, comunicación personal, 16 de noviembre de 2020)

La evidencia cualitativa, parece sugerir que interponer una denuncia ante una conducta penalizada en el *compliance* no representa riesgos para la estabilidad laboral del trabajador denunciante, y que se volvió un proceso más sencillo comparado con años previos. En este sentido, podemos afirmar que la instrumentación del *compliance* tiene un impacto neutro dentro de esta dimensión que integra nuestro concepto de calidad laboral. Sin embargo, desde nuestra perspectiva sí podemos esgrimir algunas críticas a este engranaje normativo.

Reflexiones finales sobre el *compliance* en Volkswagen Puebla

Las barreras señaladas para cuantificar los casos de *mobbing*, pero sobre todo de acoso sexual, toda vez que el desconocimiento de la cifra negra e incidencia de ambas conductas, aunado a otros factores, dificulta argumen-

tar un posicionamiento contundente sobre el impacto del *compliance* en la dimensión subjetiva de la seguridad e higiene. Así mismo, existe una ambigüedad en el contenido de las entrevistas sobre el rol del *compliance* en ambas prácticas que vulneran al trabajador.

Relativo al monto de las remuneraciones, si bien la gestión del *compliance* tiene un efecto neutro, el trabajador sí percibe como algo positivo que los procesos de promoción salarial estén fundamentados en criterios institucionalizados, restándole, de ese modo, la capacidad de agencia a los supervisores para designar a los candidatos seleccionados. Sobre los efectos en la discriminación, tal y como se rescató del trabajo de González (2016), sí existen elementos de discriminación indirecta, aunque desde las entrevistas realizadas, no pudimos encontrar evidencia al respecto. En tanto, el recurrir a los canales de denuncia no implica represalias como se pensaría, de tal suerte que el impacto es neutro en la estabilidad laboral.

No obstante, desde nuestra reflexión, enunciamos una observación a la instrumentación del sistema de *compliance* en Volkswagen. Esta consiste en que el *compliance* es limitado en las prácticas que busca erradicar y castigar. Quedan ausentes de regulación otras conductas que vulneran la salud mental y física del trabajador, como puede ser: el agotamiento emocional o *burnout*, el control de las emociones, los conflictos éticos y de valores, el estrés, entre otros. Si bien en conjunto con la NOM 035 podrían aplicarse procedimientos para aminorar estos riesgos psicosociales, ello sería contrario a la dinámica productivista de Volkswagen, en tanto que la planta poblana es reconocida por sus altas tasas de productividad. Quizás con la incorporación de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, podría haber un cambio significativo en estas variables.

De acuerdo con el diagnóstico de un exsecretario en Relaciones Laborales, el *compliance* tiene un problema en su diseño institucional que afecta la toma de resolutivos para sancionar las prácticas señaladas. El alcance del sistema Compliace está limitado, por el conflicto de interés del principal integrante de la mesa directiva. Estas fueron sus palabras:

> En mi punto de vista, es bueno; solo que en la aplicación, en mi punto de vista, no es tan bueno, y te voy a decir por qué. Haz de cuenta, en Volkswagen de México lo que pasó es que como era un tema nuevo, se abre el *compliance*,

> se crea como que la institución interna, se crean los puestos de trabajo que van a llevar temas de *compliance*. Pero para la toma de decisiones en caso de alguna queja, o algo así, se formó un organismo de una mesa directiva donde ellos son los encargados, al final, de evaluar el tema si pasa o no pasa. Pero el que queda de presidente de esa mesa directiva es el director de relaciones laborales de la planta, entonces, no se puede ser juez y parte. (Zeus, comunicación personal, 28 de julio de 2021)

En síntesis, si bien el diseño del *compliance* en Volkswagen es limitado por las razones previamente expuestas, la argumentación de los trabajadores consultados refleja un impacto restringido pero positivo para la calidad laboral; en especial, porque puede ser una herramienta importante para mitigar prácticas que vulneren la salud mental de los trabajadores, reducir los riesgos de perder el empleo como consecuencia de efectuar una denuncia, además de fortalecer e institucionalizar los procesos de promoción salarial. Para concluir nuestro análisis, la siguiente figura muestra los cambios a partir de la aplicación del *compliance*.

Tabla 1.*1 Análisis de cambios a partir del compliance*

	Antes del Compliance	Después del Compliance
Protocolos ante acoso laboral o sexual	Investigaciones informales y sanciones débiles	Protocolos más claros e institucionalizados
Canales de denuncia	Limitados o inexistentes dentro de la empresa	Existencia de correo electrónico, teléfono y denuncias presenciales
Percepción de impunidad	Alta tolerancia y baja sanción a los infractores	Mayor seguimiento y posibilidad de sanciones severas
Uso de las denuncias	Baja recurrencia por desconfianza en el sistema	Incremento en el uso de los canales de denuncia
Resultados de las investigaciones	Llamadas de atención o castigos menores	En algunos casos incluso despidos de responsables

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

Abdullah, N., Sadiq, S., y Indulska, M. (2010). Emerging challenges in information systems research for regulatory *compliance* management. *International Conference on Advanced Information Systems Engineering,* 251-265.

