

## ENTREVISTAS C360:

### Yoany Rodriguez Cruz

Experto Internacional en Sistemas  
de Gestión y Auditoria



Febrero, 2026

## ¿Quién es Yoany?

Es Máster en Administración de Empresas, especializado en gestión empresarial, auditoría y sistemas de gestión acorde a normas ISO , con más de 15 años de experiencia liderando proyectos de desarrollo organizacional, planeación estratégica y cumplimiento normativo en diversos sectores de América Latina. Actualmente se desempeña como Vicecoordinador del Comité de Auditoría de la World Compliance Association. Capítulo México y socio fundador de C.C.CONSULTORES, desde donde contribuye al fortalecimiento de las prácticas de integridad, transparencia y gobierno corporativo en la región. A lo largo de su carrera ha ocupado posiciones directivas en compañías como TUV NORD México, SERPROMAC S.A. de C.V. , CONSULTORES ASOCIADOS S.A. EMPAI, donde impulsó la implementación de sistemas de gestión basados en normas ISO, la mejora continua de procesos y la formación de equipos de alto desempeño. Su perfil combina una sólida visión estratégica con experiencia práctica en auditoría, calidad, compras, logística , recursos humanos y liderazgo organizacional, consolidándose como un referente en consultoría empresarial y promoción de buenas prácticas corporativas.



## **DISCLAIMER**

Las opiniones expresadas en esta entrevista son exclusivamente personales y no reflejan necesariamente la postura, visión o políticas de las organizaciones en las que he trabajado anteriormente ni de la empresa con la que colaboro actualmente.

Cualquier afirmación debe entenderse en el contexto de una perspectiva individual y no como una declaración institucional.



## Entrevista | Yoany Rodríguez



### **1. Desde tu experiencia liderando sistemas de gestión y auditoría en distintos sectores, ¿Cuáles son los síntomas más claros que te permiten identificar cuándo una organización dice que tiene compliance, pero en realidad no lo está gestionando de forma efectiva?**

Desde mi experiencia implementando y auditando sistemas de gestión en diferentes sectores, hay varios síntomas muy claros que evidencian cuando el compliance existe solo en el discurso, pero no en la práctica.

El primero es cuando el compliance se reduce a un conjunto de documentos. Es decir, la organización tiene políticas, códigos de ética y procedimientos muy bien redactados, pero nadie los conoce, nadie los aplica y no forman parte de la operación diaria. Compliance no es tener papeles; es tener comportamientos alineados.

Un segundo síntoma es la ausencia de indicadores. Si una empresa dice que gestiona compliance, pero no mide nada —ni riesgos, ni capacitaciones, ni incidentes, ni controles—, en realidad no está gestionando, solo está suponiendo que las cosas van bien.



Otro elemento clave es el rol de la alta dirección. Cuando el liderazgo no participa, no toma decisiones basadas en información de cumplimiento y ve el compliance solo como un requisito legal o como “responsabilidad del oficial de cumplimiento”, es una señal muy clara de que el sistema es meramente formal.

También se nota cuando las acciones son reactivas y no preventivas. Organizaciones que solo actúan cuando hay una auditoría, una sanción o una queja, pero que no tienen procesos de monitoreo continuo, gestión de riesgos o mejora, en realidad no están gestionando compliance.

Finalmente, un síntoma muy común es la desconexión entre el negocio y el compliance. Cuando las áreas operativas ven el cumplimiento como un obstáculo y no como un apoyo estratégico, significa que el modelo no está integrado a la gestión real de la organización.

En resumen, el verdadero compliance se reconoce porque se mide, se gestiona, se mejora y genera evidencia objetiva de su efectividad. Cuando nada de eso existe, lo que hay es solo una declaración de buenas intenciones, no un sistema de compliance.



## **2. En tu experiencia directiva, ¿Qué rol juega el liderazgo para que este ciclo deje de ser un diagrama y se convierta en una disciplina viva de gestión, especialmente en áreas como compliance, auditoría y calidad?**

En mi opinión el papel de la alta dirección y el liderazgo como filosofía de la Organización, es, sin dudas, el factor determinante para que cualquier sistema de gestión —y especialmente el de compliance— pase del papel a la realidad. Y cuando me refiero al Liderazgo no hablo solo del CEO o del equipo directivo sino de todos los profesionales que ocupan puestos que tienen a su cargo colaboradores o que son responsables de procesos dentro de la Organización.

En mi experiencia, el ciclo de gestión PHVA, presente en las normas ISO para los sistemas de gestión, toma vida en la Organización la alta dirección lo asume como parte de su propio modelo o filosofía de trabajo. Si el liderazgo no cree en el sistema, nadie más lo hará.



