

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**DIAGNÓSTICO SOBRE LA APLICACIÓN DEL COMPLIANCE EN LA
EMPRESA PROTALENT S.A.C. EN EL DISTRITO DE
CAJAMARCA 2023. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
COMPLIANCE**

PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

DENNIS HUMBERTO PÉREZ DE LA CRUZ

ASESORA:

Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO

Cajamarca - Perú

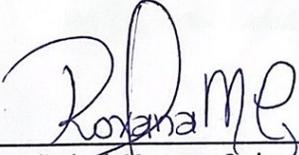
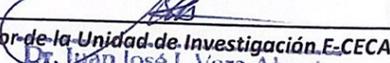
2024



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. **Investigador:**
DENNIS HUMBERTO PÉREZ DE LA CRUZ
DNI: 72211378
Escuela Profesional - Facultad:
Escuela Profesional de Administración - Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. **Asesor:**
MTRO. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO
Departamento Académico:
Ciencias Administrativas
3. **Grado académico o título profesional para el estudiante:**
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. **Tipo de Investigación:**
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. **Título de Trabajo de Investigación:**
DIAGNÓSTICO SOBRE LA APLICACIÓN DEL COMPLIANCE EN LA EMPRESA PROTALENT S.A.C.
EN EL DISTRITO DE CAJAMARCA 2023. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPLIANCE
6. **Fecha de evaluación:** 03/09/2024
7. **Software antiplagio:** TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. **Porcentaje de Informe de Similitud:** 8%
9. **Código Documento:** oid:3117:375940030
10. **Resultado de la Evaluación de Similitud:**
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES DESAPROBADO

Fecha Emisión: 03/09/2024

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
 Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho DNI: 41515642	  Director de la Unidad de Investigación E-CECA Dr. Juan José J. Vera Abarro DIRECTOR

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

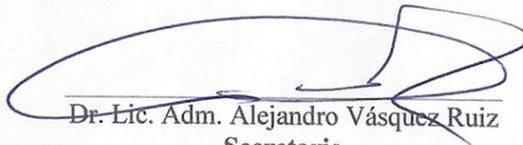
ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador designados según RESOLUCIÓN de CONSEJO DE FACULTAD N° 145-2024-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por el bachiller **DENNIS HUMBERTO PÉREZ DE LA CRUZ**, denominada:

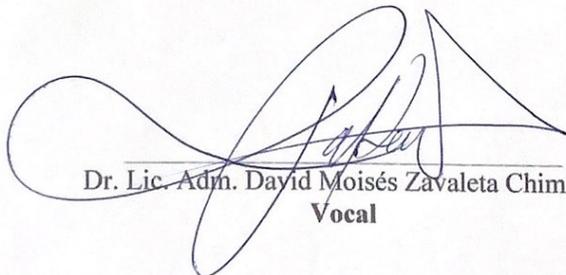
DIAGNÓSTICO SOBRE LA APLICACIÓN DEL COMPLIANCE EN LA EMPRESA PROTALENT S.A.C. EN EL DISTRITO DE CAJAMARCA 2023. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPLIANCE



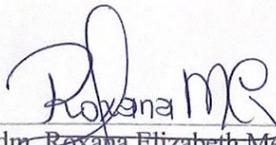
Dr. Lic. Adm. Marco Antonio Pajares Arana
Presidente



Dr. Lic. Adm. Alejandro Vásquez Ruiz
Secretario



Dr. Lic. Adm. David Moisés Zavaleta Chimbor
Vocal



Mtro. Lic. Adm. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
Asesor

DEDICATORIA

A los pilares inquebrantables de mi vida, mis padres; pues han sido mi faro, guiándome en cada paso del camino. Su aliento constante, palabras de sabiduría y confianza, me han impulsado a superar cualquier desafío, para crecer como persona y también como profesional. Mis logros van dedicados a ustedes, con todo mi amor y gratitud.

El autor

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, fuente de vida y sabiduría, por brindarme fortaleza, inspiración y guía a lo largo de este camino académico; por las oportunidades y desafíos que me ha presentado, y por enseñarme a confiar en su plan perfecto.

A mi familia por su apoyo incondicional, comprensión y amor constante. Han sido mi mayor inspiración en cada paso del camino. Gracias por creer en mí y por animarme a continuar en este trayecto.

Del mismo modo, a mi asesora, la Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho, cuyo compromiso, orientación y conocimiento han sido fundamentales para alcanzar una comprensión más profunda de mi campo de estudio; aprecio profundamente su constancia, dedicación y mentoría a lo largo de este proceso. Asimismo, agradezco a mis docentes, por compartir sus saberes en estos años, por su guía en las aulas y por su compromiso con la educación e investigación.

Finalmente, agradezco a la empresa Protalent SAC, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de aplicar mis conocimientos teóricos en un entorno práctico. Su apoyo, colaboración y retroalimentación han sido inestimables durante esta experiencia profesional.

El autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	14
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1 Identificación del problema	14
1.2 Formulación del problema	16
1.2.1 Problema general.....	16
1.2.2 Problemas específicos	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificación	17
1.4.1 Justificación teórica.....	17
1.4.2 Justificación práctica.....	17
1.4.3 Justificación académica.....	18
1.5 Limitaciones de la investigación.....	18
CAPÍTULO II	19
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Antecedentes	19
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	19
2.1.2 Antecedentes nacionales	22
2.1.3 Antecedentes regionales.....	24
2.2 Base legal	27
2.2.1 Ley n° 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional	27
2.2.1 Ley n° 29733, Ley de protección de datos personales	28
2.3 Bases teóricas.....	28
2.3.1 Teoría Neoclásica de la Administración	28
2.3.2 Teoría de Contingencia	30
2.3.3 Teoría Burocrática de la Administración	32

2.3.4 Teoría de la Responsabilidad Social	33
2.3.5 ISO 37301: principios y estándar de gestión.....	34
2.4 Bases conceptuales.....	37
2.4.1 Fundamentación del compliance – Criterio de funcionamiento empresarial	37
2.4.2 Responsabilidad objetiva	38
2.4.3 Responsabilidad subjetiva.....	40
2.4.4 Origen y surgimiento como disciplina independiente.....	40
2.4.5 Importancia del compliance	42
2.4.6 Concepto de compliance	44
2.4.7 El Compliance y su relación en el ámbito laboral.....	45
2.4.8 Las pequeñas empresas en el Perú	46
2.4.9 Evolución del compliance en el Perú	49
2.4.11 Programa de compliance.....	53
2.4.12 Dimensiones e indicadores del compliance	57
2.5 Definición de términos básicos	70
CAPÍTULO III.....	73
HIPÓTESIS Y VARIABLES	73
3.1 Hipótesis general.....	73
3.2 Hipótesis específicas	73
3.3 Variables	73
CAPÍTULO IV.....	74
METODOLOGÍA	74
4.1 Tipo y nivel de investigación	74
4.2 Diseño de investigación	74
4.3 Métodos de investigación	74
4.3.1 Método analítico sintético	74
4.3.2 Método inductivo-deductivo	75
4.3 Población y muestra.....	75
4.3.1 Población.....	75
4.3.2 Muestra	75
4.4 Unidad de análisis	76
4.5 Operacionalización de variables	76
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	76
4.7 Técnicas de procesamiento de la información	77
CAPÍTULO V	79
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	79
5.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados	79

5.1.1 Resultados a nivel de la variable: compliance	79
5.1.2 Resultados a nivel de la dimensión 1: gestión de riesgos institucionales	80
5.1.3 Resultados a nivel de la dimensión 2: cumplimiento normativo	80
5.1.4 Resultados a nivel de la dimensión 3: gobierno corporativo	81
5.2 Discusión de resultados.....	82
5.3 Prueba de hipótesis	84
CAPÍTULO VI.....	86
PROPUESTA.....	86
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES.....	116
REFERENCIAS.....	118
APÉNDICES.....	127
Apéndice A. Matriz de consistencia metodológica.....	127
Apéndice B. Instrumento de investigación	128
Apéndice C. Formatos de validación de expertos.....	130
Apéndice D. Procesamiento de información.....	133
Apéndice E. Procesamiento de resultados para baremación	134
Apéndice F. Resultados de la encuesta	135
Apéndice G. Confiabilidad del instrumento	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Obligaciones en el Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa</i>	48
Tabla 2.	<i>Número de trabajadores por cargo dentro de la empresa</i>	75
Tabla 3.	<i>Matriz de operacionalización de variables</i>	76
Tabla 4.	<i>Escala de valoración Likert</i>	77
Tabla 5.	<i>Rangos a nivel de la variable: compliance</i>	77
Tabla 6.	<i>Rangos a nivel de la dimensión 1: gestión de riesgos institucionales</i>	77
Tabla 7.	<i>Rangos a nivel de la dimensión 2: cumplimiento normativo</i>	78
Tabla 8.	<i>Rangos a nivel de la dimensión 3: gobierno corporativo</i>	78
Tabla 9.	<i>Frecuencias a nivel de la variable</i>	79
Tabla 10.	<i>Frecuencias a nivel de la dimensión gestión de riesgos institucionales</i>	80
Tabla 11.	<i>Frecuencias a nivel de la dimensión cumplimiento normativo</i>	80
Tabla 12.	<i>Frecuencias a nivel de la dimensión gobierno corporativo</i>	82
Tabla 13.	<i>Matriz de consistencia metodológica</i>	127
Tabla 14.	<i>Agentes generadores de riesgos</i>	135
Tabla 15.	<i>Eventos que afectan objetivos</i>	135
Tabla 16.	<i>Mitigación de riesgos</i>	136
Tabla 17.	<i>Probabilidad/frecuencia adversa</i>	137
Tabla 18.	<i>Impacto/severidad adversa</i>	137
Tabla 19.	<i>Riesgos del sector</i>	138
Tabla 20.	<i>Prevención del riesgo</i>	139
Tabla 21.	<i>Terciarización del riesgo</i>	139
Tabla 22.	<i>Medidas de corrección de riesgos</i>	140
Tabla 23.	<i>Revisión anual de riesgos</i>	141
Tabla 24.	<i>Actualización de riesgos</i>	141
Tabla 25.	<i>Vulnerabilidad de procesos</i>	142
Tabla 26.	<i>Comunicación interna</i>	143
Tabla 27.	<i>Confidencialidad</i>	143
Tabla 28.	<i>Detección y corrección de conductas</i>	144
Tabla 29.	<i>Normas y políticas internas</i>	145
Tabla 30.	<i>Difusión de valores y principios</i>	145
Tabla 31.	<i>Responsabilidad de las partes</i>	146
Tabla 32.	<i>Corrupción y sobornos</i>	147
Tabla 33.	<i>Selección de personal transparente</i>	147
Tabla 34.	<i>Rendición de cuentas</i>	148
Tabla 35.	<i>Reportes de alta dirección</i>	149

Tabla 36.	<i>Responsabilidades de cumplimiento</i>	149
Tabla 37.	<i>Objetivos de cumplimiento</i>	150
Tabla 38.	<i>Comunicación normativa</i>	151
Tabla 39.	<i>Tratamiento de datos personales</i>	151
Tabla 40.	<i>Programas formativos</i>	152
Tabla 41.	<i>Cultura normativa</i>	153
Tabla 42.	<i>Transparencia interna</i>	153
Tabla 43.	<i>Sanciones correctivas</i>	154
Tabla 44.	<i>Criterios de confiabilidad</i>	155
Tabla 45.	<i>Cálculo del Alfa de Cronbach</i>	156

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	<i>Perfil profesional del encargado del Programa de Compliance</i>	35
Figura 2.	<i>Elementos de un sistema de gestión de Compliance</i>	37
Figura 3.	<i>Beneficios de un Programa de Cumplimiento</i>	44
Figura 4.	<i>Índice de percepción de la corrupción en el Perú, 1998 - 2021</i>	51
Figura 5.	<i>Modelo de gobierno, riesgo y cumplimiento.</i>	54
Figura 6.	<i>Componentes de un sistema de gestión de compliance.</i>	55
Figura 7.	<i>Mapa de riesgos institucionales</i>	59
Figura 8.	<i>Actores principales del gobierno corporativo</i>	66
Figura 9.	<i>Nivel de aplicación del compliance</i>	79
Figura 10.	<i>Nivel de aplicación de la gestión de riesgos institucionales</i>	80
Figura 11.	<i>Nivel de aplicación de la dimensión cumplimiento normativo</i>	81
Figura 12.	<i>Nivel de aplicación de la dimensión gobierno corporativo</i>	81
Figura 13.	<i>Formato de validación de experto N°1</i>	130
Figura 14.	<i>Formato de validación de experto N°2</i>	131
Figura 15.	<i>Formato de validación de experto N°3</i>	132
Figura 16.	<i>Agentes generadores de riesgos</i>	137
Figura 17.	<i>Eventos que afectan objetivos</i>	136
Figura 18.	<i>Mitigación de riesgos</i>	136
Figura 19.	<i>Probabilidad/frecuencia adversa</i>	137
Figura 20.	<i>Impacto/severidad adversa</i>	138
Figura 21.	<i>Riesgos del sector</i>	138
Figura 22.	<i>Prevención del riesgo</i>	139
Figura 23.	<i>Terciarización del riesgo</i>	140
Figura 24.	<i>Medidas de corrección de riesgos</i>	140
Figura 25.	<i>Revisión anual de riesgos</i>	141
Figura 26.	<i>Actualización de riesgos</i>	142
Figura 27.	<i>Vulnerabilidad de procesos</i>	142
Figura 28.	<i>Comunicación interna</i>	143
Figura 29.	<i>Confidencialidad</i>	144
Figura 30.	<i>Detección y corrección de conductas</i>	144
Figura 31.	<i>Normas y políticas internas</i>	145
Figura 32.	<i>Difusión de valores y principios</i>	146
Figura 33.	<i>Responsabilidad de las partes</i>	146
Figura 34.	<i>Corrupción y sobornos</i>	147
Figura 35.	<i>Selección de personal transparente</i>	148

Figura 36.	<i>Rendición de cuentas</i>	148
Figura 37.	<i>Reportes de alta dirección</i>	149
Figura 38.	<i>Responsabilidades de cumplimiento</i>	150
Figura 39.	<i>Objetivos de cumplimiento</i>	150
Figura 40.	<i>Comunicación normativa</i>	151
Figura 41.	<i>Tratamiento de datos personales</i>	152
Figura 42.	<i>Programas formativos</i>	152
Figura 43.	<i>Cultura normativa</i>	153
Figura 44.	<i>Transparencia interna</i>	154
Figura 45.	<i>Sanciones correctivas</i>	154
Figura 46.	<i>Cálculo del alfa de Cronbach</i>	155

RESUMEN

La investigación se realizó en la empresa Protalent SAC, en el distrito de Cajamarca, en el año 2023, tuvo como objetivo principal diagnosticar el nivel de aplicación del *compliance* en la empresa con la finalidad de elaborar una propuesta de programa de *compliance* que pueda ser implementado por la organización en su conjunto.