Acevedo, D., Biaggii, Y., y Borges, G. (2009). Violencia de género en el trabajo: acoso sexual y hostigamiento laboral. *Revista venezolana de estudios de la mujer, 14*(32), 163-182.

Araujo, E. (2009). El derecho a la información y la protección de datos personales en el contexto general y su construcción teórica. *Revista del Instituto de Ciencias Juridicas Puebla, 23*, 174-213.

Carrasco, A. y García, L. (2016). Batalla legal contra Volkswagen: el desmedido interés de los afectados en obtener un beneficio económico del escándalo *Dieselgate*. *Revista CESCO de Derecho de Consumo, 18*.

Carvajal, J. y Dávila, C. (2013). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. *Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle, 29*(49), 95 106.

Chen, H., y Soltes, E. (2018). Why *compliance* programs fail and how to fix them. *Harvard Business Review, 96*(2), 115-125.

Del Olmo, M. (2015). *Reputación Corporativa: Caso Volkswagen*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales]. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/18187/TFGE-20.-pdf?sequence=1&isAllowed=y

DW (6 de diciembre de 2017). *Estados Unidos: alto cargo de VW condenado a siete años de prisión por fraude con diésel.* https://www.dw.com/es/eeuualtocargo devwcondenadoasietea%C3%B1osde-prisi%C3%B3nporfraudecon-di%C3%A9sel/a41685354

Escartín, J., Arrieta, C., y Rodríguez, Á. (2010). " Mobbing" o acoso laboral: revisión de los principales aspectos teóricometodológicos que dificultan su estudio. *Actualidades en psicología, 23,* 110-111.

Fernández, J. (18 de enero de 2017). Compliance *laboral: 9 motivos por los que debes realizar una auditoría laboral.* CEF Laboral Social. https://www.laboral social.com/*compliance*laboral9 motivosdebesrealizarauditorialaboral.html

González, H. (2020). *Compliance* Laboral: Los derechos humanos, nuevo modelo de las relaciones laborales en las empresas. *CIELO Laboral,* (6), 79.

González, I (2016). Crónica del proceso para realizar un monitoreo de género. La apertura de Volkswagen Puebla. En Covarrubias, A., Sandoval, S., Bensusán, G., y Arteaga, A. (coord.) *La industria automotriz en México: relaciones de empleo, culturas organizacionales y factores psicosociales*. AM Editores, CLAVE editorial, CIAD, El Colegio de Sonora e ITIAM.

Jung, J. y Sharon, E. (2019). The Volkswagen emissions scandal and its aftermath. *Global Business and Organizational Excellence, 38*(4), 615.

López, J. (2017). *Acoso Laboral: Perspectiva Penal y* Compliance *en la Prevención de Ries-*

gos Laborales. [Tesis de Doctorado, Universidad Católica de Murcia]. http://repositorio.ucam.edu/-bitstream/handle/10952/2584/Tesis.pdf?sequence=1&isAll-owed=y

Mosquera, M (2 de diciembre de 2015). *El caso Volkswagen: fallas y avances en compliance.* América Economía. https://www.americaeconomia.com/analisis opinion/elcasovolkswagen fallasyavancesen*compliance*

Neffa, J. (2015 a). Condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT) y salud. *Orientación y Sociedad,* (15), 129.

Neffa, J. (2015 b). *Los riesgos psicosociales en el trabajo. Contribución a su estudio. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CEILCONICET*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Nordeste, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Moreno, Centro de Innovación para los Trabajadores CITRA CONICETUMET.

Ordóñez, L. (2015). Discriminación laboral por razón de género. *Lan Harremanak, Revista de Relaciones Laborales*, (32).

Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En *Diccionario de la lengua española*. https://dle.rae.es/cultura

Red de Mujeres Sindicalistas (2008). *Diagnóstico sobre las condiciones laborales en la industria automotriz de capital alemán, el caso de Volkswagen Puebla.* (En revisión).

Volkswagen Group Retail Spain (s.f). https://www.vwgroupretail. es/empresa

Volkswagen sala de comunicación (22 de noviembre de 2016). *Volkswagen presenta TRANSFORM 2025+, su estrategia para la próxima década*. https://www.volkswagen.es/comunicacion/volkswagenpresentatransform2025suestrategiaparalaproximadecada/#:~:text=En%202025%2C%20queremos%20vender%20un,consejero%20delegado%20de%20la%20marca-compliance en Volkswagen Puebla

World *compliance* Association (s.f). *¿Cuáles son los beneficios de un sistema de gestión de compliance?* https://www. worldcomplianceassociation.com/beneficiosdel*compliance*. php

Leyes y documentos legales

Código de Conducta para socios comerciales, 2019. (Alemania).

Código de Conducta, 2020, (Alemania).

Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos. (CPEUM).

Art. 123. 2019 (México).

Contrato Colectivo de Trabajo (20182020).

Convenio núm. 111 [Organización Internacional del Trabajo]. Sobre la discriminación (empleo y ocupación).1958.

Convenio núm. 155 [Organización Internacional del Trabajo]. Sobre seguridad y salud de los trabajadores. 1981.

Guía Anticorrupción, 2020. (Alemania).