

ENTREVISTAS C360:

Miguel Obed Martínez Resio

Compliance & Regulatory Officer



Abril, 2025

¿Quién es Obed?

Obed es un destacado profesional con más de una década de experiencia en compliance, auditoría legal y asesoría corporativa en empresas multinacionales del sector automotriz, manufactura y retail. Actualmente se desempeña como Compliance & Regulatory Officer en OXXO, luego de liderar funciones regionales de cumplimiento en Flex y ZF Group, abarcando América y EMEA. Además, ha gestionado programas globales de cumplimiento, evaluaciones de riesgo, investigaciones internas y marcos regulatorios anticorrupción, con una sólida comprensión de estándares internacionales y normativas locales.

Durante su trayectoria en Volkswagen de México y en la matriz alemana, desempeñó roles clave como auditor legal y de compliance bajo la supervisión del monitor externo del Departamento de Justicia de EE.UU, reforzando su experiencia en cumplimiento corporativo a nivel global. Su enfoque estratégico, visión internacional y capacidad de adaptación en entornos multiculturales lo posicionan como una especialista integral en ética empresarial, cumplimiento y gobierno corporativo.



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 | Obed Martínez



1.- Compliance en industrias altamente reguladas:

- Obed, *has liderado funciones de cumplimiento en sectores como el automotriz, manufactura y retail, que presentan desafíos regulatorios muy distintos. ¿Cómo varía el enfoque de cumplimiento según la industria y qué elementos deben permanecer inalterables en cualquier entorno?*

Algo que he aprendido al trabajar en sectores tan diversos como el automotriz, manufactura y retail, es que el cumplimiento no es una fórmula única, sino un traje a la medida. Cada industria tiene sus prioridades, pero hay una base que nunca cambia: la integridad, la ética y el compromiso con hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando.

Para mí, el cumplimiento no solo se trata de controlar riesgos, sino de generar confianza y proteger la reputación de la empresa, habilitando su crecimiento de manera sostenible. Independientemente del entorno, hay principios que no deben negociarse: independencia en la toma de decisiones, trazabilidad, y una cultura en la cual decir la verdad no tenga consecuencias negativas.



2.- ¿Cuáles han sido las estrategias más efectivas para asegurar coherencia global sin perder la sensibilidad local?

La gestión global del cumplimiento requiere un equilibrio fino entre alineación y adaptabilidad. He liderado programas de cumplimiento en diversas regiones con culturas distintas como América y EMEA, y lo primero que aprendí es que no se puede copiar y pegar un enfoque global. Lo que sí se puede y se debe hacer es construir una arquitectura clara, con principios transversales y estándares mínimos, pero dejar espacio para que cada región adapte esos estándares a su realidad.

Una estrategia que me ha funcionado es conformar redes de cumplimiento locales con representación de directivos clave, acompañadas de una coordinación cercana desde la función central. Involucrar a los líderes es esencial: ellos conocen el terreno, el lenguaje y los riesgos reales del negocio.

Además, trabajar con indicadores comunes, pero con análisis de contexto local permite tener control sin caer en rigidez. Siempre que sea posible, busco brindar datos útiles al core del negocio para facilitar la toma de decisiones estratégicas. La coherencia se logra cuando hay un propósito compartido, no cuando se impone una sola manera de hacer las cosas.



3.- ¿Qué aprendizajes clave extrajiste como auditor supervisado por el monitor del DOJ y cómo influyeron en tu visión del cumplimiento?

Fue una experiencia transformadora. Trabajar bajo la supervisión del Departamento de Justicia de EE.UU., dentro del contexto de un monitoreo independiente, me llevó a entender a profundidad lo que realmente implica tener un programa de compliance efectivo. Aprendí que no basta con tener políticas o procesos, lo que cuenta es la efectividad real: si el programa detecta, responde y previene. Y, sobre todo, si se puede demostrar con evidencia.

Esa etapa reforzó mi convicción de que el compliance no puede ser solo legalista. Tiene que ser estratégico, medible y vivencial. Me formó con una visión de cumplimiento más integral: una que dialoga con la cultura organizacional, con el negocio y con los estándares internacionales. Desde entonces, busco siempre que los programas que diseño puedan sostenerse ante cualquier auditoría de alto estándar.



Escanea el código QR o haz clic en él para acceder a una MasterClass en Vivo con Obed

4. ¿Cuál ha sido uno de los casos más complejos de investigaciones internas y qué buenas prácticas son indispensables?

Cada investigación es única. Aunque muchas comparten patrones —como conflictos de interés, fraude, conductas indebidas o violaciones a políticas internas—, cada caso trae consigo un contexto distinto: las personas involucradas, la cultura organizacional, el impacto potencial y las expectativas de las partes interesadas. Por eso, cada investigación representa un reto en sí misma.

Lo que sí puedo decir es que los casos más complejos no siempre son los más mediáticos, sino aquellos donde las líneas no están tan claras, donde hay zonas grises, o donde el entorno puede poner presión sobre la imparcialidad del proceso. Ahí es donde se pone a prueba la solidez del área de cumplimiento y la madurez de la organización.