El estudio es descriptivo, de diseño no experimental, y por su temporalidad transversal, además se fundamentó a través del método analítico-sintético e inductivo-deductivo. La técnica de recojo de información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario a través de 30 preguntas elaboradas en función de las dimensiones de estudio de la variable *compliance*; la confiabilidad del instrumento fue determinado a través del coeficiente alfa de Cronbach, con un nivel de confianza de 0.82 (nivel bueno); y validado a través de juicio de expertos que avaló la consistencia del instrumento. En referencia a la población, esta consideró a la totalidad de trabajadores de la empresa (12) y al ser pequeña, la muestra fue la misma.

Se logró diagnosticar el nivel de aplicación del *compliance* en la empresa, los resultados señalaron que existe un nivel regular de aplicación (76) de la variable dentro de Protalent SAC, esta puntuación enmarca a las dimensiones gestión de riesgos institucionales, cumplimiento normativo y gobierno corporativo. Del mismo modo, se diseñó una propuesta de programa de *compliance* para la empresa Protalent SAC. El programa también involucra a las dimensiones de estudio de la investigación y resultados de la misma; y está diseñado en función de la Guía de implementación de *compliance* para pymes, en Perú (2019); de la World Compliance Association.

Palabras clave: *compliance, gestión de riesgos, cumplimiento normativo, gobierno corporativo, programa de compliance.*

ABSTRACT

The research was conducted at Protalent SAC, in the district of Cajamarca, in the year 2023, with the main objective of diagnosing the level of compliance application in the company in order to develop a compliance program proposal that could be implemented by the organization as a whole.

The study is descriptive, with a non-experimental design, and is cross-sectional in terms of temporality. It was based on the analytical-synthetic and inductive-deductive methods. The data collection technique was a survey, and the instrument was a questionnaire with 30 questions developed based on the study dimensions of the compliance variable. The reliability of the instrument was determined using Cronbach's alpha coefficient, with a confidence level of 0.82 (good level), and it was validated through expert judgment, which endorsed the consistency of the instrument. Regarding the population, it included all employees of the company (12), and due to its small size, the sample was the same.

The level of compliance application in the company was successfully diagnosed, and the results indicated that there is a regular level of application (76) of the variable within Protalent SAC. This score encompasses the dimensions of institutional risk management, regulatory compliance, and corporate governance. Likewise, a compliance program proposal was designed for Protalent SAC. The program also involves the study dimensions of the research and its results and is designed based on the Guide to Implementing Compliance for SMEs in Peru (2019) by the World Compliance Association.

Keywords: *compliance, risk management, regulatory compliance, corporate governance, compliance program.*

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, las grandes empresas están mucho más involucradas con las políticas de cumplimiento, por la necesidad de alcanzar altos estándares de gestión en la dirección y control empresarial. Las pequeñas empresas no son ajenas a esta creciente tendencia, que genera un mayor valor reputacional en el mercado, y también proporciona un entorno de regulación en temas asociados a la responsabilidad interna, y conductas derivadas de los trabajadores.

La presente investigación tuvo por objetivo, diagnosticar el nivel de aplicación del *compliance* en la empresa Protalent SAC; en el distrito de Cajamarca en el año 2023; además, para adoptar un carácter propositivo, se propone un programa de *compliance* para que pueda ser implementado por la empresa.

La estructura de la tesis abarca seis capítulos: Capítulo I, donde se abordó al problema de investigación, formulando el problema y objetivos generales y específicos respectivamente, así como también a la justificación y limitaciones de la investigación. Capítulo II, dando pase al marco teórico, compuesto por los antecedentes, base legal, bases teóricas, bases conceptuales y definición de términos básicos. Capítulo III, apartado para definir a la hipótesis y variables de estudio. Capítulo IV, donde tuvo lugar la metodología de investigación, para determinar el tipo, nivel, diseño, métodos, población, muestra, unidad de análisis, operacionalización, técnicas y procesamiento de información de la investigación. Capítulo V, sección de resultados y discusión de los mismos, a través de la presentación, análisis e interpretación. Capítulo VI, donde se diseñó una propuesta de implementación de programa de *compliance*, con la información y resultados previamente obtenidos como insumo. Finalmente, se determinaron, las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación del problema

En los últimos años, no solamente se evidencia un aumento en la cantidad de obligaciones en términos de cumplimiento dentro de las organizaciones, también ha incrementado la complejidad y la diversificación de estas. En este sentido, resulta necesario contar con mecanismos sólidos que garanticen un entorno regulatorio adecuado y retroalimentado por personal calificado.

El término *compliance*, parte del lenguaje anglosajón; las acepciones traducidas al español que mayormente se emplean son: cumplimiento, obediencia y respeto. Además, el ámbito jurídico toma fuerza con el tiempo y lo denomina “cumplimiento normativo”. En su traslado al campo empresarial, se refiere al derecho y legalidad de la actividad per se de la organización. Agrupando estas definiciones, según Bacigalupo Saggese (2021), el *compliance* responde al cumplimiento normativo de las políticas internas y estándares de buenas prácticas, en este caso empresariales; también incluye la prevención de riesgos que se originan de la propia actividad.

En general, el *compliance*, solo era abordado en el entorno de las grandes corporaciones, e incluso era considerado como parte exclusiva de estas; sin embargo, el mundo empresarial poco a poco ha ido comprendiendo que los compromisos éticos, obligaciones internas y hasta legales, son parte inherente en la evolución y madurez de organizaciones de todo tipo, pues son un factor determinante dentro de un buen gobierno corporativo (Casanovas Ysla, 2017).

Referente a lo descrito anteriormente, en el Perú, el caso Odebrecht comprometió la integridad empresarial en términos de transparencia, buenas prácticas y ética; incluyendo al aparato estatal en una red de corrupción. Hasta este punto, se puede

pensar que el llamado cumplimiento normativo, solo debería ser aplicable a la gran empresa, pero la realidad es que empresas de menor escala, también necesitan de estándares que permitan una gobernanza integral, transparente, ética y una cultura de prevención de riesgos inherentes a su gestión.

En esta misma línea, la Ley 30434 exenta de responsabilidad administrativa a la persona jurídica que haya incluido en su estructura interna un modelo de prevención de riesgos institucionales; lo cual no solo manifiesta una necesidad de implementación de mecanismos de cumplimiento, sino que también genera protección en cuanto a responsabilidades administrativas, e incluso penales.

Por su parte, con 5 años de experiencia, Protalent S.A.C. es una empresa especializada y certificada internacionalmente según la norma ISO 45001 y UKAS Management Systems 0005. Implementan sistemas de gestión: ISO 45001, ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 27001, ISO 39000, ISO 50001, e ISO 37301; sumado a eso, la empresa brinda servicios de asesoría empresarial, legal y de dotación de personal. A medida que la empresa continúa creciendo interactúa con diversas organizaciones, el vínculo con personas a nivel de proveedores y clientes es constante y las relaciones que se gestan a través de la negociación y acuerdos de carácter laboral también es permanente, esto trae consigo la necesidad de tener una mayor responsabilidad interna, en el sentido de analizar las condiciones que existen a nivel normativo y que comprometen a los colaboradores.

En razón de lo anterior, se tiene que precisar que la empresa debería contar con requisitos mínimos que acrediten su naturaleza certificadora, pero es evidente, por citar algunos ejemplos, que internamente existen inconsistencias entre las directrices empresariales y el cumplimiento normativo; del mismo modo no existe un canal de denuncias anónimo para asegurar la confianza e integridad de sus colaboradores;

sumado a esto, no se evidencia una gestión de riesgos que ayude a reconocer un panorama preventivo y mecanismos de reacción frente a eventos adversos de carácter empresarial y legal. Entrando a calar en otros puntos derivados de los anteriores, se ostenta un descuido en la sensibilización de políticas de alta dirección enfocadas a la promoción de una cultura en función a valores, ética y transparencia, de cara a un buen gobierno corporativo.

Es por lo mencionado, que la investigación pretendió diagnosticar el nivel de aplicación del *compliance* dentro de la empresa Protalent S.A.C.; para conocer la situación actual de la organización en referencia a la gestión de riesgos, cumplimiento normativo y gobierno corporativo; y de esta manera justificar una propuesta de programa de *compliance* adaptado a la realidad de la empresa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la situación actual sobre el nivel de aplicación del *compliance* en la empresa Protalent SAC?

1.2.2 Problemas específicos

a. ¿Cuál es la situación actual sobre el nivel de aplicación de la gestión de riesgos institucionales en la empresa Protalent SAC?

b. ¿Cuál es la situación actual sobre el nivel de aplicación del cumplimiento normativo en la empresa Protalent SAC?

c. ¿Cuál es la situación actual sobre el nivel de aplicación del gobierno corporativo en la empresa Protalent SAC?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diagnosticar el nivel de aplicación del *compliance* en la empresa Protalent SAC.

1.3.2 Objetivos específicos

a. Determinar el nivel de aplicación de la gestión de riesgos institucionales en la empresa Protalent SAC.

b. Determinar el nivel de aplicación del cumplimiento normativo en la empresa Protalent SAC.

c. Determinar el nivel de aplicación del gobierno corporativo en la empresa Protalent SAC.

d. Elaborar una propuesta de programa de *compliance* para la empresa Protalent SAC.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación teórica

La investigación se justifica desde una perspectiva teórica ya que el análisis de la literatura y los datos obtenidos permitieron establecer un marco referencial en términos de diagnóstico de gestión de riesgos institucionales, cumplimiento normativo y gobierno corporativo, esto repercutirá directamente en el incremento del conocimiento científico y servirá de base para futuras investigaciones ligadas a esta temática.

1.4.2 Justificación práctica

La investigación se justifica desde una perspectiva práctica ya que el diagnóstico obtenido ayudará a reforzar la necesidad de contar con mecanismos y herramientas que aborden al *compliance* como elemento de gestión dentro de la empresa, para esto se propicia un programa que tendrá que estar orientado a la realidad de la organización.

1.4.3 Justificación académica

El presente trabajo de investigación se justifica desde una perspectiva académica ya que permitió poner en práctica y afianzar los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional en la universidad, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en la Escuela Académico Profesional de Administración. Asimismo, fortalece capacidades y habilidades respecto a la investigación científica.

1.5 Limitaciones de la investigación

- Aunque la pandemia ha disminuido considerablemente los niveles de contagio, las reuniones para la obtención de información son limitadas.
- Escaso tiempo disponible de los colaboradores para atender el debido llenado del instrumento de recolección de datos.
- Recursos económicos escasos para promover una implementación robusta e integral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Celada López et al. (2016), en su investigación titulada *Gobierno, riesgo y cumplimiento básicos para Pymes*; tesis de posgrado para obtener el título de Maestro en Administración de Riesgos, de la Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico de la Universidad EAFIT, Medellín-Colombia, propone por objetivo definir estrategias para afrontar el contexto externo que tienen las empresas en función de las regulaciones y sus capacidades a través de un modelo de gobierno, riesgo y cumplimiento. La investigación es descriptiva, de enfoque cualitativo, por su temporalidad transversal y de diseño no experimental. El grupo de estudio estuvo conformado por los directivos de las Pymes de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias en el Municipio de Medellín; la información fue recolectada a través de cinco entrevistas semiestructuradas. El estudio diagnostica que la concepción de riesgos institucionales, cumplimiento y gobierno corporativo aún es muy incipiente dentro de las Pymes en referencia a su madurez empresarial; pues por lo general, este tipo de organizaciones no suele preocuparse por incluir dichos aspectos dentro de su gestión de forma integral. De esta manera, se evidencia la falta de confiabilidad y aumento de la incertidumbre del público objetivo al momento de ofrecer un bien o un servicio. Además de esto, se logra plasmar al *compliance* como un optimizador en la toma de decisiones y no como un efecto que sobrecarga a la organización en funciones o actividades. Se concluye que un modelo de cumplimiento no es exclusivo en ningún momento de las grandes corporaciones, por lo tanto, se convierte en una herramienta muy potente en la gestión de las Pymes.

Belén Serrano (2020), en su investigación titulada *Incentivos de las PyMEs argentinas para la implementación de un Programa de Integridad*, tesis de posgrado para obtener el título de Maestro en Derecho Empresario, del Departamento de Derecho de la Universidad de San Andrés, Buenos Aires-Argentina, propone por objetivo presentar un análisis sobre los diferentes incentivos que pueden obtener las PyMEs con la finalidad de frenar la corrupción a través de un Programa de Integridad. El estudio es descriptivo, de enfoque cualitativo, por su temporalidad longitudinal, de diseño no experimental, y recogió la percepción de la realidad de los negocios a través de un cuestionario de trece preguntas cerradas, a los empresarios de las PyMEs de la Asociación de Emprendedores de Argentina y la Cámara de Argentina de la Mediana Empresa. Se descubrió que un gran porcentaje de Pymes, no cuenta con un programa de cumplimiento, pero más aún, no consideran una implementación futura de este, ya que es poco relevante para ellas; además, el 100% de estas empresas tienen menos de 20 colaboradores a su cargo, y facturan un promedio de 60 mil dólares anuales y no perciben como condicionante al *compliance* al momento de analizar su actividad o de la facturación propiamente dicha. Por otro lado, dentro de la investigación existe un segmento diferente al anterior, son empresas que, aunque cuenten con la misma cantidad de trabajadores (menos de 20), facturan en una escala mayor del rango, y el efecto es interesante, pues estas sí perciben al *compliance* muy necesario para su implementación, resaltan que existe mayor riesgo empresarial y operativo. Se concluye denotando ciertas mejoras aplicables al sector, en materia sancionatoria y preventiva, para reforzar los pilares regulatorios, conductuales y éticos de la organización para el aseguramiento de la integridad.

