

ENTREVISTAS C360:

Raquel Céspedes

**Country Manager and Ethics &
Compliance Director
CONEXIG**



Nov, 2025

¿Quién es Raquel?

Raquel es socia de CONEXIG COLOMBIA S.A.S. y se desempeña como Directora de Ética y Cumplimiento. Es abogada colombiana, especializada en Derecho Comercial y con una maestría en Gestión de Riesgos, formación que respalda su sólida trayectoria profesional.

Cuenta con más de 25 años de experiencia en la gestión de asuntos corporativos desde las perspectivas del compliance, los riesgos legales y los riesgos operacionales. A lo largo de su carrera, ha liderado proyectos estratégicos para grandes empresas multinacionales y multilatinas, apoyándolas en la estructuración, fortalecimiento e implementación de sistemas de prevención y control.

Su experiencia abarca la creación y optimización de modelos de prevención de delitos corporativos, programas de cumplimiento anticorrupción, esquemas de prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo, estrategias de gestión de riesgos operacionales y políticas de protección de datos personales, entre otros. Además, es autora del libro Compliance: Ética de los Negocios, obra que refleja su compromiso con la integridad corporativa y su aporte al desarrollo de buenas prácticas de cumplimiento en la región.



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 | Raquel Cespedes



1. A lo largo de su carrera ha liderado sistemas de prevención de riesgos en contextos tanto legales como operacionales. ¿Qué considera que ha sido clave para lograr una integración efectiva entre el compliance y la gestión estratégica del negocio?

En este punto debo decir que esta integración solo se logra si desde las diferentes dimensiones de la estrategia se desarrollan de manera consistente elementos que aportan al desarrollo del Compliance, concebido como un facilitador de hacer negocios, no de cualquier manera, sino de manera íntegra y transparente. Establecer y consolidar una adecuada disciplina en riesgos que identifique desde la estrategia riesgos legales y hasta éticos, un gobierno corporativo involucrado que reconoce el Compliance como factor crítico para el logro de los objetivos de manera sostenible, la planeación asignando recursos, pero también facilitando las condiciones para un adecuado ambiente de control y supervisión son determinantes para esta integración.



2.- Ha tenido la oportunidad de trabajar con grandes multinacionales en América Latina. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las principales diferencias y desafíos culturales que ha encontrado al implementar programas de ética y cumplimiento en estas organizaciones?

El entorno para implementar programas de Compliance en Latam no es fácil. El arraigo de ciertas costumbres que han marcado una distorsión generalizada en los comportamientos en nuestros países como por ejemplo el “vivo del bobo” o el “rechazo al sapo” o en que “hacer lo correcto es para nerds”. Las prácticas corruptas arraigadas en sectores sensibles en donde la coima, la mordida son aceptadas.

Los altos niveles de impunidad también impactan de manera negativa, así como la falta de credibilidad de nuestras instituciones. Adicionalmente, cuando se implementan en organizaciones localizadas en países de LATAM donde los marcos legislativos tienen un estándar menor, estos programas se adoptan en ocasiones como una buena práctica, y surge un desafío importante para su implementación efectiva;



esto se explica porque los programas por su naturaleza exigen un componente alto de autorregulación y cuando el compromiso de su implementación no es consistente, nos inclinamos a que todo quede regulado cayendo en una casuística peligrosa en donde no hay cabida para apelar a los principios. De ahí temas como la prohibición absoluta de recibir regalos, o la tendencia a que todo deba pasar por un filtro y control a veces innecesario y que hacen al final inoperantes estos programas.

Sobrerregulación o sobre control, paradójicamente pueden ser a veces el destino de estos programas.



Escanea o haz clic en el código QR para acceder al perfil de LinkedIn de Raquel y conectar directamente con ella.



3. En su experiencia como directora de ética y cumplimiento, ¿Cuál ha sido el caso más complejo o desafiante que ha enfrentado en términos de prevención de delitos corporativos o gestión de crisis reputacional, y qué aprendizajes le dejó?

Tuve la oportunidad de trabajar en una larga investigación que involucraba un área de abastecimiento en la que había de todo; mala gestión de conflictos de interés, corrupción, hasta financiamiento del terrorismo.

El caso inicia por una denuncia a la línea ética y el denunciante es despedido de manera inmediata.

Después de varios meses de trabajo de campo y de práctica forense se lograron verificar los hechos y dismantelar una red enquistada en el proceso y hasta logramos que el denunciante se le resarciera en sus derechos reincorporándolo laboralmente.



Escanea o haz clic en el código QR para conocer la Especialización Internacional en Compliance, donde Raquel formó parte del cuerpo docente.