**Escanea el código QR o haz clic en él para acceder a una MasterClass con Yoany**



El primer rol del líder es dar ejemplo. En compliance no basta con exigir integridad; hay que demostrarla. Cuando los colaboradores ven que la dirección toma decisiones éticas, aunque impliquen costos, que respeta las políticas y que no tolera atajos, el mensaje se vuelve real y creíble.

Un segundo rol fundamental es asignar recursos. Un sistema de compliance sin presupuesto, sin personal capacitado y sin herramientas tecnológicas, es solo una intención. El liderazgo efectivo entiende que gestionar riesgos y cumplimiento es una inversión, no un gasto.

Además, los líderes (no solo el director general) deben tomar decisiones basadas en evidencia, por lo que cada día los profesionales que ocupan puestos de dirección deben ANALIZAR los datos e información que se genera como resultado de la medición de indicadores, auditorías, reportes, hallazgos. Si la dirección no los revisa ni actúa sobre ellos, el ciclo PHVA se rompe y no se transforman en acciones de mejora.

Otro aspecto clave es la integración. El liderazgo tiene que lograr que compliance, auditoría y calidad no funcionen como islas, sino como un solo modelo de gestión alineado a la estrategia del negocio.

Finalmente, el líder tiene un rol cultural: crear un entorno de trabajo donde reportar, cuestionar y mejorar sea algo natural y seguro. Sin una cultura de transparencia impulsada desde arriba, ningún sistema, por bien diseñado que esté, va a funcionar.

### **3. Desde tu práctica profesional, ¿Qué errores ves con mayor frecuencia cuando las empresas identifican riesgos de cumplimiento desconectados de su realidad operativa, estratégica o cultural, y cómo impacta eso en la eficacia del sistema?**

Este es uno de los problemas más comunes que encuentro en las organizaciones: la gestión de riesgos de cumplimiento se hace de forma teórica y no desde la realidad del negocio.

El primer error es utilizar matrices o catálogos de riesgos “genéricos”. Muchas empresas copian listas de riesgos de internet o de otras organizaciones sin analizar realmente cuales son los hechos, acontecimientos o fenómenos que pudieran ocurrir y que incidan o afecten el cumplimiento de los objetivos y el funcionamiento efectivo de sus procesos. El resultado es un mapa de riesgos muy elegante, pero completamente desconectado de la operación. Muy bueno para la academia, pero no compatible con la realidad de la gestión organizacional

Un segundo error frecuente es que la identificación de riesgos se realiza solo desde el área de compliance, sin involucrar a las áreas operativas. Cuando quienes ejecutan los procesos no participan, los riesgos se definen desde un escritorio y no desde el día a día. Eso genera controles que en la práctica nadie entiende o nadie puede aplicar.





También se comete el error de no considerar la cultura organizacional. Hay empresas que diseñan controles muy sofisticados para entornos que todavía no tienen una cultura mínima de cumplimiento. Se crean procedimientos complejos para equipos que ni siquiera han sido sensibilizados. Esa desconexión cultural hace que el sistema sea visto como burocracia y no como una herramienta útil.

Otro problema es no alinear los riesgos con la estrategia del negocio. He visto organizaciones que ponen el foco en riesgos menores y dejan de lado aquellos que realmente pueden afectar sus objetivos estratégicos, su reputación o su continuidad. Cuando esto ocurre, el sistema de compliance pierde relevancia para la dirección. El impacto de estos errores es muy claro: se invierten recursos en controles que no previenen nada, se generan indicadores que no dicen la verdad y planes de prevención que no contribuyen a minimizar el efecto de los riesgos reales. En apariencia hay gestión de riesgos, pero en la práctica los riesgos reales siguen sin ser tratados. Por eso, una gestión efectiva de riesgos de compliance debe partir de tres elementos: comprender el contexto de la organización , involucrar a las personas en su identificación, evaluar su incidencia sobre la organización y tomar medidas de prevención que sean monitoreadas con frecuencia , así como comunicar a todos los miembros sobre el estado de la gestión de riesgos en la Organización



#### **4. Desde tu rol en auditoría y sistemas de calidad, ¿Cómo puede evolucionar la auditoría interna para convertirse en un aliado estratégico del compliance, que ayude a prevenir incumplimientos, en lugar de limitarse a documentarlos cuando ya ocurrieron?.**

Tradicionalmente la auditoría interna ha sido vista como un mecanismo de control posterior, casi como un “inspector” que llega cuando las cosas ya pasaron. Sin embargo, desde mi experiencia, ese enfoque ya no es suficiente para las organizaciones actuales. Para convertirse en un verdadero aliado estratégico del compliance, la auditoría interna debe evolucionar de un rol reactivo a uno preventivo y proactivo.