Sanz Carrasco (2018) en su investigación titulada *Los programas de cumplimiento normativo y la prevención del delito*; tesis de posgrado para obtener el

título de Maestro en Derecho, de la Facultad de Derecho de la Universidad de Alcalá, Madrid-España, propone por objetivo de estudio analizar la responsabilidad penal de las personas jurídicas dentro del marco legal vigente. La investigación es descriptiva, de enfoque cualitativo, por su temporalidad transversal y de diseño no experimental. El análisis documental realizado estudió las causas de exención de la responsabilidad penal introduciendo a los programas de cumplimiento como tendencia moderna dentro del ordenamiento jurídico; al mismo tiempo se relacionó a los programas de *compliance* teniendo en cuenta el desarrollo de objetivos para asegurar su cumplimiento. Se concluyó que las reformas legales han modernizado la regulación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, alineándola con normativas internacionales y fomentando la autorregulación y colaboración entre empresas y el Estado. Las modificaciones destacan la implementación de sistemas de eximentes y atenuantes, la necesidad de programas de detección y prevención de delitos, y la importancia de los programas de *compliance* para la reputación y funcionamiento empresarial. La lista de delitos aplicables sigue siendo arbitraria, y la exención de responsabilidad penal se condiciona a la existencia de programas adecuados antes del delito. La formación continua y rigurosa en cumplimiento normativo, junto con auditorías internas y externas y canales de denuncia, son esenciales para una gestión empresarial transparente y responsable. En resumen, la reforma busca una cultura de prevención en las empresas, mejorando su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Suyón Cuadros (2019), en su investigación titulada *El compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas*; tesis de posgrado para obtener el título de Maestro en Derecho de la Empresa, de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú, propone por objetivo determinar una visión general de la importancia del *compliance* en las pequeñas empresas del Perú. El estudio es descriptivo, de enfoque cualitativo, transversal y de diseño no experimental. A través de una revisión documental pretendió analizar las características específicas de las pequeñas compañías a nivel nacional y proponiendo mejoras para estudios de mayor alcance y profundidad. La idea central se presenta en la funcionalidad del *compliance* y se resume en tres puntos importantes; el primero responde a una reiterada prevención de riesgos frente a posibles consecuencias de gravedad variable respecto al cumplimiento normativo; con la finalidad de anticiparnos a eventos que podrían provocar perjuicios de tipo económico, reputacional y legal. El segundo punto, hace mención a aquellas conductas de los trabajadores y/o procesos que no cumplen con la normativa establecida; incluyendo a los responsables designados; en este sentido también se enmarca a las obligaciones de cada área y, por ende, a las obligaciones de cada miembro de la organización; además de esto los procesos atenderán a respuestas claras y, sobre todo, transparentes. Finalmente, el tercer punto hace hincapié en la estrategia que propicia un buen gobierno corporativo, para posicionar una imagen social y reputacional de la empresa, dentro del mercado; con esto también se origina una cultura de cumplimiento que será el reflejo de las políticas impartidas a nivel directivo y sensibilizadas en todos los niveles.

Lazo Benito (2022), en su investigación titulada *Aplicación del Compliance en la legislación peruana en el sector Pyme de la región de Lambayeque – Chiclayo*, tesis

de pregrado para obtener el título de Abogado, de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo-Perú, propone por objetivo determinar los factores que repercuten en la implementación del *compliance* dentro de pequeñas y medianas empresas. La investigación es descriptiva, de enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, transversal y de diseño no experimental. A través de un cuestionario a los empresarios de la Región Lambayeque se recabó información para el establecimiento de los factores que son objeto del estudio. Los resultados pretenden contribuir a la erradicación de la corrupción en el Perú y a la identificación de cuatro factores que influyen dentro de esto: el aspecto jurídico, el aspecto social, el aspecto económico y el aspecto político; además se determinó que el Ministerio de la Producción u otro ministerio relacionado, tiene una responsabilidad latente de promocionar los beneficios de los sistemas preventivos propios de un programa de *compliance*, así como las ventajas que trae consigo. Con esto también existe un efecto de madurez y escala empresarial, pues un incremento positivo en el aspecto reputacional de la organización, propicia una mayor presencia y participación en mercados nacionales y también en el extranjero. Finalmente, se concluye que el 67% de los encuestados considera que para contratar con el Estado deben implementar de forma obligatoria el *compliance* dentro de la empresa, para envolver de seguridad jurídica las contrataciones y procesos, así como evitar actos ilícitos en contra de la ética y el buen gobierno corporativo.

Huerta Rivera (2019), propone el estudio *Incidencias del Compliance en las Sociedades Anónimas de Chimbote en el año 2019*; tesis de posgrado para obtener el título de abogado, de la Facultad de Derecho de la Escuela de Derecho de la Universidad César Vallejo, Chimbote-Perú, propone por objetivo determinar las implicancias que tiene el cumplimiento normativo en las empresas de Chimbote. El

estudio es descriptivo, de enfoque cualitativo, transversal y de diseño no experimental. La información se obtuvo a través de un cuestionario de veintitrés preguntas con el objetivo de establecer un nivel de conocimiento de los directivos de empresas pesqueras sobre la importancia de este tipo de programas, y se sostiene en los latentes problemas de corrupción de las personas jurídicas en la región. Los resultados muestran que existe una percepción favorable en el personal directivo en empresas que tienen implementado un sistema de *compliance*, pues refieren que esto les permite tener un mejor y mayor control respecto al cumplimiento normativo de la organización; sin embargo esta opinión solo se refleja en el 13% del total de los encuestados, y curiosamente son representados por la gran empresa; por su parte, la micro y pequeña empresa representado por el 73.3% no tienen implementado un programa o sistema de *compliance*, en este sentido existe una percepción mínima, sobre el grado de impacto que podría tener a nivel interno. Es preciso indicar también, que el 44% de los encuestados sí considera que un programa de cumplimiento acarrearía en beneficios económicos, sociales y organizativos para las empresas. Finalmente, se concluyó que el *compliance* se enmarca en evitar los conflictos de interés, el cumplimiento de la normativa interna, y en el comportamiento ético de los trabajadores; en consonancia con las herramientas que hacen esto posible, como las políticas de control normativo, el código de ética y conducta, el mapa de riesgos y la tolerancia cero frente a actos de corrupción en cualquier nivel de la empresa.

2.1.3 Antecedentes regionales

Mercado Marín (2021), en su investigación *Estándar probatorio para la valoración del modelo de Criminal Compliance en el proceso penal peruano*; tesis de pregrado para obtener el título de Abogado, de la Escuela de Derecho de la Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca-Perú, propone por objetivo determinar fundamentos

de carácter jurídico que faciliten el establecimiento de un estándar probatorio para el modelo de *criminal compliance* dentro de las empresas. El estudio es descriptivo porque describe la realidad de los programas de *compliance*, de enfoque cualitativo, transversal por su temporalidad y de diseño no experimental. La investigación sostiene que una parte medular al momento de realizar la valoración de un modelo de *criminal compliance*, es el análisis de riesgos en función de la determinación de posibles eventos adversos; esto representa la eficacia del modelo y centra a la prevención del delito como finalidad prioritaria. Asimismo, se destaca la participación de un órgano de cumplimiento que garantice la vigilancia y el control en la toma de decisiones; también se considera que un canal de denuncias bien implementado es sinónimo de seriedad y rigor dentro del modelo, con esto se refuerza la confianza de cumplir con el código de ética y conducta de la empresa; por otro lado, el cumplimiento normativo permite identificar si los delitos cometidos por la alta dirección o los trabajadores suponen responsabilidad de carácter jurídico. Finalmente, se definen tres elementos cruciales al momento de la valoración: el buen gobierno corporativo reconociendo los derechos de socios y trabajadores, la cultura de legalidad enfocada en el ámbito empresarial, y la ética como herramienta que refuerza los valores y filosofía organizacional.

Quispe Aguirre (2021), en su investigación titulada *La autorregulación del Compliance en la cultura corporativa de las Pymes peruanas*; tesis de pregrado para obtener el título de Abogado, de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Privada del Norte, Cajamarca-Péru, propone por objetivo analizar de forma crítica la autorregulación del *compliance* ligándolo a una cultura empresarial de cumplimiento. El estudio es descriptivo de enfoque cualitativo, por su naturaleza transversal y de diseño no experimental. Dentro del grupo de estudio se considera a las Pymes activas en el horizonte de los últimos tres meses del 2019; las fuentes de

información obtuvieron los datos del INEI y la Cámara de Comercio. Se muestra la necesidad de aplicación del *compliance* como tendencia en las grandes corporaciones y su traslado a las pequeñas empresas, pues estas representan una de las fuentes principales de ingresos económicos en el país; según datos de la CONFIEP generan trabajo a más de siete millones de peruanos, esto se refleja en el 21% del PBI. La complejidad que puede significar la implementación de un modelo o sistema de *compliance* puede ser revulsivo para las pequeñas empresas, es por eso que se requiere una simplificación y adaptación de los mismos, para centrar los esfuerzos en su forma práctica, pero sin descuidar estándares de calidad, cultura de prevención y adaptabilidad. La investigación concluye que el *compliance* orientado a las Pymes, se plasma en la gestión de un buen gobierno corporativo a través sus políticas de alta dirección en función de la identificación y prevención de riesgos e incumplimiento de la normatividad interna, lo que repercute en una cultura empresarial transparente, bajo un paradigma ético y lineamientos de legalidad, además, el Reglamento de la Ley N° 30424, que incorpora la autorregulación de las Pymes en el Perú, debería consolidarse como una herramienta estratégica adaptada al contexto local con el apoyo de la Cámara de Comercio.

Alarcón Monzón (2020), en su investigación *Capacitación y asesoría empresarial basada en buen gobierno corporativo para el crecimiento de las MYPE agroindustriales de Cajamarca*; tesis de posgrado para obtener el título de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada César Vallejo, Cajamarca-Perú, propone por objetivo establecer una propuesta de capacitación para el desarrollo integral de las MYPE del rubro agroindustrial en Cajamarca. La investigación es explicativa, de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, además por su temporalidad es transversal. El grupo de estudio estuvo

conformado por ciento setenta y cinco (165) trabajadores quienes facilitaron la información a través de un cuestionario constituido por veinte ítems. Se determinó que la capacitación a este tipo de industria en términos de buen gobierno corporativo potencia la competitividad, integridad, confianza y credibilidad de las pequeñas empresas; se alinea con la asistencia y formación en lo que compete a la transparencia de información, rendición de cuentas, gestión de riesgos y desempeño de la organización como tal; con un seguimiento adecuado y control preventivo repercute en el logro de los objetivos estratégicos. Se concluye que el sector requiere ser fortalecido por los niveles bajos de percepción que se evidencian en el estudio; la implementación de una propuesta de capacitación, implica el asesoramiento a los directivos empresariales para potenciar la generación de valor en sus empresas, dentro de un marco regulatorio, legal y que incluya un desarrollo escalable, desde el aspecto local hasta el nacional. Por último, se asegura que las buenas prácticas empresariales, proporcionan procesos transparentes, evitando la corrupción mediante fraudes o delitos de diversa índole. Esta nueva forma de abordar el *compliance* fortalece la capacidad estratégica de la organización y posiciona una visión fuerte en el exterior en función de su reputación y responsabilidad social corporativa.

2.2 Base legal

2.2.1 Ley n° 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional

Modificada con Decreto Legislativo n° 1352 en 2017; de esta manera se introduce en su sistema jurídico a la responsabilidad administrativa en materia de delitos de cohecho, lavado de activos y además incluye el financiamiento del terrorismo. Su reglamento menciona que la finalidad de la norma es establecer, precisar y desarrollar los elementos, estándares y requerimientos mínimos necesarios para los

modelos de prevención que, de forma voluntaria, se deben incluir dentro de la gestión de las personas jurídicas, para identificar y a la vez mitigar los riesgos en materia de comisión de delitos, de conformidad con el artículo n° 17 de la Ley en mención; misma que regula la responsabilidad administrativa empresarial.

El artículo 5 de la Ley, plasma medidas administrativas que pueden aplicarse a las personas jurídicas, siempre teniendo en cuenta el nivel de gravedad de los delitos que se comenten, entre estas tenemos: multa que no sea menor al doble ni tampoco mayor al séxtuplo en referencia al beneficio que se espera tener con la comisión del delito, inhabilitación, prohibición de la actividad de forma temporal o definitiva, denegación de licencias, concesiones y/o autorizaciones, clausura de locales, disoluciones, entre otras.

2.2.1 Ley n° 29733, Ley de protección de datos personales

A través del principio de finalidad, enmarcado en el artículo 6 de la Ley, se hace mención a que la recopilación de datos personales tiene que tener una finalidad determinada de carácter explícito y lícito. En este sentido, el tratamiento de estos datos, no debe cruzar estos límites. Además de lo mencionado, se debe resaltar el principio de consentimiento para el tratamiento de estos datos, el cual debe ser libre, previo, expreso e inequívoco.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Teoría Neoclásica de la Administración

La Teoría Neoclásica de la Administración surge como una evolución de las teorías administrativas clásicas, adaptándolas para hacer frente a los desafíos y demandas contemporáneas de las organizaciones. Esta corriente teórica enfatiza principios fundamentales como la eficiencia, la estructura organizacional adecuada y la flexibilidad administrativa. Se reconoce la importancia de la eficiencia en la

consecución de objetivos organizacionales, así como la necesidad de una estructura organizativa clara que facilite la coordinación y la comunicación dentro de la empresa. Además, esta teoría se fundamenta en poner en práctica dentro del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) los preceptos de la teoría clásica. En esta misma línea, Peter Drucker, considerado el padre de la administración moderna, cuya obra "The Practice of Management" (1954) influyó en la gestión organizacional basada en principios neoclásicos; por su parte Harold Koontz y Cyril O'Donnell, autores de "Principles of Management" (1955), sistematizaron muchos de estos principios en un marco teórico coherente, que incluyen la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, y la centralización versus descentralización de la autoridad, siendo adaptados según las necesidades específicas de cada organización. Además, se subraya la universalidad de estos principios, que pueden ser aplicados en diversos contextos organizacionales con ajustes según las circunstancias particulares.

Ahora bien, en relación al *compliance*, en el contexto empresarial contemporáneo, se puede afirmar que éste se beneficia directamente de los principios neoclásicos al promover una estructura organizacional clara y una gestión eficiente. La adecuada división del trabajo y la definición de responsabilidades facilitan la implementación de normativas legales y éticas dentro de la organización. Además, la flexibilidad y adaptabilidad de la teoría neoclásica permiten ajustarse rápidamente a cambios regulatorios y exigencias del entorno, asegurando el cumplimiento continuo.

