31/08/2026

Mujeres en compliance: liderazgo que blinda la reputación empresarial

En una industria donde la regulación se vuelve cada vez más compleja y la reputación se juega en cada paso, las mujeres ya representan la mitad de quienes ejercen el compliance en el mundo.



Nunca antes el compliance había estado bajo tanta presión. La regulación se multiplica, la tecnología cambia las reglas del juego y la reputación de una empresa puede jugarse en instantes. Según la Encuesta Global de Cumplimiento 2025 de PwC, el 70 por ciento de los encuestados afirma que los requisitos de cumplimiento se han vuelto más complejos en los últimos tres años.

A esto se suma que también un 70 por ciento de las empresas dice necesitar el apoyo de sus áreas de cumplimiento en los próximos tres años para implementar la transformación digital, y un 52 por ciento cree necesitarlas para desarrollar nuevos modelos de negocio. Estamos ante un departamento que deja de ser únicamente reactivo para convertirse en un socio estratégico de la transformación empresarial.

Este panorama global golpea con fuerza a América Latina, donde muchas organizaciones —públicas y privadas— todavía confunden el cumplimiento normativo con la verdadera gestión de riesgos de integridad. Se cree que basta con nombrar a un colaborador que ejecute las tareas establecidas por el regulador, sin que exista apropiación por parte de la alta dirección ni de los equipos. A esa práctica, las autoridades del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ) la han bautizado con un término que ya circula entre expertos: ‘compliance de papel’. Se trata de manuales, políticas o canales de denuncia que existen en el papel, pero que no se aplican en la realidad de la operación, y que por tanto no logran proteger a la empresa de su exposición reputacional, administrativa o judicial.

La abogada Leonor Herrera Villarroel, cofundadora de Acec (Asociación Chilena de Ética y Compliance), describe así el momento que vive la región: “El verdadero cambio de paradigma ocurre cuando dejamos de entender el compliance como una función orientada exclusivamente al cumplimiento de normas y al control basado en un checklist”. Para ella, la creciente complejidad regulatoria y las mayores expectativas de las nuevas generaciones “están impulsando una evolución hacia un compliance mucho más estratégico, estrechamente vinculado con la gobernanza, la sostenibilidad y la construcción de organizaciones con culturas internas más íntegras”.

De la sanción a la sostenibilidad

El Global Integrity Report de Ernst & Young (2024) es categórico: la integridad es el activo más importante de cualquier organización y una cultura sólida en esta materia funciona como un verdadero blindaje frente al riesgo reputacional. El DOJ, por su parte, ha subido la vara: ya no le basta con que una empresa tenga un programa de cumplimiento en el papel; quiere ver que funcione en la práctica, que exista una cultura ética real y que el oficial de cumplimiento se siente en la mesa donde se toman decisiones, con el mismo peso que las áreas legal, técnica o financiera.

Mary Shirley, autora, speaker y docente neozelandesa radicada en Estados Unidos y cofundadora del pódcast Great Women in Compliance, resume así ese giro: “Uno de nuestros mantras en el compliance moderno es: el hecho de que se pueda hacer algo no significa que se deba hacer”. Se trata, agrega, de invitar al negocio a pensar críticamente en el impacto integral de sus decisiones, incluido el reputacional, y a otorgarle el mayor valor a hacer negocios de la manera correcta.

Por su parte, **Alba Lema, presidenta internacional de la World Compliance Association, describe así ese cambio de paradigma**: “Aquel primer enfoque en el que el Compliance Officer actuaba básicamente como guardián del Código Penal tenía un valor muy limitado, excesivamente jurídico y con escaso impacto estratégico. Ahora el compliance se entiende como un elemento generador de confianza y que aporta una verdadera ventaja competitiva en el mercado”.

¿Qué necesita hoy quien lidera un área de compliance? La primera competencia es la influencia. A diferencia de otras funciones, el oficial de cumplimiento rara vez tiene autoridad jerárquica sobre los procesos que busca corregir. Su reto es lograr que la alta dirección adopte sus recomendaciones por convicción, no por obligación, algo que solo se consigue con credibilidad y conocimiento profundo del negocio.

La brecha que persiste en la cima

En el ámbito global, las mujeres representan el 50 por ciento de la fuerza laboral activa en la profesión de compliance. Sin embargo, un informe de la Association of Certified Compliance Professionals revela que apenas el 36 por ciento de los cargos de Director de Cumplimiento (CCO) en el mundo están ocupados por mujeres. Si la mitad de los profesionales activos y preparados son mujeres, deberían tener la mitad de las oportunidades reales de ocupar cargos directivos.