El primer cambio clave es el enfoque. La auditoría no puede limitarse a revisar si se cumplieron procedimientos; debe enfocarse en evaluar riesgos. Cuando la auditoría trabaja basada en riesgos de cumplimiento, su trabajo deja de ser solo una verificación documental y se convierte en una herramienta para anticipar problemas antes de que se materialicen. Un segundo aspecto es la oportunidad. Las auditorías tradicionales suelen ser esporádicas y retrospectivas.

En cambio, una auditoría alineada al compliance debe apoyarse en monitoreos continuos, análisis de datos e indicadores que permitan detectar alertas tempranas.



De esa forma, en lugar de “documentar incumplimientos”, ayuda a evitarlos.

También es fundamental la integración. Los auditores interno y los profesionales de compliance de la Organización no deben trabajar como áreas separadas, sino como socios estratégicos. Compliance define políticas, controles y marcos de actuación; auditoría evalúa su efectividad real. Cuando ambas funciones se coordinan, se crea un ciclo virtuoso de mejora continua.

Otro elemento clave es el cambio de mentalidad del auditor interno. El auditor moderno no solo señala hallazgos, sino que aporta recomendaciones prácticas, entiende el negocio y ayuda a las áreas a mejorar sus procesos. Eso lo convierte en un asesor interno y no solo en un fiscalizador.

Finalmente, la auditoría debe aportar valor a la dirección. Cuando sus informes no se quedan en listas de no conformidades, sino que muestran tendencias, riesgos críticos e impactos estratégicos, se transforma en un apoyo fundamental para la toma de decisiones en materia de compliance.

En resumen, la auditoría interna evoluciona hacia un aliado del compliance cuando deja de mirar solo al pasado y comienza a proteger el futuro de la organización. Ese es el verdadero salto de madurez que hoy necesitan las empresas.



## **5. Con más de 15 años acompañando organizaciones en América Latina, ¿Qué condiciones mínimas debe cumplir una empresa para que el compliance deje de ser una función aislada y se consolide como un verdadero sistema de gestión que aporte valor al negocio?**

A lo largo de estos años trabajando con organizaciones de distintos tamaños y sectores en América Latina, he comprobado que el compliance solo aporta valor real cuando deja de verse como un área y se convierte en un sistema de gestión integrado al negocio.

Para que eso ocurra, hay varias condiciones mínimas indispensables.

La primera es el compromiso real de la alta dirección. No un compromiso declarativo, sino visible: participación en comités, toma de decisiones basadas en riesgos, asignación de recursos y ejemplo ético. Sin ese respaldo desde arriba, el compliance siempre será una función aislada.

La segunda condición es la integración con los procesos. El compliance no puede vivir en un manual o en documentos independientes; debe estar incorporado a los procesos estratégicos, claves y de apoyo identificados en la Organización.



Un tercer elemento clave es contar con objetivos e indicadores claros. Un sistema de compliance que no se mide, no se gestiona. La organización debe tener KPIs que permitan evaluar gobernanza , capacitación, gestión de riesgos, eficacia de controles y nivel de cultura ética. Eso es lo que convierte al compliance en una disciplina gerencial y no solo normativa.

Otra condición fundamental es la gestión basada en riesgos. El compliance tiene que priorizar lo que realmente importa para el negocio y para su entorno regulatorio. Cuando los esfuerzos se enfocan en los riesgos críticos, el sistema se vuelve relevante y estratégico.

También es indispensable la competencia y la sensibilización de las personas. Ningún modelo funciona si los colaboradores no entienden su rol dentro del sistema. La capacitación, la comunicación y una cultura de reporte son pilares para consolidarlo.

Finalmente, debe existir un ciclo real de mejora continua: monitoreo, auditoría, análisis de causas y acciones correctivas. Cuando la organización aprende de sus errores y fortalece sus controles, el compliance se transforma en un generador de confianza y de valor.



En síntesis, el compliance se consolida como sistema de gestión cuando tiene liderazgo, procesos integrados, medición, enfoque en riesgos, personas comprometidas y mejora continua. Solo bajo esas condiciones deja de ser un requisito y se convierte en una herramienta estratégica para la sostenibilidad del negocio.



**Escanea el código QR o haz clic  
en él para acceder a un curso  
en liderazgo por Yoany**