La Teoría Neoclásica de la Administración no solo proporciona un marco teórico robusto para la gestión eficiente de organizaciones, sino que también establece los cimientos para la implementación efectiva del *compliance* como parte integral de la

cultura corporativa moderna, asegurando el cumplimiento de normativas legales y éticas en todos los niveles organizacionales.

El enfoque neoclásico tiene las siguientes características y principios:

a. Características

- La administración como práctica.
- Se apoya en los preceptos del enfoque clásico de la administración.
- Retoma de forma pragmática los principios de la administración clásica.
- Enfocada en los resultados.
- Es ecléctica.

b. Principios básicos

- División de trabajo.
- Especialización.
- Jerarquía y unidad de mando.
- Alcance del control.

2.3.2 Teoría de Contingencia

La Teoría de Contingencia surgió en la década de 1960 como una respuesta a las limitaciones percibidas en las teorías administrativas anteriores, como la clásica y la neoclásica. Esta teoría se basa en la premisa de que no existe una única forma óptima de organizar y gestionar una empresa; en cambio, la estructura y el comportamiento organizacional más efectivos dependen de una serie de factores contingentes específicos al contexto en que opera la organización. La teoría de la contingencia sostiene que la administración organizacional no se puede concebir de forma homogénea, es decir, que cada organización debe entenderse de forma independiente y única.

Es así que autores como Lawrence y Lorsch (1967) destacaron que las organizaciones que se adaptan mejor a su entorno tienden a ser más eficaces, señalando que los factores contingentes pueden incluir el entorno externo, la tecnología utilizada, el tamaño de la organización, la cultura organizacional, entre otros.

Por otro lado, en relación al *compliance*, la Teoría de Contingencia es particularmente relevante, porque enfatiza la adaptación de las prácticas de gestión a las circunstancias específicas de la organización y su entorno. Para implementar un programa de *compliance* efectivo, es esencial considerar factores contingentes como la industria, el tamaño de la empresa, el marco regulatorio aplicable y la cultura organizacional. Su énfasis en la adaptación y flexibilidad es vital para el desarrollo e implementación de programas de cumplimiento normativo, asegurando que las organizaciones cumplan con las normativas y estándares aplicables de manera eficiente y sostenible.

Las características y principios de la teoría son:

a. Características

- Priorización del entorno externo.
- Flexibilidad y adaptación frente al entorno.
- Equilibrio de condiciones externas e internas.
- Determinación y discriminación de factores internos y externos.
- Es ecléctica.

b. Principios

- La gobernanza de las organizaciones no es universal, se debe al entorno.
- Los factores externos e internos de la organización deben estar integrados.

- La administración debe adaptarse a cada tipo de organización.

2.3.3 Teoría Burocrática de la Administración

Desarrollada por el sociólogo alemán Max Weber a principios del siglo XX, es una de las teorías fundamentales en el campo de la administración. Weber presentó la burocracia como una forma ideal de organización, caracterizada por una estructura jerárquica, reglas formales y procedimientos estandarizados. Esta teoría se basa en la creencia de que una organización eficiente y racional puede alcanzarse mediante la aplicación de normas y procedimientos claros, garantizando así la previsibilidad y el control en la toma de decisiones.

En una organización burocrática, las posiciones están claramente definidas, y existe una cadena de mando bien establecida donde cada nivel de autoridad está subordinado al nivel superior. Esta jerarquía asegura que el poder y las responsabilidades estén distribuidos de manera ordenada, lo que facilita el control y la supervisión. Además de esto, Weber argumentó que la burocracia debe basarse en un conjunto de reglas y procedimientos formales que guíen el comportamiento de los empleados y la toma de decisiones dentro de la organización. Estas reglas estandarizadas son esenciales para asegurar que las operaciones se realicen de manera consistente y predecible, minimizando el riesgo de arbitrariedades y errores.

La teoría burocrática promueve la impersonalidad en las relaciones laborales. Esto significa que las decisiones y las interacciones dentro de la organización deben basarse en reglas y no en preferencias personales. La impersonalidad ayuda a eliminar el favoritismo y asegura que todos los empleados sean tratados de manera equitativa y objetiva. En este sentido, la teoría ha tenido un impacto profundo en la forma en que las organizaciones modernas están estructuradas. A pesar de las críticas que ha recibido por

su rigidez y falta de adaptabilidad, los principios burocráticos siguen siendo fundamentales para la administración pública y grandes corporaciones, donde la consistencia, el control y la eficiencia son esenciales.

La relación entre la teoría de la burocracia y el *compliance* radica en que ambos enfoques se basan en la formalidad, la estructura y el control para asegurar el cumplimiento de normas y regulaciones. La burocracia, con su énfasis en reglas y procedimientos estandarizados, impersonalidad en la toma de decisiones, y una clara jerarquía organizacional, proporciona un marco ideal para implementar y supervisar políticas de *compliance*, garantizando que las actividades de la organización se realicen de manera consistente, transparente y alineada con los requisitos legales y éticos.

2.3.4 Teoría de la Responsabilidad Social

La Teoría de la Responsabilidad Social ha evolucionado significativamente desde mediados del siglo XX, estableciéndose como un pilar fundamental en la ética empresarial moderna. Esta teoría postula que las empresas tienen deberes y obligaciones que van más allá de la mera generación de ganancias para sus accionistas. Implica que las organizaciones deben considerar el impacto de sus decisiones y acciones en la sociedad en general, el medio ambiente y todos los grupos de interés (stakeholders), incluyendo empleados, clientes, proveedores, y la comunidad en la que operan.

Este concepto, propuesto por John Elkington en 1994, amplía la evaluación del desempeño corporativo más allá de las ganancias económicas para incluir el impacto social y ambiental. Según esta perspectiva, las empresas deben ser evaluadas no solo por sus resultados financieros, sino también por su contribución al bienestar social y la sostenibilidad ambiental. Un principio clave de la responsabilidad social es la responsabilidad hacia todos los stakeholders de la empresa, no solo hacia los accionistas. Esto implica un enfoque en la equidad, el respeto a los derechos humanos,

la promoción de prácticas laborales justas, y la participación en el desarrollo comunitario. La transparencia y la rendición de cuentas son esenciales en la implementación de la responsabilidad social corporativa; las empresas deben comunicar de manera clara y abierta sus prácticas, políticas, y resultados en términos de impacto social y ambiental, permitiendo a los stakeholders evaluar su desempeño en estos aspectos.

La relación entre la teoría de la Responsabilidad Social y el *compliance* radica en que ambas promueven prácticas empresariales éticas, responsables y alineadas con las normas legales y morales. Mientras el *compliance* se enfoca en garantizar que las empresas cumplan con las leyes y regulaciones, la teoría va más allá, integrando consideraciones éticas y sociales en la estrategia empresarial. Juntas, ambas disciplinas refuerzan una cultura organizacional que no solo busca evitar riesgos legales, sino también contribuir positivamente al bienestar de la sociedad y al desarrollo sostenible, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la creación de valor compartido.

2.3.5 ISO 37301: principios y estándar de gestión

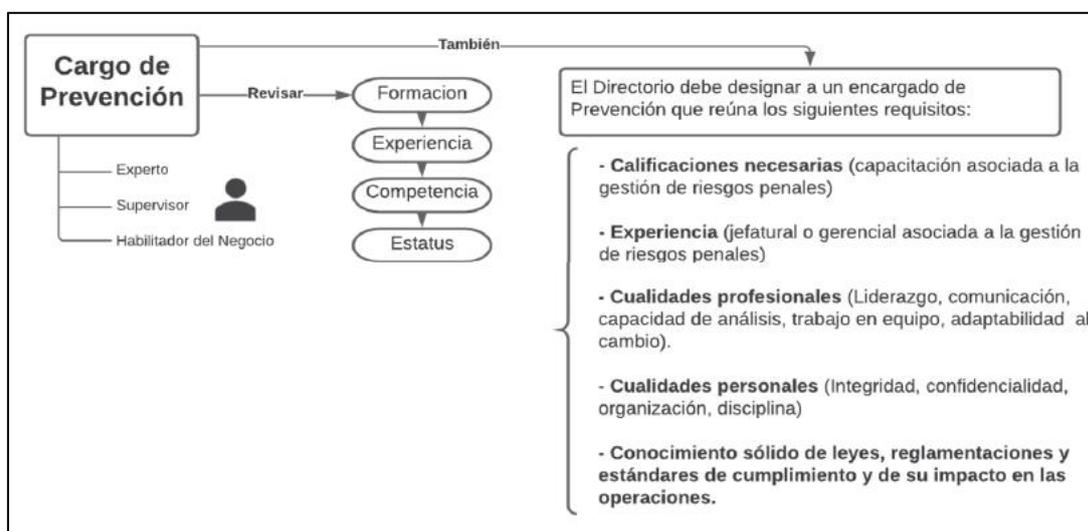
Es imprescindible para las empresas establecer el alcance en función de los límites de aplicabilidad que podría tener un programa de *compliance*, por la sencilla razón de que no todos los entes empresariales actúan en los mismos entornos externos o internos, siempre tiene que existir un criterio de razonabilidad, congruencia y adaptabilidad.

En razón de lo anterior, Lizarzaburu Bolaños et al. (2021) mencionan que deben valorarse dos aspectos para esto, la evaluación de factores internos y externos para comprender el contexto en el que está estructurada la organización; y los requisitos en función de las necesidades organizacionales vinculadas al interés, cumplimiento

normativo y riesgos institucionales. Es importante entender que todos los esfuerzos por mantener un programa de *compliance* dentro de la empresa debe estar acorde con su filosofía, valores, estrategia y objetivos. Los autores también hacen mención al estricto perfil que debe tener la persona encargada de un programa de *compliance*, y proponen el siguiente esquema:

Figura 1

Perfil profesional del encargado del Programa de Compliance



Nota. La figura muestra el perfil profesional del encargado del Compliance dentro de la organización. Fuente: Lizarzaburu Bolaños et al. (2021).

La Organización Internacional de Normalización (ISO, 2021) a través de la Norma ISO 37301:2021, anula y reemplaza a la Norma ISO 19600:2015, y plasma al *compliance* como un proceso continuo y el objetivo o resultado final es que la organización cumpla con sus obligaciones. Aunque se considere una función con independencia, es necesario que se integre con todas las áreas y demás procedimientos conformantes de la excelencia operativa a la que se aspira. Un sistema de estas características permite que el compromiso de los trabajadores se vea evidenciado en el cumplimiento de aspectos regulatorios externos como las leyes, y control interno a través de la normativa organizacional; mejorando incluso las expectativas de la sociedad en general. Los líderes que conforman la cúpula de estas organizaciones tienen que ser

reconocidos por su gobernanza transparente y ética; de lo contrario, se puede percibir una cultura de incumplimiento general.

La norma en mención, también hace alusión a las sanciones que existen por contravenir leyes determinadas, y hace mención a que en muchas jurisdicciones los tribunales han considerado los compromisos internos de cumplimiento a través de su programa de cumplimiento o sistema de *compliance*. De este modo, se refuerza mucho más la idea de aplicar criterios vinculantes a un buen gobierno corporativo al momento de salvaguardar la integridad empresarial en contextos adversos.

Dentro de su ámbito de aplicación, la Norma ISO 37301:2021, hace referencia a los objetivos, principios y procesos dentro de un sistema de gestión de *compliance*, y los integra como elementos que usualmente interactúan entre sí dentro del mismo. Estos pueden diferir dependiendo del tamaño de la empresa, nivel de madurez, contexto y naturaleza, actividades y objetivos organizacionales. Para que se tenga una visión general de lo ya mencionado la norma plantea el siguiente esquema:

Figura 2*Elementos de un sistema de gestión de Compliance*

Nota. La figura muestra a los elementos comúnmente usados al momento de implementar un sistema de gestión de *compliance*, esto dependerá del tamaño, madurez, objetivos y naturaleza de la organización. Fuente: Organización Internacional de Normalización (2021).

2.4 Bases conceptuales

2.4.1 Fundamentación del *compliance* – Criterio de funcionamiento empresarial

Rojas Arias (2020) indica que, existe una relación jurídico-económica para abordar teóricamente al *compliance*, en este sentido; el análisis debe ser siempre orientado en un marco de carácter económico, legal, social, cultural y organizacional de forma conjunta. Se pretende asentar la obligatoriedad de las normas internas para contribuir con su cumplimiento en términos de legitimidad y aceptación.

Esto proporciona una aproximación a un concepto epistemológico del término *compliance*, y se distinguen dos fases; una interna subjetiva que atiende a un cumplimiento normativo de las reglas internas de forma voluntaria y que incluye en su estructura los valores y principios conformantes de la filosofía empresarial (Kant,

2003). Por otro lado, está la fase externo objetiva, que hace referencia al marco normativo que existe en un determinado entorno, esto se deriva de la interacción entre el espectro social y jurídico.

Así, la conceptualización general del término *compliance* parte de una arista social, pero se concatena con aspectos normativos y dogmáticos de lo que es considerado deseable y obligatorio. En esa línea, el sentido de “obligatoriedad” debe percibirse como un mecanismo que ayude a salvaguardar los valores e intereses concebidos como ejes principales de las sociedades y en este caso, de las empresas. De lo anterior, Rojas Arias (2020) refuerza la idea de que el *compliance* debe entenderse en primera instancia desde su perspectiva social, y después desde su perspectiva normativa y/o legal; retroalimentado en todo momento por los llamados sistemas de autorregulación, para dar lugar al cumplimiento.

2.4.2 Responsabilidad objetiva

Es necesario concebir a la sociedad en que vivimos como un entorno permanente de riesgo; bajo esta premisa, y extrapolándola al ámbito laboral, la persona jurídica que asumen la función de empleador debe asumir la responsabilidad de las consecuencias de posibles riesgos, incluso cuando se hayan establecido mecanismos de prevención y control de los mismos (Velásquez Alva, 2021).

En este contexto, se reconoce a la responsabilidad objetiva cuando se estudia y analiza el resultado dañoso en sí, y no necesariamente se habla de la conducta de la persona involucrada e incluso las medidas preventivas que se hayan adaptado para contrarrestar los efectos. Para que el daño pueda ser cubierto o asumido por el empleador, es necesario que sea fundamentado fehacientemente por el empleado. No obstante, existe un contraste interesante sobre lo anterior; y se apoya en la reflexión de Bazán Delgado (2019), la autora menciona que no debe confundirse la naturaleza de

esta responsabilidad, con una responsabilidad sin culpa, pues esta última se suscita en medio de un acto arbitrario que no genera una dependencia directa de la actuación del empleador; por el contrario, depende exclusivamente del resultado dañoso.