Shirley celebra, sin embargo, la visibilidad que ha logrado la profesión, algo que evidenció desde la creación de su pódcast: “Es inspirador ver a tantas mujeres haciendo contribuciones significativas al campo, tanto en roles de liderazgo sustantivo como en labores de mentoría”, dice. Sobre los rasgos de liderazgo, prefiere no encasillar por género, pero reconoce que “algunas cualidades más comúnmente asociadas a las mujeres, como la empatía, ayudan mucho en un campo donde ganar la confianza de la organización puede definir el éxito o el fracaso de la función de compliance”.

Lema coincide: “Los estilos de liderazgo que tradicionalmente se han asociado a las mujeres, como la empatía, la escucha activa, la capacidad de colaboración, la sensibilidad ante las necesidades de los demás y la búsqueda de consensos, encajan especialmente bien con las exigencias actuales de la función de compliance”.

En el trasfondo de las barreras de acceso en el campo del compliance, encontramos también obstáculos estructurales: el compliance sigue siendo visto como una función de apoyo y no estratégica, lo que en muchos casos impide que el rol siquiera exista en el primer nivel jerárquico; esa menor visibilidad que reciben las mujeres limita su acceso a espacios de decisión.

Sobre la brecha salarial, Shirley es igual de directa: “Animo a todas las mujeres en compliance a tener conversaciones francas con sus pares sobre el salario... esa información abre los ojos y ayuda a quienes no saben que están mal pagadas a sentirse mejor preparadas y con más confianza para pedir más”. Y hace un llamado a quienes contratan: “Revisen sus sesgos, porque solemos contratar hombres basándonos en su potencial y mujeres basándonos en la experiencia que ya tienen”.

Un nombre ilustra el peso —y el riesgo— de este liderazgo: Noelia Romero, compliance officer del FC Barcelona, se convirtió en 2020 en pieza clave del destape del Barçagate, un escándalo de corrupción que la posicionó como símbolo global de la función y de los riesgos profesionales y personales que enfrentan quienes descubren actos de corrupción en las altas esferas. El caso estalló

cuando se conoció que el club, bajo la presidencia de Josep Maria Bartomeu, había contratado a una empresa externa para desarrollar una campaña de desprestigio en redes sociales contra jugadores y voces críticas a la junta directiva.

Romero, ejecutiva española a cargo del cumplimiento corporativo del club, activó una investigación interna apenas se conoció el caso en los medios y terminó siendo suspendida y despedida meses después, en lo que un juzgado laboral de Barcelona calificaría posteriormente como un despido improcedente y represalia directa por haber destapado el escándalo. Su historia se convirtió en un caso de estudio obligado sobre la independencia —y la vulnerabilidad— que exige ejercer el compliance desde dentro de una organización.

Una silla en la mesa para el cumplimiento

Susana Pino, socia Líder Regional de Risk Assurance Services de PwC Interaméricas, citada por la Encuesta Global de Cumplimiento, sintetiza el reto de la región: “Tener un panorama de cumplimiento en las organizaciones requiere una visión estratégica y ágil que permita a las empresas abordar los riesgos emergentes con la rapidez necesaria para mantenerse un paso adelante de los desafíos”.

Ese es, en el fondo, el perfil del Oficial de Cumplimiento Estratégico que describe el informe de PwC: alguien capaz de ayudar a las empresas a ver los riesgos, asumirlos con inteligencia y gestionarlos para proteger y crear valor, en un entorno donde el verdadero riesgo ya no es solo el regulatorio, sino el de volverse irrelevante.

El perfil que se viene exige una visión integral del negocio y sus grupos de interés, capacidad de anticiparse a los cambios regulatorios y tecnológicos, dominio de nuevas tecnologías y análisis de datos, y, sobre todo, capacidad de influencia y liderazgo en todos los niveles de la organización. El compliance dejará de medirse por su capacidad de controlar para hacerlo por su habilidad de generar confianza y movilizar a las personas hacia una cultura ética real.

En palabras de Villarroel, quien además integra Women in Compliance Chile, “El compliance es, ante todo, una profesión profundamente humana... nuestro verdadero desafío consiste en comprender cómo tomamos decisiones las personas, cómo construir organizaciones donde exista confianza”.

Fuente: Mujeres en compliance: liderazgo que blinda la reputación empresarial - Semana