

ENTREVISTAS C360:

Carlos Hermoza

Subgerente de Cumplimiento en
UNNA Infraestructura (AENZA)

Mayo, 2025



¿Quién es Carlos?

Carlos Hermoza es un abogado corporativo con más de 12 años de experiencia en ética, compliance y buen gobierno corporativo, especializado en la implementación de sistemas de compliance en empresas multinacionales de sectores altamente regulados, como infraestructura, construcción y concesiones.

Actualmente se desempeña como Subgerente de Cumplimiento en UNNA Infraestructura, división del Grupo AENZA, corporación regional con más de 90 años de trayectoria y operaciones permanentes en Perú, Colombia y Chile. Desde este rol, lidera estrategias integrales de cumplimiento, gestión de riesgos y prevención de delitos corporativos, bajo marcos internacionales como la ISO 37001, ISO 37301, FCPA y la Ley Sarbanes-Oxley.

Ha ocupado posiciones clave como Ethics & Compliance Officer para Latinoamérica en el Grupo OHLA, multinacional española del sector infraestructura, y ha sido consultor senior en estudios jurídicos y firmas especializadas. Asimismo, participa activamente como conferencista, relator y formador en foros regionales y asociaciones especializadas en cumplimiento, gobernanza, integridad y debida diligencia de terceros.

Su perfil combina visión estratégica, experiencia técnica en auditorías, investigaciones internas, prevención de fraude y liderazgo de equipos multidisciplinarios. Destaca por su enfoque ético, capacidad analítica y alto nivel de compromiso con la construcción de culturas organizacionales íntegras y sostenibles.



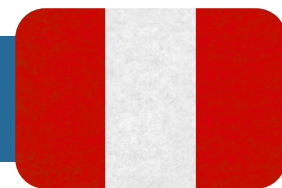
DISCLAIMER

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 | Carlos Hermoza



1. A lo largo de tu carrera has liderado sistemas de compliance en sectores muy exigentes como infraestructura, energía y construcción. ¿Qué retos específicos implica implementar sistemas de Compliance en estos sectores y cómo has logrado abordarlos con éxito?

Efectivamente, a lo largo de mi trayectoria como Compliance Officer, he tenido la oportunidad de **liderar programas de cumplimiento en empresas locales e internacionales**, en sectores altamente regulados y expuestos a riesgos significativos, como lo son el de **infraestructura y construcción**. Estos sectores presentan retos particulares por tres razones clave: la alta interacción con entidades públicas, la complejidad de las cadenas de suministro, el respeto a la libre competencia y la presión por cumplir plazos y objetivos de negocio que pueden poner en tensión los principios éticos y de cumplimiento de la organización.

Uno de los principales retos que he enfrentado como Compliance Officer ha sido garantizar la autonomía e independencia de la función de cumplimiento en entornos donde las decisiones estratégicas están muy ligadas a lo operativo. En este sentido, trabajé directamente con la Alta Dirección para asegurar que la función de cumplimiento no solo tuviera acceso y comunicación directa al más alto nivel de la organización, sino también voz activa en la toma de decisiones clave de la empresa, a fin que Compliance sea visto como un aliado estratégico y sea un puente entre la operación, el negocio y la ética. Esto permitió fortalecer el principio de **“tone from the top”**, imprescindible para que la cultura de integridad sea transversal en cualquier empresa.

Otro reto en la implementación o adecuación de programas de cumplimiento en el sector infraestructura y construcción ha sido identificar y gestionar riesgos propios del sector y en la interacción con terceros.



Me refiero a riesgos como la corrupción en procesos de licitación y contratación pública y privada, el lavado de activos a través de proveedores o contratistas de fachada, los conflictos de interés no declarados entre personal clave y terceros, o incluso los riesgos de prácticas colusorias entre empresas del sector. La identificación de estos riesgos requiere conocer no solo la normativa, sino también el funcionamiento real de las obras, la ubicación geográfica donde se desarrollan y los actores involucrados.