Esta teoría ha tomado una gran importancia en las relaciones laborales según Velásquez Alva (2021), sobre todo en la determinación del riesgo como parte inherente de la responsabilidad de quién asume como empleador dentro de la empresa. Esta responsabilidad se compone de la probabilidad de que el trabajador llegue a sufrir efectos nocivos dentro de su ámbito laboral por las actividades que desarrolla y que son catalogadas como riesgosas o peligrosas. Es por esto que, al momento de establecer la relación contractual, el riesgo será asumido por el empleador y nombrado como el titular del riesgo asignado. Se puede afirmar entonces que dentro de un entorno con identificación de riesgos y actividades que generen algún tipo de peligro, el empleador tendrá que verse en la obligación de indemnizar al trabajador de forma objetiva, sin un análisis previo de la culpa, o de la existencia de esta.

También es preciso abordar, a las actividades que por su naturaleza no acarrear un riesgo considerable o simplemente no lo tienen; pues la atribución de responsabilidad objetiva se debe justificar siempre y cuando el empleador constituya a ciertas actividades con niveles de riesgos elevados. Bien lo señala Lubomira Kubica (2015), quién indica en su tesis doctoral, que si el empleador reconoce con anticipación la posibilidad o probabilidad de ocurrencia de daños que se decantan de algunas conductas, se constituyen como riesgos previsibles, parte inherente de los mecanismos de prevención. En razón de esto, las negligencias laborales, también pueden partir de responsabilidades ajenas al del propio empleador; y justamente por esto, es que resulta realmente necesario la implementación de herramientas de control y previsión. Lo anterior se puede sostener en la noción del debido proceso, ya que los procesos de

carácter laboral, deben atender a ambas partes (empleador y trabajador) pues tienen igualdad de derechos fundamentales.

2.4.3 Responsabilidad subjetiva

Esta se deriva de la responsabilidad civil; en apoyo de las acepciones de Bravo Senmache (2019), esta responsabilidad busca la indemnización de daños que hayan sido ocasionados por el no cumplimiento de un deber, que deriva de un acto no voluntario, o generado por vulneración de un tercero. En este sentido, para determinar la existencia de responsabilidad deben converger todos los elementos que en términos del derecho se denominan: antijuricidad (conducta contraria al ordenamiento jurídico), el daño en sí, el nexo configurado como causa (relación causa – efecto), y el factor de atribución del mismo. Sin embargo, según el daño puede ser categorizado como indemnizable cuando cumple con ciertas características: tiene que ser verdadero, es decir verificable; tiene que vulnerar un interés específico; no haya sido reparado; y que sea ilegítimo, es decir que no debe estar exento de responsabilidad. Para citar un ejemplo, la combinación de la existencia del daño y acreditar una relación de causa-efecto no serían suficientes para determinar la responsabilidad de quién asume las veces de empleador; porque es necesario reunir todos los elementos para determinar tal configuración.

2.4.4 Origen y surgimiento como disciplina independiente

El compliance es aplicable en cualquier actividad que realice un agente dentro del mercado, además de su influencia en el campo del derecho; es por esto que Velasco y Saura (2016) refuerzan el concepto general del compliance y lo denotan como el cumplimiento normativo interno, en cualquier ámbito del seno empresarial; además, Gallego Soler (2014) vincula el aseguramiento y el cumplimiento de las medidas de gestión con la prevención de riesgos; por su parte, Sáiz Peña y Armentilla Morillas (2015) hace mención al cumplimiento de medidas de carácter administrativo en

mercados regulados; el fomento de valores y ética dentro de las actividades de los actores del mercado.

En referencia a lo que señala Rojas Arias (2020), el compliance tiene un alcance que depende del punto de referencia del análisis, por un lado puede estudiarse desde el punto de vista del sujeto que pretenda implementarlo, por otro lado puede abordarse desde una visión específica del derecho que se necesite controlar, o también, desde un enfoque preventivo en cuanto a riesgos o actividades conexas a este último; de ahí es que surge la noción del compliance como disciplina independiente, específica o particular.

Ahora, el hecho de que sea tratado como disciplina independiente, no hace que el compliance se vuelva ajeno a reconocer las sinergias que puede provocar de forma positiva, en muchos casos, entre el sector público y privado, pues estos desarrollan proyectos económicos, comerciales y sociales de impacto, y, por ende, necesariamente regulados; es así que volvemos a un marco normativo de legalidad, de cumplimiento y responsabilidad. Un claro ejemplo para acentuar esta idea, es la expansión corporativa, o como algunos estrategas de antaño llamaban desarrollo de mercados de implicancia y alcance nacional e internacional; procesos que conllevan mecanismos de control acordes a las dimensiones de la operación.

Esta percepción del *compliance* como un componente autónomo de la regulación, tiene su génesis cargada de acontecimientos bastante marcados después de la guerra en el siglo XX, justamente porque este escenario ocasionó la reestructuración de los regímenes políticos y económicos, en este contexto, Buela Serrano et al. (2015) señalan que la situación de la posguerra ocasionó un desborde de participación extranjera de las empresas privadas y con esto se presentaron casos de soborno entre funcionarios y empresas geolocalizadas en otras jurisdicciones. De esta manera surge la

Foreign Corrupt Practices Act, que, traducida al español, significa Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero; según el Departamento de Justicia de los Estados Unidos, esta Ley determinó en 1977 un objetivo de irrumpir en prácticas de corrupción y propiciar un entorno para negocios más éticos y a la vez transparentes, además de generar confianza externamente e integridad comercial.

Este antecedente marca un hito crucial en la historia del *compliance* en América, porque trajo consigo una institucionalización de la cultura de cumplimiento, con el control de la corrupción se derivaron otras normas vinculadas al blanqueo de capitales, lavado de activos, financiamiento del terrorismo y control en términos generales de corporaciones operantes a gran escala (Rojas Arias, 2020). Esta interpretación fomentó la incorporación del *compliance* a nivel multidimensional dentro de las organizaciones y la importancia que implica a nivel corporativo.

2.4.5 Importancia del compliance

Suyón Cuadros (2019) señala cuatro puntos relevantes del *compliance* dentro del espectro organizativo en las empresas; primero destaca a la prevención, para promover una cultura de reacción previa ante posibles consecuencias producto del incumplimiento de la normatividad interna, esto permite actuar de forma anticipada frente a conductas generadoras de efectos nocivos que dañen aspectos económicos, legales, reputacionales, entre otros. Es preciso indicar, que la cultura de prevención parte del análisis de riesgos apoyada en la noción de mitigar los peligros en casos reales. Para ello, resulta necesario incluir en los programas de cumplimiento fases formativas que desarrollen una sensibilización en valores y el fomento de una cultura ética transversal en todos los niveles de la organización. En este sentido, la naturaleza propia del *compliance* repercute directamente en la reducción del riesgo legal, pues el objetivo principal es que las organizaciones eviten cometer faltas graves debido al incumplimiento normativo.

Otro punto relevante que perfila la autora, es la necesidad de identificar conductas, comportamientos y procesos que podrían vulnerar la normativa, y con esto, los responsables implicados. El *compliance*, a través de los programas de cumplimiento promueve que las funciones de cada área, pertenecientes a cada colaborador se mantengan claras, haciendo hincapié en las obligaciones que le pertenecen a cada quién; con esto resulta más sencillo establecer responsabilidades frente a hechos que podrían afectar la integridad de la organización; esto también dará lugar a identificar puntos de mejora para una retroalimentación constante. Del mismo modo, los procesos de la empresa se enmarcarán en un ámbito de transparencia y facilitarán la supervisión y control en todos los niveles.

Siguiendo con el tercer punto, existe una relación directa entre la alineación de intereses en la empresa y su desenvolvimiento respetando los hitos normativos; pues de esta manera, la organización está menos expuesta a sufrir pérdidas relacionadas con denuncias, sanciones, indemnizaciones e incluso afectaciones a la imagen reputacional. En este marco, una adecuada dirección estratégica, permite que el *compliance*, a través de mecanismos de buen gobierno corporativo y de una adecuada responsabilidad social mejore su posicionamiento y promueva una imagen positiva en el mercado.

Finalmente, la autora señala un punto en relación a la cultura de cumplimiento que se gesta a través de un programa de cumplimiento, ya que esto será el reflejo del comportamiento de los trabajadores y serán imagen propia del fracaso o éxito comercial. Si bien el *compliance* busca el fortalecimiento de procesos para prevenir riesgos institucionales, también es necesario fomentar la formación de capacidades en función de la ética y transparencia con el fin de entender la importancia del cumplimiento a nivel normativo.

Figura 3*Beneficios de un Programa de Cumplimiento*

Nota. La figura muestra los beneficios que pueden ser alcanzados si es que los agentes económicos cuentan con un programa de cumplimiento formal y serio, pero siempre de acuerdo a su realidad y particularidades. Fuente: Espinoza Lozada et al. (2019).

2.4.6 Concepto de *compliance*

El *compliance* responde al cumplimiento normativo y regulatorio de una organización; vinculado a la gestión de riesgos institucionales y a la formulación de políticas y procedimientos aplicables a sus directivos y colaboradores con los más altos estándares de ética, transparencia y buen gobierno corporativo (Schwarz Díaz, 2018).

Para Suyón Cuadros (2019), el *compliance* aparece como una figura que permite la gestión de riesgos legales, a través de una cultura de cumplimiento integral, es decir, involucrando a la organización en conjunto y, por ende, a los responsables de ella; asegurando la sensibilización de la filosofía, principios y valores que conforman la estructura intrínseca de la empresa.

El *compliance* abarca las actividades de prevención, detección, y administración de riesgos institucionales, mediante un programa de cumplimiento, que colabora en el desarrollo de una cultura normativa en el núcleo de la organización. Los riesgos se

asocian al incumplimiento o exclusión de las obligaciones del programa de *compliance* (Asociación Española de Compliance, 2017).

El *compliance* es una herramienta preventiva que gestiona los riesgos de las organizaciones a través de un camino seguro, para la implementación periódica de procesos y políticas que potencien los niveles internos de transparencia, control y confiabilidad, obteniendo mayor madurez y capacidad (Martínez, 2020).

Es necesario repasar brevemente los siguientes conceptos del *compliance*, que se abordan de forma integral en un programa de cumplimiento:

2.4.6.1 Criminal compliance

Tiene por objetivo disminuir los riesgos de tipo penal en el marco de las actividades de la organización. En este contexto, se planifican y ejecutan, programas de prevención que mitiguen la comisión de delitos; a través de lo que se denomina como *Criminal Compliance Program* (Palma Vásquez, 2020).

2.4.6.2 Compliance officer

Es aquella persona, o conjunto de personas (este grupo puede conformar un comité en materia de *compliance*) que asume o asumirán la responsabilidad del cumplimiento normativo. Sus funciones son desarrollar modelos de planificación, prevención y gestión de riesgos institucionales vinculados al incumplimiento de los previstos en el programa de *compliance* (Rojas, 2017).

2.4.7 El Compliance y su relación en el ámbito laboral

Para Velásquez Alva (2021) con el tiempo, el *compliance* ha tomado mayor importancia a nivel del derecho corporativo o empresarial, además de verse involucrado en materia de la libre competencia, y en los ámbitos financieros y tributarios; de la misma forma, en materia laboral en función de autorregulación. En consecuencia, si

bien el significado del *compliance* laboral está muy generalizado, Rojas Rosco (2017) brinda un acercamiento interesante, al nombrarlo como una herramienta eficaz, que incluye un conjunto de mecanismos y con ello sistemas de control de forma externa e interna con la finalidad de prevenir o mitigar los riesgos institucionales, los cuales se derivan de un eventual incumplimiento de la norma interna.

Con lo anterior, el autor también destaca a las principales áreas en las que el *compliance* está más familiarizado como, condiciones laborales nacionales e internacionales, igualdad frente a discriminación, tecnologías de información, tratamiento y protección de datos de carácter personal, prevención en materia de delitos, prevención de riesgos en el campo laboral, salud y seguridad ocupacional, responsabilidad social, etc. Ahora, las buenas prácticas empresariales se deben ligar a códigos de conducta bien definidos que regulen los comportamientos de los trabajadores a nivel organizacional; vinculados también a canales de denuncia anónimos, así como el aseguramiento de la prestación de servicios transparentes.

También es importante acotar que, dentro del aspecto laboral el *compliance* tiene un impacto contundente en referencia a los derechos humanos; González Garza (2020) señala que las organizaciones empresariales tienen que contar con mecanismos, procedimientos y políticas adecuadas para propiciar una *due diligence*, que por su traducción significa debida diligencia, cuando se tenga que rendir cuentas. En este marco, aparece también la Organización Internacional del Trabajo; a través de convenios, esta regula los derechos de los colaboradores en razón de protección y eliminación de condiciones que elevan el riesgo de incumplimiento.

2.4.8 Las pequeñas empresas en el Perú

Suyón Cuadros (2019) indica que este tipo de empresas enmarcan el porcentaje mayoritario del mercado peruano, tienen características particulares y sobre todo un rol

que las distingue dentro del motor económico; por este motivo, deben ser abordadas dentro de criterios de regulación acordes a su categoría, funcionamiento y contexto dentro del mercado.

Las pequeñas empresas en el Perú pueden categorizarse por su tamaño, por ello se debe anotar que cuentan con un mínimo de 11 y máximo de 100 trabajadores. En referencia a sus ventas anuales desde 150 UIT, hasta 1700 UIT (Trigoso Suárez, 2019).

EL informe anual de las micro y pequeñas empresas del Comité de Comercio Exterior del Perú (2020) reportó que este segmento empresarial alcanzó en ventas totales un aproximado de S/. 60,489 millones y dieron empleo a 4.5 millones de personas. Sin embargo, el 75.3% de estas empresas no lleva ningún registro respecto a sus cuentas, el 21.2% lleva apuntes de carácter personal sobre sus gastos e ingresos.