Las buenas prácticas que aplico en todos los casos son: iniciar con un protocolo claro, garantizar la confidencialidad y la protección de las personas involucradas, asegurar la independencia del equipo investigador, y documentar rigurosamente cada paso. Pero, sobre todo, mantener un enfoque ético y humano. Las investigaciones no solo deben buscar la verdad, sino también cuidar la integridad del proceso. Bien gestionadas, pueden ser una herramienta poderosa para fortalecer la cultura organizacional y demostrar que actuar con integridad es parte esencial del negocio.

5. ¿Cuáles son los principales obstáculos para consolidar una cultura ética y cómo hacer del cumplimiento parte del ADN corporativo?

Los principales obstáculos para consolidar una cultura ética suelen ser la resistencia al cambio y la percepción de que el cumplimiento es una función que “detiene” o “complica”. Ese es el estigma que como líderes tenemos que romper. Mi enfoque ha sido demostrar que el cumplimiento suma: genera ahorros, protege activos, abre puertas con stakeholders y fortalece la reputación de la marca.

Pero también es clave construir una narrativa cercana y significativa. Cuando las personas entienden cómo sus decisiones cotidianas se conectan con algo más grande, empiezan a apropiarse de la cultura de compliance.

El cumplimiento se vuelve parte del ADN cuando los líderes lo viven con el ejemplo, cuando los mensajes se comunican con claridad y cercanía, y cuando los principios éticos están presentes en cada decisión del negocio. No se trata solo de tener políticas, sino de integrarlas naturalmente en cómo operamos, cómo lideramos y cómo respondemos ante dilemas reales. Ahí es cuando el cumplimiento deja de ser un área y se convierte en una convicción compartida.



6. ¿Qué condiciones deben existir para que el compliance sea una herramienta estratégica?

Primero, debe producirse un cambio de mentalidad dentro del negocio: dejar de ver el compliance como un “costo” y comenzar a entenderlo como un “valor”. Para lograrlo, es fundamental que la función de compliance cuente con autonomía, tenga voz activa en la alta dirección y participe desde el diseño de procesos, no únicamente cuando ya existe un problema.

Además, el compliance debe hablar el lenguaje del negocio. Es necesario traducir los riesgos en indicadores concretos, tangibles, y demostrar cómo una política bien diseñada no solo previene sanciones, sino que también evita relaciones o decisiones que representen un riesgo para la sostenibilidad del negocio.

Cuando el área de compliance adopta un enfoque predictivo, se apoya en el análisis de datos y se alinea con los objetivos estratégicos de la organización, deja de ser vista como un simple revisor final para convertirse en un aliado clave en la toma de decisiones y en la creación de valor a largo plazo.



Escanea el código QR o haz clic en él para acceder a una MasterClass en Vivo con Obed

7. ¿Cómo se construye credibilidad y alineamiento ético en entornos multiculturales sin imponer un enfoque único?

La credibilidad se construye con coherencia. No se puede hablar de ética y, al mismo tiempo, actuar desde la imposición. Lo que he aprendido liderando iniciativas globales es que la ética es un valor compartido, pero su expresión puede variar según el contexto cultural. No se trata de ceder ante lo cultural, sino de encontrar puntos de resonancia genuina.

Escuchar activamente, adaptar los mensajes, utilizar ejemplos cercanos y formar alianzas con referentes locales han sido claves para lograr ese equilibrio. Estas acciones permiten que el mensaje ético conecte de manera auténtica con cada realidad, sin perder su esencia.

Además, construir una red de embajadores éticos dentro de cada región contribuye a que los valores se interioricen y se vuelvan parte de la identidad de cada equipo. No se trata de imponer estándares globales, sino de construir una cultura común con raíces locales.

Este enfoque me ha permitido alinear a equipos diversos en torno a principios sólidos, sin sacrificar autenticidad. Porque, al final, el cumplimiento y la ética se basan en la confianza, más allá del idioma, la cultura o el huso horario.



8. ¿Qué habilidades deben desarrollar los nuevos profesionales de compliance para ser agentes de cambio?

Hoy más que nunca, el profesional de compliance necesita una mirada integral y multidisciplinaria. Ya no basta con conocer las normas y regulaciones; es fundamental entender el negocio, la tecnología, la cultura organizacional y la narrativa pública que rodea a la empresa. Un líder de compliance debe ser capaz de identificar riesgos reputacionales antes de que se materialicen, anticipar cambios regulatorios y ejercer influencia, incluso sin una autoridad jerárquica directa.

También considero esenciales el pensamiento crítico y la capacidad de traducir datos en decisiones estratégicas. En un entorno cada vez más dinámico y complejo, donde la agenda cambia constantemente, el profesional de compliance debe estar preparado para adaptarse, anticipar escenarios y guiar con claridad en medio de la incertidumbre.

Para mí, el futuro del compliance está en quienes se atrevan a ser incómodos cuando sea necesario, pero también en quienes sepan ser creativos, propositivos y profundamente humanos.



Escanea el código QR o haz clic en él para acceder a una MasterClass en Vivo con Obed