A fin de gestionar riesgos en sectores como el de construcción o infraestructura, donde intervienen múltiples proveedores, subcontratistas y socios de negocio, es indispensable realizar una adecuada debida diligencia. En este sentido, es importante el uso de herramientas digitales para automatizar filtros reputacionales, revisión de listas de sanciones locales e internacionales, noticias negativas relacionadas a delitos y monitoreo continuo, lo que permitirá reducir la exposición a riesgos reputacionales, económicos y operacionales.

Considero que para afrontar con éxito la implementación de un programa de cumplimiento, es necesario alinear los objetivos del negocio con los de cumplimiento sin generar fricciones, especialmente en proyectos de ejecución acelerada. Desarrollar programas de sensibilización y capacitación “a la medida” del negocio es fundamental, con mensajes simples pero potentes, conectando con la integridad y el cumplimiento, la sostenibilidad y la reputación corporativa.

Hoy en día el rol del Compliance Officer es ser un socio estratégico dentro de la propia organización y no un ente sancionador o fiscalizador. Más allá de los logros, lo que me deja más satisfecho es haber contribuido a construir organizaciones más responsables, donde el cumplimiento no se vea como una carga, sino como una ventaja competitiva.



Escanea el código QR o haz clic en él para acceder a un curso especializado liderado por Carlos

2. Tu experiencia incluye la gestión de marcos normativos complejos como la Ley Sarbanes-Oxley y regulaciones anticorrupción internacionales. ¿Qué estrategias consideras clave para lograr la implementación efectiva de estas normativas en entornos multinacionales y culturalmente diversos?

Haber tenido la oportunidad de **liderar áreas de cumplimiento en empresas de matrices extranjeras**, a las que les aplica **regulación americana y europea en materia de Compliance**, me permitió no solo conocer distintos mercados regulatorios, sino también adecuar cada sistema de cumplimiento, en función a las exigencias normativas y necesidades de cada empresa en el lugar de sus operaciones.

En mi experiencia, he aprendido que no basta con **“traducir”** políticas globales a otros idiomas o aplicarlas directamente en otros países, sino que es necesario **“traducir”** y **“adaptar”** su aplicación a las dinámicas operativas y regulatorias locales, a la **realidad cultural de cada país y riesgos particulares de cada operación**. Por ejemplo, en países donde la informalidad está más normalizada, el enfoque no puede ser solo sancionador, sino profundamente **formativo y preventivo**. La clave está en lograr un equilibrio entre el **estándar global** y la **realidad local**, entre la normativa dura y el compromiso humano.

En lo personal, una estrategia que me ha funcionado es el hecho de **“tropicalizar”** el Compliance, en función a los contextos de cada ubicación geográfica y sin contradecir la esencia corporativa de la matriz. Es decir, apostar por **sistemas de compliance híbridos**. Estos sistemas mantienen la esencia, valores y exigencias de la matriz corporativa global, pero a la vez se adecuan a los requerimientos normativos, regulatorios y culturales del país donde opera la filial o sucursal.



Por ejemplo, en la **región LATAM** he liderado implementaciones donde el marco global de Compliance en la empresa estaba basado en **normativa europea, FCPA o SOX** , y además se complementaba con las exigencias específicas de la **Ley N° 30424 en Perú, la Ley 20.393 en Chile o el SAGRILIFT y PTEE en Colombia**.

Además, he trabajado muy de cerca con líderes locales como aliados estratégicos de Compliance (gerentes de país, jefes de operaciones y áreas de soporte) para lograr su involucramiento real en la gestión del cumplimiento y para que se conviertan en promotores activos de la integridad en la empresa.

Es esencial construir una gobernanza clara del **sistema de cumplimiento multinacional**, definiendo roles, responsabilidades y líneas de reporte que aseguren tanto la supervisión global como la capacidad de respuesta local.



Escanea el código QR o haz clic en él para acceder a un curso especializado liderado por Carlos

3. Has estado al frente de investigaciones internas por fraude y conductas indebidas. ¿Podrías compartirnos tu enfoque para conducir estas investigaciones garantizando independencia, confidencialidad y rigor ético?

Sí, he tenido la responsabilidad de liderar diversas investigaciones internas por presuntos actos de corrupción y posibles delitos, conflictos de interés no declarados, uso indebido de recursos, y otras conductas éticamente cuestionables, tanto en empresas locales como en grupos multinacionales con operaciones en la región, y siempre bajo una metodología alineada con la **ISO 37008** sobre investigaciones internas, la **ISO 37002** sobre gestión de denuncias, y los principios establecidos en la **Directiva Europea de Protección al Denunciante**.