2.4.8.1 Régimen laboral de la micro y pequeña empresa

Es un régimen creado especialmente para las MYPES, que en contraste con empresas que pertenecen al régimen general, no cuentan con los mismos ingresos (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021). Los empleadores que se acogen a este régimen tienen las siguientes obligaciones:

Tabla 1*Obligaciones en el Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa*

Obligación	Microempresa	Pequeña empresa
Remuneración Mínima Vital		Sí
Compensación por Tiempo de Servicios	No	15 remuneraciones diarias por año completo de servicios, con un límite de 90 remuneraciones diarias.
Gratificaciones	No	2 gratificaciones al año.
Vacaciones	15 días por cada año de servicios	
Utilidades	No aplica	Sí
Jornada laboral	Máximo 8 horas diarias o 48 semanales.	
Descanso en días feriados	Sí	
Horario nocturno	Si la jornada habitualmente es nocturna, no se aplicará la sobretasa del 35%	Salario no menor de una RMV más una sobretasa equivalente al 35% de esta
Refrigerio	No menor a 45 minutos diarios.	
Descanso semanal	No menor a 24 horas consecutivas cada semana, otorgado preferentemente el día domingo.	
Indemnización por vacaciones no efectivas	Sí	
Seguro de salud	Seguro Integral de Salud (SIS) o ESSALUD	ESSALUD
Sistema de pensiones	Sistema Nacional de Pensiones (ONP) o Sistema Privado de Pensiones (AFP)	
Seguro de vida Ley	Sí	
Indemnización por despido no justificación	10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 90 remuneraciones diarias.	
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo	No	Sí

Nota. Datos tomados de la guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021).

La información presentada refuerza la noción de cumplimiento y obligación que existe en términos laborales dentro de las micro y pequeñas empresas, con lo cual se puede decir que, la gestión de un buen gobierno corporativo no solo debe pertenecer exclusivamente en las grandes corporaciones, por el contrario, todo tipo de organizaciones, por más que se categoricen como pequeñas e incluso a nivel micro en referencia a su tamaño, también pueden involucrarse en la obtención de una cultura de

cumplimiento, acorde a su entorno, objetivos y necesidades. Esto también involucra la gestión de riesgos adaptados a la realidad de las pequeñas compañías y al establecimiento de políticas en concordancia con su actividad y grupos de interés o *stakeholders*.

2.4.9 Evolución del compliance en el Perú

Según el Programa País OCDE-Perú, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2017) desde el 2008, el Perú ha mantenido su compromiso por promover un entorno abierto y transparente en referencia a la inversión internacional. Ya en 2009, con el afán de acoplar e implementar mejores prácticas propuestas por la OCDE, el país se volvió miembro del Centro de Desarrollo de esta organización.

Los ejes que aborda la reforma para una implementación exitosa son: eliminar las barreras al crecimiento, fortalecer la gobernanza en el sector público, contrarrestar la corrupción, potencializar el talento humano y preservar el ambiente.

Haciendo énfasis, sobre todo en la lucha contra la corrupción y el fortalecimiento institucional, el Perú ha venido promoviendo el desarrollo de controles internos y, además, sistemas de gestión de riesgos institucionales para coadyuvar a la transparencia y a la rendición de cuentas; siempre respaldados por directrices y herramientas que faciliten el trabajo a las entidades involucradas en contratación estatal.

Sin embargo, sería mezquino pretender enraizar la realidad a una mera intención; pues es notable, que en los últimos años la percepción de corrupción y rendición de cuentas en términos de transparencia y buena gobernanza estatal ha ido empeorando. Y esa así que una de las razones con las que el *compliance* empieza a tomar fuerza en un marco de necesidad cada vez más notable en el Perú, se desprende de los escándalos de corrupción que involucraron a gobiernos de turno.

El último estudio de Transparencia Internacional (2021), sobre el Índice de Percepción de la Corrupción, muestra a nivel país la evolución o retroceso que tienen los estados, en términos de percepción de la población sobre corrupción. Países como Dinamarca, Finlandia y Nueva Zelanda obtuvieron el puntaje más alto (88); por su parte, Somalia, Siria y Sudán del Sur obtuvieron las calificaciones más bajas de todo el ranking. Como referencia, este índice cuenta con una escala valorativa de 0 (percepción de un alto nivel o grado de corrupción) a 100 (percepción de un bajo nivel o grado de corrupción). Además de mostrar el *ranking de la corrupción* de un total de 180 países.

Lo preocupante, es que, según el estudio, 154 países no han avanzado significativamente o han sufrido un retroceso en términos de transparencia y buenas prácticas. En el sector, resalta Venezuela, logró la puntuación más baja en su historia en 2021 (14). En esa línea, Perú ocupa el puesto 105° del ranking, con una puntuación de 36.

Figura 4

Índice de percepción de la corrupción en el Perú, 1998 - 2021.

Perú - Índice de Percepción de la Corrupción		
Fecha	Ranking de la Corrupción	Índice de Corrupción
2021	105°	36
2020	94°	38
2019	101°	36
2018	105°	35
2017	96°	37
2016	101°	35
2015	88°	36
2014	85°	38
2013	83°	38
2012	83°	38
2011	80°	34
2010	78°	35
2009	75°	37
2008	72°	30
2007	72°	35
2006	70°	33
2005	65°	35
2004	67°	30
2003	59°	37
2002	45°	40
2001	44°	41
2000	41°	44
1999	40°	45
1998	41°	45

Nota. La figura muestra la evolución del índice de corrupción del Perú, desde 1998 hasta 2021, la actualización en ese último año posiciona al país en el puesto 105° con una puntuación de 36. Fuente: Transparencia Internacional (2021).

Ahora, es importante analizar el vínculo entre el índice de corrupción a nivel público, con el sector privado, sobre todo en términos de contratación y procesos

logísticos o de abastecimientos. Las pequeñas empresas no son ajenas a esto, pues el Índice de Percepción de Corrupción, analiza factores como soborno, desvío de fondos públicos, nepotismo, etc.; aspectos que aumentan el riesgo país, y por lo tanto impactan en las inversiones potenciales dentro del Perú. Esto encausa una vez más la necesidad de establecer mecanismos de reacción y protección frente a actos ilícitos que vayan en contra de las buenas prácticas a nivel de gobierno corporativo, transparencia y gestión de riesgos institucionales.

Desde una perspectiva de los negocios, acentuada en el sector privado, la empresa multinacional PriceWaterhouse Coopers (2020) a través de su Encuesta Global de Fraude y Crimen Económico PwC, sostiene que ningún negocio está inmune a los riesgos ligados al fraude; en este sentido, de la población encuestada, el 41% sostienen que han experimentado fraude en los últimos 24 meses (2019-2020); en este contexto, se resaltan 4 fraudes en particular: fraude de cliente, fraudes ligados a la ciberseguridad, malversación y soborno. Además de esto, solo el 22% de encuestados tiene conocimiento vasto sobre los tópicos en mención. Por otro lado, se plantean las técnicas más comunes por las organizaciones peruanas al momento de prevenir o contrarrestar el fraude. El 24% utiliza prueba de transacciones y monitoreo, el 19% prefiere la detección de anomalías para retroalimentar sus procesos, y otro 19% fomenta las buenas prácticas a nivel de gobierno corporativo, riesgo y *compliance*.

Suyón Cuadros (2019) menciona que la Ley N° 30424, significa el primer mecanismo regulador de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, y de esta manera, se ve vinculado al *compliance* frente a la comisión de delito de cohecho. Aunque es preciso recalcar que si bien la figura de *compliance* ya estaba incluida explícitamente en el Código de Protección al Consumidor (Ley N° 29571) no tuvo la misma repercusión que la normativa penal que se precisa en la Ley N° 30242. Esto

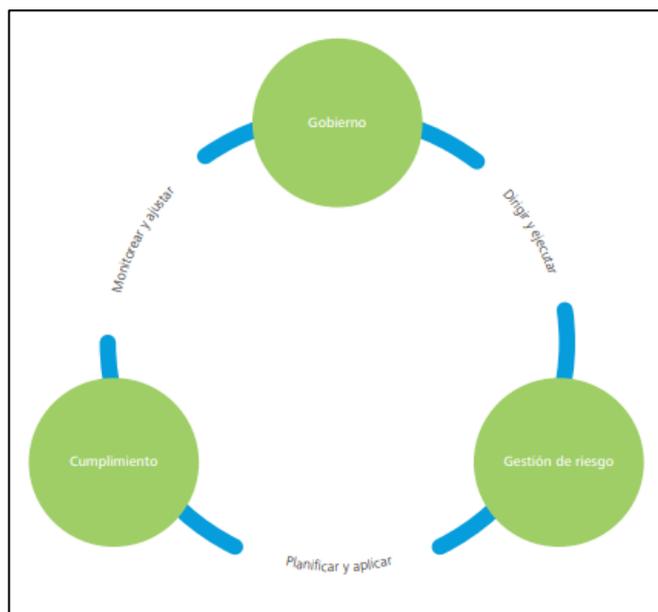
supone una primera etapa respecto al *compliance*, a través de la normativa los empresarios empiezan a regular su actividad en un marco de cumplimiento, para evitar efectos jurídicos que se podrían generar al no gestionar adecuadamente los riesgos dentro de su organización. Antes de esto, la empresa consideraba innecesario la implementación de mecanismos de protección frente a las conductas de sus colaboradores y directivos. Los programas de cumplimiento suponen la prevención o reducción del riesgo frente a conductas que puedan ser concebidas como agentes catalizadores de responsabilidad, multas, e incluso penas en el sentido judicial de la palabra. En una segunda etapa, se empieza a plasmar al *compliance* ya como un sistema, y la influencia en el Perú viene a través de las Normas Internacionales, en un primer momento por la ISO 19600 e ISO 37001; pues ya componían un mayor entendimiento de la aplicación del *compliance*, entendiéndolo ahora como herramienta que podría comprometer un adecuado funcionamiento y desarrollo de la empresa en el mercado. En este sentido, surge el *corporate compliance*, que ya no solo abordaba al cumplimiento normativo desde una perspectiva penal, por el contrario, pretende abarcar ámbitos diversos y de gran importancia a nivel integral.

2.4.11 Programa de compliance

La empresa de servicios profesionales más grande del mundo, Deloitte (2019), a través de su servicio de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC) propone, un modelo de gestión de *compliance* que integra las estructuras, políticas directivas, procesos operativos, controles y administración ejecutiva de la empresa (gobierno corporativo) con un proceso sistematizado de organización que identifica, examina, gestiona, y controla todos los riesgos asociados a la actividad (gestión de riesgos) y lo enmarca con procedimientos y normas de carácter general, de la mano con leyes y regulaciones internas (cumplimiento normativo).

Figura 5

Modelo de gobierno, riesgo y cumplimiento.



Nota. La figura muestra un modelo de *compliance* donde interactúan la administración de riesgos, el cumplimiento y el gobierno corporativo, con un enfoque orientado en la protección y generación de valor organizacional. Fuente: Deloitte (2019).

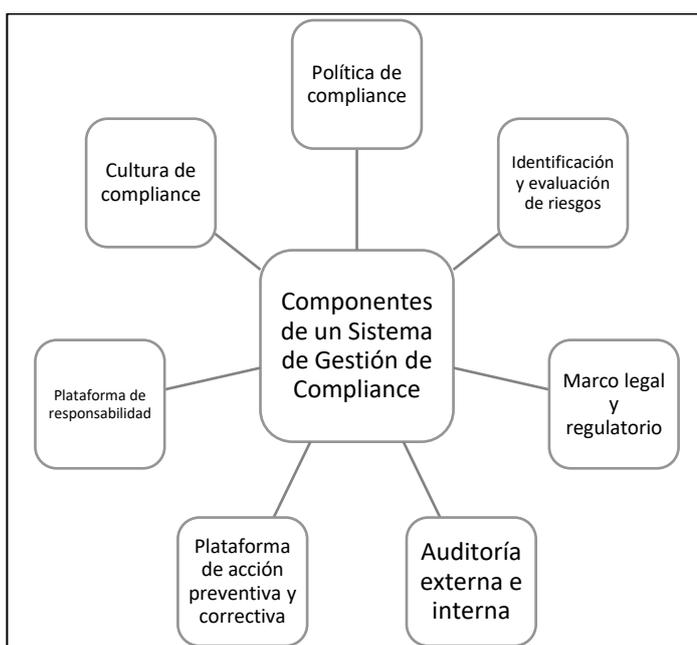
Por su parte, Schwarz Díaz (2018) distingue dos elementos clave: el protocolo y los componentes de un sistema de *compliance*. El primero responde a un conjunto de procedimientos, directrices, controles operativos, reglas y normas específicas en función de una conducta de responsabilidad que garantice el cumplimiento legal en un marco de un buen gobierno corporativo, transparencia y ética; esto posibilita una mayor confianza y una imagen reputacional positiva en la percepción de los grupos de interés involucrados; esto también trae consigo una consecuente reducción de los riesgos institucionales vinculados a la actividad empresarial. Por otro lado, el autor señala en relación a los componentes de un sistema de *compliance*, que estos suponen un conjunto de factores que se interrelacionan y articulan entre sí, para organizar, ejecutar, controlar y retroalimentar el cumplimiento de ciertos requerimientos regulatorios en base a estándares de transparencia de alto nivel y un buen gobierno corporativo. En

consecuencia, los dos componentes descritos mantienen congruencia y sus conceptos convergen en relación a su propósito organizacional.

Según el autor, los componentes de un adecuado sistema de gestión de *compliance* son:

Figura 6

Componentes de un sistema de gestión de compliance.



Nota. La figura muestra los componentes de un sistema de gestión de *compliance*, esto supone una guía referencial para la implementación del protocolo de *compliance*, bajo un enfoque de gobierno corporativo. Fuente: Elaboración propia a partir de Schwarz Díaz (2018).

En esta misma línea, Nolasco Ramírez (2020) indica que la posibilidad de que en algún momento una empresa pueda verse inmersa en algún delito ocasionado por conductas vinculadas a los trabajadores es permanente; un programa de *compliance* reduce esta probabilidad considerablemente, pues se identifican y mapean recursos de mejora involucrando a las personas en todos los niveles de la organización a través de un enfoque formativo. Para el autor, los elementos esenciales de un programa de *compliance* son: el documento sobre buenas prácticas de control, ética y cumplimiento,

documento sobre procedimientos frente actividades asociadas a sobornos, documento sobre prácticas corruptas y delitos, lineamientos contra la corrupción a nivel mundial.