Fue un caso desafiante pero un caso al final de éxito que me llevo a tener claro los aspectos que posibilitan en un escenario adverso, que saliéramos adelante: contar con procedimientos claros, protocolos sólidos para avanzar rápidamente en la investigación garantizando la aplicación de principios de protección, cadena de custodia, debido proceso, confidencialidad.

Armar rápidamente círculos de confianza que suministraban información de manera fluida pero que mantuvieran la información controlada y confidencial.

Y definitivamente el respaldo y confianza irrestrictos de la alta dirección totalmente comprometidos de llegar a la verdad cualquiera que fuese el resultado, involucrados de principio a fin.



Escanea o haz clic en el código QR para conocer la Especialización Internacional en Compliance, donde Raquel formó parte del cuerpo docente.

4. Como autora del libro Compliance Ética de los Negocios, ¿qué aspectos considera que siguen siendo subvalorados o malinterpretados por las organizaciones al momento de desarrollar una verdadera cultura ética?

El libro aborda la génesis próxima de la disciplina del Compliance y desarrolla aspectos que en mi concepto apalancan la consolidación de la cultura ética: el oficial de cumplimiento, el código de ética, el liderazgo ético y por último el sistema de denuncias e investigaciones internas.

Considero que estos elementos aun se les tiene como temas secundarios y no se logran dimensionar de manera adecuada. La designación de un oficial de cumplimiento por la delegación de supervisión que realiza el Directorio, debe ser un tema que reviste la mayor trascendencia. Comprobar sus calidades técnicas pero también habilidades comunicativas, de liderazgo, son aspectos críticos.



Escanea o haz clic en el código QR para conocer la Especialización Internacional en Compliance, donde Raquel formó parte del cuerpo docente.



Un Código de ética que tenga vida propia en la organización, que sea adecuadamente emitido esto es consultando la propia realidad sectorial, empresarial, con mensajes sencillos, asertivos y claros es igualmente importante. Es una buena práctica encontrar un adecuado equilibrio regulando las conductas pero también invocando principios con un adecuado equilibrio para no caer en la casuística pero tampoco dejarlo en referencias aspiracionales que no conectan con los receptores.

Por último el sistema de denuncias e investigaciones internas corresponde a un aspecto que debe estar debidamente estructurado, contando con protocolos que permita generar un ambiente de confianza y seguridad jurídica a todas las partes involucrados, potenciales denunciantes, denunciados, pero que igualmente retroalimente el sistema para continuar fortaleciendo la prevención.



Escanea o haz clic en el código QR para conocer la Especialización Internacional en Compliance, donde Raquel formó parte del cuerpo docente.



5. Con más de 25 años de experiencia, ¿Cómo ha cambiado su visión sobre el rol del Compliance Officer y qué nuevas habilidades cree que son indispensables para los profesionales del área en la actualidad?

El rol del Compliance officer cada vez es mas protagónico y su perfil exige mas profesionalización. Actualmente aspectos que no eran tan claros ahora son indiscutibles para que el ejercicio efectivo del rol. Resalto por ejemplo la independencia que debe tener con respecto a los órganos de la administración, la posibilidad de ascendencia a todos las cargos de la empresa, el reporte directo a la alta dirección.

De otra parte, es un rol que exige multidisciplinariedad por lo que es importante que los Compliance Officer se mantengan en permanente actualización de temas trascendentes que les dé contexto del negocio y les permita fortalecer su criterio.

Es importante también que se familiaricen adecuadamente con dimensiones comportamentales y que les permita entender mejor como se toman decisiones para poder intervenirlas de manera legítima. La utilización de herramientas sistemáticas es igualmente fundamental siempre y cuando conciban la tecnología como un medio y no como fin.



6. Finalmente, ¿Qué consejo le daría a los profesionales jóvenes que aspiran a una carrera en cumplimiento normativo y prevención de lavado de activos, especialmente en un contexto tan dinámico y exigente como el actual?

Mas allá de los conocimientos técnicos que pueden adquirir es importante que se formen como lideres éticos integrales.

Es importante que permanezcan actualizados, leyendo contexto, la información sin contexto no sirve, la información debe ser procesada con criterio. Por lo tanto deben prepararse para entenderla y usarla en contexto.

Pero también es importante que trabajen en su autoconocimiento, fortalezcan competencias principalmente la flexibilidad para aproximarse a las situaciones desde diferentes perspectivas que les permita contar con diferentes formas de solución.

Igualmente fortalecer competencias comunicacionales es determinante para generar credibilidad y de esta manera poder facilitar hacer negocios no de cualquier manera, sino con una visión compartida de largo plazo.