Cuando estoy al frente de una **investigación interna**, mi enfoque se basa **principalmente en la independencia y objetividad del investigador** o equipo investigador, es decir es fundamental **evitar conflictos de interés** y garantizar que quienes investigan no tengan vínculos directos con las partes involucradas. De igual forma se debe garantizar que toda denuncia sea tratada con estricta **confidencialidad**, incluyendo mecanismos de **anonimato y protección frente a represalias**, conforme a lo previsto en la Directiva Europea y otros estándares de referencia internacional. Además, es importante monitorear que el denunciante no sufra consecuencias laborales o personales derivadas de su colaboración con la investigación interna.

Considero vital que, durante una investigación interna, así como aseguramos la **confidencialidad de la información y no represalias contra el denunciante**, se aplique uno de los principios más importantes de toda investigación, que es asegurar que el denunciado sea tratado con respeto a sus derechos fundamentales,



Escanea el código QR o haz clic en él para acceder a un curso especializado liderado por Carlos

tenga la oportunidad de ser escuchado, conocer los hechos que se le imputan, responder con evidencia y contar con el tiempo y espacio para su defensa. El proceso debe ser justo, equilibrado y documentado en cada etapa. **Se debe partir de la premisa que ningún denunciado es culpable hasta que se demuestre lo contrario.**

Luego de la investigación interna y todas las actividades realizadas para desvirtuar o no los hechos denunciados, el informe de la investigación debe sustentarse exclusivamente **en hechos verificados y evidencia objetiva, evitando juicios de valor.** Este informe incluye conclusiones claras y recomendaciones proporcionales, tales como medidas disciplinarias, mejoras en los controles internos de la organización o acciones de remediación cultural.

En mi experiencia, una investigación bien conducida no solo resuelve el incidente reportado, sino que **refuerza la cultura de integridad, consolida la confianza en el canal de denuncias y fortalece la legitimidad del área de cumplimiento** dentro de la organización. Cuando se garantizan imparcialidad, protección y respeto al debido proceso, se logra un equilibrio entre justicia y prevención.

Establecer **canales seguros de denuncia y protección al denunciante** con cobertura regional ha sido una herramienta poderosa para prevenir riesgos y promover confianza, en empresas multinacionales.



Escanea el código QR o haz clic en él para acceder a un curso especializado liderado por Carlos

4. ¿Cuál ha sido una de las decisiones más complejas que te ha tocado tomar como responsable de cumplimiento, y qué aprendiste de esa experiencia en términos de liderazgo y ética profesional?

Como responsable de cumplimiento, naturalmente me ha tocado tomar decisiones relevantes para la organización, especialmente en contextos de alta presión operativa. Considero que las **recomendaciones del área de cumplimiento deben ser escuchadas antes de que se tomen decisiones corporativas**, no como una validación formal, sino como una **guía técnica y ética para actuar con integridad**.

Recuerdo un caso particularmente desafiante: el área de proyectos insistía en contratar con urgencia a un tercero para una obra prioritaria. Sin embargo, durante la **debida diligencia identificamos riesgos significativos**: reportes negativos en medios vinculados a presuntos actos de corrupción, sanciones administrativas por prácticas colusorias y vínculos no aclarados entre sus principales accionistas y funcionarios públicos.

La presión era fuerte: la firma del contrato permitiría cerrar una etapa crítica del proyecto. **Como Compliance Officer, recomendé** formalmente no avanzar, a menos que **se implementaran garantías y medidas de mitigación robustas**. Propuse alternativas concretas, como la incorporación de cláusulas anticorrupción y de libre competencia, condiciones de resolución contractual ante incumplimientos éticos, capacitaciones periódicas al tercero durante la vigencia del contrato, y la obligación de remitir reportes actualizados sobre sus investigaciones en curso. La idea era transparentar la relación y proteger a la empresa.