Transparencia Internacional (2017), a través de su *Guía Práctica de Autodiagnóstico y Reporting en Cumplimiento Normativo, Buen Gobierno Corporativo y Prevención de la Corrupción*; propone cuatro áreas de alcance para el diagnóstico, fortalecimiento y cumplimiento: gobierno corporativo, cumplimiento normativo, prevención de la corrupción y reporting a nivel público por cada país. En este sentido, a través de la guía, se propone una herramienta que permite medir y controlar la calidad del *compliance*, en términos de cumplimiento normativo, gobierno corporativo, y valoración de riesgos de la actividad empresarial en función de las necesidades reales de la organización. Esta guía está diseñada inicialmente para empresas cotizadas, y aunque los autores señalan que la utilización u homologación de la misma puede aplicarse en el sector de pequeñas compañías generaría ciertas ambigüedades y vacíos al momento de la valoración y procesamiento cuantitativo e interpretación de los resultados obtenidos.

Por otra parte, la World Compliance Association (2019) propone su Guía de implementación de *compliance* para pymes; un documento pragmático, efectivo y sencillo; con el objetivo de que el sector de las pequeñas compañías encuentre un camino sin tantos obstáculos en la construcción de su programa de *compliance*. En este sentido, Martínez López (2019) resalta que el *compliance*, no trata de poner trabas y burocracia a las empresas, si no de articular en sus procesos y procedimientos medidas de prevención y cumplimiento, ante riesgos que comprometan la integridad empresarial. De esta manera, se puede afirmar que el *compliance*, no es una moda, ha llegado para potenciar el valor de las organizaciones a nivel legal y práctico.

2.4.12 Dimensiones e indicadores del compliance

2.4.12.1 Gestión de riesgos institucionales

El cumplimiento de las normas debe fundamentarse en una visión preventiva del riesgo; la frecuencia en que se realizan las inspecciones y las acciones destinadas al cumplimiento deben ser proporcionales; y todos estos esfuerzos deben estar orientados a la reducción o al establecimiento de medidas de reacción frente a los riesgos (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2019). Es imperante concebir la totalidad de riesgos por más insignificantes que estos parezcan, porque es necesario medir la probabilidad de que ocurran o se materialicen y el impacto que acarrearán en la organización. Esto también implica que se dirijan recursos a la gestión de riesgos para que puedan ser priorizados en ese orden de gravedad en caso lleguen a suceder. De allí la idea de un tratamiento según el grado del riesgo y su clasificación, de lo contrario podría catalogarse como una gestión de carácter negligente (Casanovas Ysla, 2016). El autor también señala a la cultura de cumplimiento como un elemento importante en la gestión de riesgos, pues promueve la prevención de incurrir en riesgos de forma inadvertida.

Maza Martín (2017), a través de del *Libro Blanco sobre la función de compliance* en la Asociación Española de *Compliance*, señala que el programa de cumplimiento debe adoptar una aproximación que se base en el riesgo; por esta razón, es muy importante la identificación, análisis y valoración de los riesgos del programa en mención, con la finalidad de asignar recursos para determinar la prevención, detección oportuna y gestión eficiente de los mismos.

2.4.12.1.1 Identificación de riesgos

Esto aumenta las posibilidades de conocer sucesos potenciales que puedan ir en contra del cumplimiento de los objetivos que conforman la estrategia de las

organizaciones. La identificación permite detectar agentes generadores de riesgo, es decir, determinar las causas y efectos que decantan en su ocurrencia. Es preciso añadir, que esta identificación se acompaña de metodologías acorde a la realidad de la empresa; algunas de estas pueden ser entrevistas, revisión documental de registros, *brainstorming*, cuestionarios, etc. Se sugiere también que la identificación de riesgos debe darse mínimamente una vez al año, para tener una base actualizada y determinar si existen cambios de significancia o relevancia, además de suprimir aquellos que queden desfasados y añadir nuevos según la naturaleza de la actividad pues las empresas se mueven en un entorno dinámico y versátil (Salvador Lafuente y Gonzalvo Diloy, 2019).

2.4.12.1.2 Valoración de riesgos

Cuando ya existe una identificación y categorización de los riesgos será necesaria la elaboración de un mapa de procesos más relevantes y significativos de la organización y a la vez identificando a un responsable de los mismos. Esto también es conocido como matriz o mapa de riesgos, que responde a un cuadro de doble entrada que incluye: la probabilidad y/o frecuencia y el impacto y/o severidad de eventos adversos. Es necesario reconocer que no todos los riesgos potenciales tienen la misma probabilidad e impacto.

Figura 7*Mapa de riesgos institucionales*

PROBABILIDAD	5	CASI CIERTO	MEDIO	ALTO	ALTO	CRÍTICO	CRÍTICO
	4	PROBABLE	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO	CRÍTICO
	3	POSIBLE	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO
	2	IMPROBABLE	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO
	1	RARO	MUY BAJO	MUY BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	SEVERO	
		1	2	3	4	5	
		IMPACTO					

Nota. La figura muestra un mapa de riesgos institucionales, los hitos pueden ser adaptados a las necesidades de la empresa u organización; después de la identificación de procesos se puede obtener el riesgo inherente y podrá ser clasificado tal como se muestra en las secciones de colores. Fuente: World Compliance Association (2019).

Salvador Lafuente y Gonzalvo Diloy (2019) señalan que es importante entender que la probabilidad es una posibilidad de que el riesgo se concrete en un suceso.

La evaluación frente a esto considera ciertos factores que involucran la propia complejidad del suceso y las personas que se enmarcan en los procesos asociados a este. Una vez que se evalúa la probabilidad de ocurrencia se puede catalogar o categorizar dentro de la matriz citada anteriormente. Por otro lado, el impacto es el daño que generaría para la organización si el riesgo se concreta.

Esta evaluación también toma en consideración a diversos factores, como el económico, operacional, reputacional, legal y regulatorio; al igual que la probabilidad, el impacto tiene que categorizarse en función de los criterios indicados.

2.4.12.1.3 Tratamiento de riesgos

La World Compliance Association (2019), afirma que una vez que los riesgos estén mapeados, categorizados y valorados, debe ser asignado un responsable de los mismos; esto permite que ciertas situaciones sean objeto de seguimiento,

para corregir o mitigar conductas relacionadas a los procesos previamente identificados. Una de las alternativas para el tratamiento de riesgos consiste en la reducción de amenazas, actividades vulnerables, impactos, etc. Otra medida para el tratamiento de riesgos puede ser la transferencia a terceros, dentro de las más comunes son las pólizas de seguros; en otra línea también tenemos la aceptación del riesgo, siempre y cuando esté categorizado en niveles aceptables o manejables, y finalmente, una medida de tratamiento puede ser evitar el riesgo, es decir, rechazar cualquier actividad generadora del mismo.

2.4.12.1.4 Monitoreo de riesgos

Es una etapa esencial de los programas de compliance, ya que permite determinar si los objetivos del plan de prevención funcionan eficientemente y si los resultados reportados son oportunos. Es preciso mencionar que los indicadores para el monitoreo pueden ser cualitativos o cuantitativos, y esto se representa en el plan de acción. Como todo el programa es retroalimentado, el monitoreo es clave para la actualización de potenciales riesgos emergentes (Salvador Lafuente y Gonzalvo Diloy, 2019).

2.4.12.2 Cumplimiento normativo

El cumplimiento nace para asegurar que las organizaciones se ajusten al ordenamiento jurídico; esto con la finalidad de que la misma compañía o sus colaboradores no cometan faltas o delitos que comprometan la integridad empresarial. Para consolidar esta función, Remacha Recio (2016), considera 3 factores elementales; el primero en relación al reconocimiento de la responsabilidad legal en términos de culpabilidades y condenas, porque es una gran posibilidad cuando de delitos se habla. El segundo, se refiere a las sanciones que coloca en una balanza a los beneficios que tiene el cumplimiento frente a su incumplimiento o violación. Finalmente, el tercero señala a

la vigencia de un programa de cumplimiento o la existencia de este, cuando se haya cometido una infracción o delito; esto repercute en la mitigación del riesgo, incluso en la exención de la culpa. La autora también hace hincapié señalando que una de las metas principales del cumplimiento normativo es la regulación de las operaciones y procesos internos y que estos se vayan adecuando a estándares diseñados según la realidad empresarial, para que pueda garantizar dicho cumplimiento.

2.4.12.2.1 Canal de denuncias

Es un mecanismo interno que una organización establece para comunicar de forma anónima y confidencial posibles irregularidades, actos indebidos, conductas que vayan en contra a la legislación o normatividad interna y que puedan generar responsabilidad administrativa, civil e incluso penal (Espín Martí, 2017). Involucra tanto a los directivos, como a los trabajadores en primera línea, y permite identificar malas prácticas configuradas como ilegales o actos que vayan en contra de la moral y que por supuesto puedan provocar consecuencias nocivas. La autora considera que el canal denuncias se compone de un elemento reactivo y otro preventivo; el primero al poner en conocimiento conductas o actos irregulares que ya se cometieron, el segundo pretende inhibir la intención de un trabajador a cometer un acto contra la normativa interna sin considerar la existencia o la utilización de este medio de reporte.

Ahora bien, las empresas pueden utilizar los medios tradicionales para enviar/recibir denuncias como teléfono, e-mail, fax, verbalmente, etc. Sin embargo, estos canales de comunicación son muy vulnerables al momento de verificar las medidas de seguridad y también la necesaria protección de datos personales, con lo cual no es aconsejable. También existen empresas que en forma de terciarización asumen esta responsabilidad; a través de una licencia y

una aplicación informática se construye un canal propio y hermético que cumple con los requisitos de seguridad y también protege los datos de quienes interactúan en el sistema. Porlvorinos (2019) reconoce que esta última opción es la más aconsejable porque ofrece mayor garantía de independencia, confianza y credibilidad. La recomendación es que el canal sea accesible a través de internet y contenga dos módulos esenciales, uno de envío de denuncias y otro de tratamiento; ambos con usuarios y contraseñas definidas para cada integrante. Es vital que los trabajadores accedan a un formulario para indicar lo que crean oportuno y a la vez, adjuntar anexos o ficheros que refuercen lo sustentado. El autor menciona también, que es imprescindible la confidencialidad para ambas partes (denunciante y denunciado) entre tanto se procesa la información y se generen las evidencias de los casos de forma independiente.

Espín Martí (2017), también añade que las denuncias pueden partir desde cualquier empleado que conforma la estructura de la empresa, siempre y cuando detecte alguna conducta o comportamiento con potencial de incumplimiento del programa de *compliance*; los trabajadores se ven avalados por las garantías de confidencialidad y anonimato. Además, es importante señalar que una vez que la empresa o la organización adopte un canal de este tipo y los responsables de recibir y procesar la información no actúan en consonancia con las directrices, también podríamos estar hablando de actos incriminatorios; lo mismo, cuando se trata de conductas negativas que ya son reiterativas y no se tomen las medidas que amerita el control interno.

2.4.12.2.2 Código de ética

Resulta necesario establecer los valores y principios que conforman a la filosofía organizacional, más aún cuando de cumplimiento normativo se habla. El código

de ética es el que rige y regula los comportamientos y conductas que deben estar orientados en todo momento a los objetivos de la empresa y a una cultura de compliance (Abad Simeon, 2022).

Por su parte, Soler Vidal (2019) señala que es de vital importancia la aprobación de estos códigos, pues reflejan las políticas y normas de la organización de forma clara. El código ético, debe incorporar valores, bases éticas y morales, pilares jurídicos de alcance universal dentro de la empresa. Además, es considerado el documento con mayor jerarquía en términos normativos, y es de completa responsabilidad de los dueños, directivos, gerentes y administradores interiorizarlos en primera línea, para que sean el reflejo de buenas prácticas empresariales para los demás colaboradores. Es preciso indicar conductas de tolerancia cero y las que se vinculan con responsabilidad de las partes. El autor rescata el papel preponderante de este documento normativo, y se enfoca en los objetivos que este implica: difundir los principios y valores de la compañía, establecer las líneas de comportamiento y conducta de los colaboradores y cumplir con una función defensiva/preventiva.

Una acepción que propone Bacigalupo Saggese (2021) es que los valores de la cultura empresarial, debe traducirse directamente como normas de conducta, y que de forma explícita se consideren sanciones por el incumplimiento de las mismas, cuando se detecten infracciones al *compliance* en términos laborales. Por ello es importante amalgamar al programa de cumplimiento, estándares éticos y transparentes, y por otro lado exigencias que lleven a una conducta acorde a los objetivos organizacionales.

Si se abordan temas de contratación o negociación, el código ético también tiene protagonismo. Son varias las empresas que, al momento de establecer o

mantener una intención de relación contractual por un bien o servicio determinado, requieren entre las partes estándares de carácter laboral, ambiental, etc. En los casos en donde estos requerimientos no se cumplen se han dejado sin efecto los contratos por incumplimiento de las pautas de control interno, y externo (Garat Delgado, 2018).

2.4.12.2.3 Prevención de delitos

Aunque la adopción de un programa de *compliance* es facultativo, es decir no es obligatorio, los modelos de prevención del delito se desarrollan con la finalidad de poder exonerar a la persona jurídica de responsabilidad penal; es por esto que la legislación nacional recomienda a las empresas a establecer estos mecanismos de protección y prevención. Ahora bien, merece indicar que estos modelos son diferentes en su aplicación en las grandes corporaciones en contraste con las pequeñas empresas (Palma Vásquez, 2020).

La Ley 30424 (2016) propone cinco elementos que deben considerarse mínimamente, tras incorporar un modelo de prevención del delito que tenga el objetivo de exentar de responsabilidad penal a la empresa, estos son: el órgano de prevención o encargado de este, identificación, evaluación y mitigación de riesgos de carácter penal, implementación de mecanismos de denuncia; difusión y sensibilización del programa, y evaluación y control permanente. En el caso de la micro, pequeña y mediana empresa solo será necesario contar con uno de estos elementos para exonerar a la persona jurídica de responsabilidad penal, esto se plasma en el Artículo 17 de la precitada Ley. Se puede considerar entonces, que la determinación del elemento de implementación para este grupo de empresas podría quedar al libre albedrío; no obstante, el Reglamento de la norma, aunque solo considere un elemento de cinco, deberán implementar sí o sí

un modelo referente a la prevención del delito que incorpore el perfil de riesgo que contenga la organización (Palma Vásquez, 2020). En este sentido, el perfil de riesgos acude a su cumplimiento, en razón de identificar, evaluar y mitigar los riesgos de carácter penal.

Guevara Lupaca (2020), añade que las exigencias normativas no pueden ser iguales para las grandes corporaciones y para la micro, pequeña y mediana empresa, porque la destinación de recursos es diferente en ambos sectores para la incorporación de un modelo de prevención de delitos. Por lo que se recomienda la adaptabilidad dentro del marco regulatorio nacional, pero también en función de la realidad empresarial.