Esta postura generó fricciones con la operación, pero finalmente las recomendaciones fueron respaldadas por la Alta Dirección y se aplicaron en la contratación. Lo que aprendí de esta experiencia es que el liderazgo en cumplimiento no se trata solo de decir “no”, sino de proponer cómo sí avanzar, sin comprometer la ética ni la reputación. El Compliance Officer debe actuar con firmeza, pero también con sentido estratégico, construyendo soluciones viables, creativas y alineadas con los objetivos del negocio, incluso en los escenarios más complejos.



5) Desde tu rol en una corporación con operaciones regionales, ¿Cómo ves la evolución de la función de compliance en América Latina? ¿Qué tendencias y desafíos anticipas para los próximos años?

Desde mi experiencia liderando áreas de Compliance en corporaciones con presencia en Latinoamérica (Perú, Chile, Colombia, México y Panamá), he podido observar cómo la **función de cumplimiento en América Latina ha dejado de ser un área meramente reactiva o enfocada en cumplimiento legal y regulatorio mínimo** (cumplimiento normativo), **para convertirse en un actor estratégico que contribuye a la sostenibilidad, integridad, reputación y competitividad de las empresas.**

Hoy, cada vez más las empresas en la región entienden que el **Compliance no es solo un escudo frente a sanciones y multas, sino un activo de confianza frente a inversionistas, socios de negocios, clientes, reguladores y la sociedad en general.** Aun así, la madurez del compliance es dispareja en la región, y muchas veces su implementación se enfrenta a barreras estructurales o culturales.

Entre las tendencias que, a mi parecer, marcarán el futuro del Compliance, destaco:

- La **integración del compliance con la gestión de riesgos corporativos, la ética y la gobernanza corporativa.**
- El **uso intensivo de tecnologías de automatización y análisis de datos** para la realización de **Debidas Diligencias (due diligence)**, monitoreo de terceros, gestión de canales de denuncia y gestión de indicadores.
- El fortalecimiento del **enfoque de compliance basado en cultura** y liderazgo ético, no solo en controles.
- La ampliación del enfoque de los sistemas de cumplimiento hacia la temas como el **compliance ambiental, derechos humanos, sostenibilidad, ESG, ciberseguridad y protección de datos personales.**



En cuanto a **desafíos clave**, uno de los más relevantes es fortalecer la **independencia, visibilidad y transversalidad del Compliance Officer**, para que pueda participar en la toma de decisiones de forma efectiva y anticiparse a los riesgos.

Otro **desafío clave es el desarrollo de habilidades blandas en los líderes de cumplimiento**. Hoy más que nunca, un Compliance Officer necesita **comunicar con claridad, empatía e impacto**, conectar con distintas audiencias y transformar principios éticos en mensajes que motiven a actuar con integridad, dentro y fuera del trabajo. Si el mensaje de cumplimiento no se entiende, no se creará, ni mucho menos se aplicará.

En lo personal, estoy convencido de que el futuro del compliance en América Latina será más tecnológico, estratégico y profundamente humano. La clave estará en formar profesionales con criterio técnico, pero también con habilidades para liderar con valores, influir con propósito y generar cambios reales en la cultura empresarial.



Escanea el código QR o haz clic en él para acceder a un curso especializado liderado por Carlos

6) Además de tu rol ejecutivo, has trabajado como relator y consultor en temas de cumplimiento. ¿Cómo influye esta faceta académica y formativa en tu práctica profesional, y qué valor crees que tiene la capacitación continua en este campo?

Sin duda, mi participación como **expositor, entrenador y consultor externo de distintas organizaciones** en temas de **cumplimiento, anticorrupción y cultura ética** ha enriquecido profundamente mi práctica profesional actual. Tener la oportunidad de compartir experiencias en foros **académicos y congresos regionales** me ha permitido no solo transmitir buenas prácticas a los asistentes, sino también **aprender de otros profesionales, realidades sectoriales, buenas prácticas corporativas y marcos regulatorios diversos**. En compliance, la visión y experiencia comparada es un gran activo para cualquier Compliance Officer moderno.

En este sentido, apuesto por la **formación continua** y práctica, con casos reales adaptados al entorno local, y reforzando los valores clave de la organización. **Un programa de compliance efectivo** no solo cumple con la normativa interna y externa de la empresa, sino que **logra que los colaboradores entiendan el “por qué” detrás de cada política**, y estén motivados a hacer lo correcto incluso cuando nadie los observa.

Esta faceta formativa – académica, **que además concilia con mi vida laboral y personal, me exige estar constante actualizado**, revisar estándares internacionales y locales, analizar casos reales y transformar contenidos técnicos en mensajes claros y accesibles para mi audiencia. Eso se ha convertido en una **fortaleza en mi rol ejecutivo**, porque me permite comunicar mejor los principios del cumplimiento dentro de la organización, adaptar el lenguaje al público objetivo y generar mayor impacto cultural. **Es muy gratificante para mí, saber que impacto positivamente en la vida de los demás.**



Liderar capacitaciones y entrenamientos en materia ética y cumplimiento me ha enseñado que **el compliance no se impone, se inspira, se construye con liderazgo y se consolida con conocimiento**. Si como líderes, no somos fuente de inspiración de nuestros colaboradores, nada de lo que realicemos desde cumplimiento, funcionará.

Debido a que los marcos normativos evolucionan, los riesgos emergentes como la inteligencia artificial, la protección de datos o la sostenibilidad traen nuevos desafíos, los equipos dentro las empresas necesitan estar preparados, por ello la importancia de la capacitación continua.

Un sistema de compliance efectivo no puede depender de políticas estáticas; requiere formación continua, transversal, contextualizada y, sobre todo, humana.

Estoy totalmente convencido de que la **capacitación continua es la única manera de que tengamos un compliance real y eficaz**. Porque no basta con tener políticas escritas, necesitamos personas conscientes, preparadas y comprometidas que puedan aplicarlas con criterio y convicción. Esto hará que nuestros colaboradores tomen decisiones éticas y lo interioricen en su forma de actuar día a día.

En resumen, mi rol como académico y consultor externo de organizaciones locales e internacionales ha sido un **complemento estratégico para ser un mejor líder de compliance en mi organización**. Porque formar a otros también me forma a mí y me ayuda a comprender los dilemas éticos y/o cuestionamientos que otras personas puedan tener en relación a un mismo tema. Pienso que, en compliance, enseñar y aprender, son dos caras de la misma responsabilidad ética y moral de cualquier Compliance Officer.



Escanea el código QR o haz clic en él para acceder a un curso especializado liderado por Carlos

7) Finalmente, con tantos años de trayectoria consolidada, ¿qué consejo le darías a las nuevas generaciones de profesionales que desean desarrollarse en el ámbito de ética y cumplimiento?

Mi principal consejo a quienes desean desarrollarse en ética y cumplimiento, en Compliance en general, es que entiendan que Compliance no es solo una profesión de normas, estándares y reglas, sino de propósitos y objetivos en relación a personas. El Compliance Officer de hoy no solo realiza un trabajo técnico, sino también lidera de tal forma que impacte vidas, decisiones y culturas organizacionales.

Les diría que nunca dejen de formarse ni de apostar por si mismos como Compliance Officers. Las normas y leyes cambian, los riesgos evolucionan y los entornos se vuelven más complejos y competitivos, pero lo que nunca cambia es la necesidad de aplicación del criterio ético, pensamiento crítico y capacidad para actuar con integridad incluso bajo presión. La formación continua no es opcional, es indispensable para una real cultura de cumplimiento y es el sustento de toda decisión responsable.

Dedicarte al compliance muchas veces implica sostener decisiones difíciles, nadar contra la corriente o incomodar intereses dentro de la propia empresa. Pero es allí donde se pone a prueba el verdadero valor de un Compliance Officer, cuando sabe mantener su postura con argumentos, conocimiento, respeto y coraje. El éxito no depende solo del Compliance Officer, sino también de los líderes de la organización, que a pesar del foco comercial, son promotores activos de la cultura de integridad, construyendo relaciones de confianza entre el área de cumplimiento y el negocio.

Finalmente, cierro esta entrevista diciéndoles que no olviden que el compliance más poderoso no es el que impone, sino el que inspira, el que inspira a ser mejores personas. Las transformaciones no vienen por temor a la sanción, sino por convicción personal, por las ganas de querer ser cada día mejor.