2.4.12.3 Gobierno corporativo

En la actualidad, el gobierno corporativo ha tomado bastante fuerza en el entorno de los negocios, pues propicia el entendimiento del funcionamiento empresarial desde una perspectiva directiva. Surge con la necesidad de abarcar a la empresa como generadora de valor y enmarcada en términos de transparencia y buenas prácticas. Esto posiciona mejor a las organizaciones y las dota de una mejor reputación, aumentando la confianza en los grupos de interés (Moreno-Ureba y Bravo-Urquiza, 2019).

Hace más de una década, existía un debate sobre gobierno corporativo, se discutía si se trataba de una cuestión económica o ética. Con el tiempo, otra noción se ha ido instaurando, en razón de que las valorizaciones de las empresas son influenciadas por la percepción externa que se tiene de ella (reputación) y, por ende, también influye en el rendimiento dentro del mercado.

Para profundizar sobre la concepción actual de gobierno corporativo, Gonzáles Delgado et al. (2018) indican que es un mecanismo que regula todas las relaciones entre

accionistas, consejeros y administradores de la organización, a través de la categorización de roles operativos, estratégicos, de vigilancia y de gestión en general; para asegurar la transparencia, cumplimiento en referencia a la responsabilidad empresarial, equidad y rendición de cuentas; conforme a la madurez y desarrollo corporativo.

Figura 8

Actores principales del gobierno corporativo



Nota. La figura muestra el enfoque clásico del gobierno corporativo, donde las estructuras y procesos son dirigidos, controlados y vinculados a los tres elementos que componen las decisiones neurálgicas de la organización. Fuente: Corporación Financiera Internacional (2019).

Los autores, añaden que el despliegue de un buen gobierno corporativo, permite a los gestores involucrarse efectivamente en el planteamiento de los objetivos y toma de decisiones estratégicas; además de contrarrestar los riesgos según la actividad con una gestión adecuada de los recursos, alcanzando una posición referente en el mercado y garantizando la estrategia en forma y fondo.

Porter Peschka (2019) sostiene que para incorporar en su gestión las prácticas de gobierno corporativo, las pymes tienen un incentivo relacionado con el acceso al financiamiento, es decir, la atracción de inversionistas; pues estos evalúan la exposición

al riesgo para determinar la valorización de la empresa. Pero esto va mucho más allá del acceso al financiamiento, porque el gobierno corporativo también potencia el rendimiento y la supervivencia en el largo plazo. De modo pragmático, los retos del gobierno corporativo dentro de las pequeñas corporaciones involucran una dirección estratégica calificada, políticas de control adecuadas y una cultura de cumplimiento que se refuerza en programas formativos a todo el personal.

2.4.12.3.1 Dirección estratégica

En términos de *compliance*, la alta dirección debe propiciar una orientación adecuada de responsabilidad y cumplimiento de las normas, políticas y cultura de prevención, esto debe ser el reflejo en todo momento de los compromisos corporativos. Es importante que la dirección sea encaminada por una persona catalogada como oficial de cumplimiento; para que asuma la cabeza del comité, y en efecto, será quién asumirá la responsabilidad de implementación del programa de *compliance*. Este encargo, deberá cumplir con experiencia y formación acorde al cumplimiento de la función encomendada. La alta dirección debe garantizar programas de formación para el involucramiento de todo el personal en materia de cumplimiento (Espinoza Lozada et al., 2019).

Los autores también mencionan que las principales funciones del llamado oficial de cumplimiento son: la identificación y control de los riesgos institucionales, la asignación y determinación de responsabilidades a todos los colaboradores, el asesoramiento sobre el programa de *compliance* y la realización de reportes periódicos sobre el programa de *compliance*.

Asimismo, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – Indecopi (2019), indica que la alta dirección debe garantizar independencia al gestor de *compliance* en términos de

autonomía funcional, para que los reportes sean emitidos y derivados en un marco de transparencia y sin afectar el criterio en la toma de decisiones; además, es indispensable la asignación de recursos organizacionales para el cumplimiento de las funciones en cuestión.

Finalmente, para reforzar la idea de la dirección estratégica como ente principal para la gestión del *compliance*, Villegas Campoy (2022) menciona que el éxito de un programa de cumplimiento debe ser transversal y sistémico; desde la alta dirección que involucra a la planificación estratégica, y vaya hasta la parte más táctica y operativa de la organización, generando valor en su totalidad.

2.4.12.3.2 Políticas de cumplimiento

Para tener una estructura interna robusta en términos de buenas prácticas y buen gobierno corporativo, es preciso tener lineamientos claros, precisos y prácticos, que ayuden a establecer mecanismos de prevención y corrección a las conductas o comportamientos de todos los trabajadores; esto se enmarca en la comunicación oportuna y capacitación a través de programas formativos. En base a lo que mencionan Espinoza Lozada et al. (2019), la capacitación es un elemento indispensable en los programas de *compliance*, pues no basta con la difusión o comunicación del mismo; es necesario hacer hincapié generar espacios de diálogo, retroalimentación y motivación para asegurar una cultura de cumplimiento interna. En este sentido, una política de capacitación es inherente al programa de cumplimiento, esta permite a los colaboradores que desarrollen sus actividades con pleno conocimiento de lo que está y no permitido dentro de la empresa. Al no existir un método estrictamente definido para lograr una capacitación exitosa, es necesario que las organizaciones, según sus características adquieran una política adaptable a su realidad. Los autores

finalizan señalando que se tienen que tomar las siguientes consideraciones: pasar del traslado de la información a la motivación del personal, capacitar al 100% de los colaboradores, requerir el servicio de personal calificado para determinar la pauta, priorizar los enfoques casuísticos, determinar modalidades virtuales y/o presenciales para la sensibilización y finalmente, evaluar y comparar el desempeño de los colaboradores en función de la capacitación, antes y después.

Según Soler (2019), para obtener mayor seguridad corporativa, es prioritaria la comunicación efectiva, y es imprescindible adaptarla a la política general de *compliance*; para esto se debe definir qué es lo que se pretende comunicar y qué es lo que se quiere transmitir, además de los canales de envío. Sobre lo último, pueden utilizarse correos corporativos, intranet corporativa, tablero o panel institucional; sin embargo, como no todas las pequeñas empresas cuentan con estos recursos, lo más indicado sería el tablero o panel institucional o también puede considerarse la comunicación personal adicionando los documentos adjuntos en forma física. La autora concluye señalando que, lo que no logra comunicarse, no existe; siempre tiene que primar la evidencia y los medios probatorios de la oportuna comunicación en los canales que se hayan destinado para tales fines.

2.4.12.3.3 Cultura organizacional

A largo plazo, el éxito de las organizaciones ha significado mantener una cultura de cumplimiento e integridad; siempre teniendo en consideración a los grupos de interés que rodean al quehacer empresarial. Esta cultura, posibilita el fortalecimiento de las políticas y facilita la claridad en la ejecución de los procedimientos (Celada López et al., 2016).

Los autores añaden que la importancia del cumplimiento debe concebirse en todos los niveles de la organización, dentro de procesos de carácter legal, de riesgo, calidad, etc. Además, los valores deben ser impulsados por el liderazgo respaldados por los directivos de la empresa. En ese marco, para asegurar el cumplimiento deben tenerse en cuenta las siguientes consideraciones: alinear la cultura de *compliance* con los valores los procesos y objetivos organizacionales, comunicar la importancia del programa de cumplimiento, dirigir a los trabajadores para que cumplan con las directrices, propiciar la mejora continua.

2.5 Definición de términos básicos

La Organización Internacional de Normalización (ISO, 2021) incluye un vasto legajo de términos en referencia a la ISO:37301, Sistemas de Gestión de *Compliance*, para efectos de esta investigación, se incluyen los siguientes:

Alta dirección. También llamada dirección ejecutiva, es la persona o conjunto de personas, que conforman la dirección y control de una organización, en el nivel más alto; con la capacidad de dotar recursos y de delegar autoridad.

Auditoría. Es aquel proceso, independiente y sistemático, que sirve para evaluar evidencias de forma objetiva, con la finalidad de obtener el grado de cumplimiento de los criterios del proceso; la auditoría puede ser interna o externa y/o combinada.

Conducta. Es aquel comportamiento que influye en los resultados o productos que perciben todos los grupos de interés de la organización.

Cultura de compliance. Son aquellos valores, conductas, y pilares éticos que resaltan en las bases organizacionales y que interactúan en toda su estructura; para generar normas de comportamiento que decanten finalmente en el *compliance*.

Función de compliance. Es la persona o grupo de personas que cuentan con autoridad y responsabilidad dentro del sistema de gestión de cumplimiento, que preferentemente es asumido por un solo individuo para efectos de autonomía en la supervisión.

Medición. Es aquel proceso utilizado para determinar un valor en referencia a los objetivos de cumplimiento.

Mejora continua. Es aquella actividad que se concibe como recurrente, y que retroalimenta al desempeño con la intención de mejorarlo.

Obligaciones de compliance. Se compone por los requisitos que la organización debe cumplir de forma obligatoria, y además por las obligaciones que se conciben o consideren como voluntarias.

Política. Es la expresión formal de la intención de gestión de la alta dirección, normalmente formulada por los órganos directivos o de gobierno de la organización.

Programa de formación. Es aquel programa que busca garantizar que el personal de la organización sea capaz de cumplir con el programa de *compliance*, consistentemente con la cultura y con el compromiso enmarcado en la filosofía organizacional.

Riesgo. El riesgo se concibe como la combinación entre la probabilidad y consecuencias de la ocurrencia de un evento.

Riesgo de compliance. Es la probabilidad de ocurrencia en combinación con las consecuencias del incumplimiento del programa de *compliance*, en referencia a las obligaciones establecidas en la organización.

Sistema de gestión. Es el grupo de elementos que interaccionan y se interrelacionan dentro de una organización, para determinar políticas, objetivos y procesos, para contribuir con la estrategia organizacional; el sistema puede incluir una o varias disciplinas.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general

H₀: Existe un bajo nivel de aplicación del compliance en la empresa Protalent SAC.

3.2 Hipótesis específicas

H₁: Existe un bajo nivel de aplicación de la gestión de riesgos institucionales en la empresa Protalent SAC.

H₂: Existe un bajo nivel de aplicación del cumplimiento normativo en la empresa Protalent SAC.

H₃: Existe un bajo nivel de aplicación del gobierno corporativo en la empresa Protalent SAC.

3.3 Variables

Variable: Compliance

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

La presente investigación se considera de tipo aplicada por el recojo de información y el posterior análisis de datos; de nivel descriptivo en razón de la identificación de los elementos y características de la variable de estudio y en efecto la descripción de la misma (Bernal Torres, 2016). Adicionalmente a esto, se propone un programa de *compliance*, orientado a establecer las bases prácticas y sistemáticas que se necesitan para la construcción del programa de cumplimiento de la empresa Protalent SAC.

4.2 Diseño de investigación

De diseño no experimental, transversal. La investigación utiliza el contexto natural para observar los fenómenos que componen la actividad de la empresa, sin necesidad de manipular la variable de estudio; a esto se añade que la información fue recogida en un solo periodo de tiempo (Bernal Torres, 2016).

4.3 Métodos de investigación

4.3.1 Método analítico sintético

Este método examina los eventos al dividir el objeto de investigación en sus componentes individuales para un estudio separado de cada uno (análisis). Luego, estas partes se reúnen nuevamente para un análisis global y completo del objeto en su totalidad (síntesis). En este sentido, obteniendo los datos de documentación interna, normas internacionales, leyes, entre otras fuentes de información, se formularon conclusiones y recomendaciones en base a una apreciación crítica de carácter sintético para la presente investigación (Bernal Torres, 2016).

4.3.2 Método inductivo-deductivo

Este enfoque de razonamiento se fundamenta en la lógica y se ocupa de examinar eventos específicos. Aunque opera de manera deductiva en cierto aspecto (partiendo de lo general hacia lo particular), también actúa de forma inversa en sentido inductivo (desplazándose de lo particular hacia lo general). En este sentido la investigación utilizó la inducción a través de la elaboración de generalizaciones a partir de características comunes observadas, y a partir de estas generalizaciones, se deducen diversas conclusiones lógicas (Bernal Torres, 2016).

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

La población está constituida por doce (12) colaboradores, incluyendo la gerencia general, área comercial, área de consultoría y área legal de la empresa Protalent SAC. Todos los trabajadores cumplen con funciones de carácter administrativo.

4.3.2 Muestra

Al considerarse una población pequeña dentro de la investigación, la muestra es la misma.

Tabla 2

Número de trabajadores por cargo dentro de la empresa

Cargo	N° de trabajadores
Asistente de Gerencia	01
Gerente Comercial	01
Asistente de Atención al Cliente	01
Ejecutivo Comercial	05
Consultor Senior	01
Asistente de Consultoría	02
Asistente legal	01
Total	12

Nota. Elaboración propia a partir de la información recopilada en Protalent SAC.

4.4 Unidad de análisis

El presente trabajo de investigación determina como unidad de análisis a todos los trabajadores de la empresa Protalent SAC.

4.5 Operacionalización de variables

Tabla 3

Matriz de operacionalización de variables

Nombre de la Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Índices
Compliance	Es el cumplimiento normativo y regulatorio de una organización; vinculado a la gestión de riesgos institucionales y a la formulación de políticas y procedimientos aplicables a sus directivos y colaboradores con los más altos estándares de ética, transparencia y buen gobierno corporativo. (Schwarz Díaz, 2018)	1. Gestión de riesgos institucionales	- Identificación de riesgos - Valoración de riesgos - Tratamiento de riesgos - Monitoreo de riesgos	Escala de Likert 1= Nunca, 2, 3,4 y 5=Siempre
		2. Cumplimiento normativo	- Canal de denuncias - Código de ética - Prevención de delitos	
		3. Gobierno corporativo	- Dirección estratégica - Políticas de cumplimiento - Cultura organizacional	

Nota. Elaboración propia.

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada fue la encuesta, a través del instrumento denominado *Cuestionario de Compliance en la empresa Protalent SAC*. El instrumento, elaborado por el autor de la presente investigación fue avalado a través de juicio de expertos, y pretendió medir el nivel de aplicación del *compliance* en la empresa Protalent SAC, a través de 30 preguntas planteadas y divididas de forma estratégica para mantener la consistencia de las tres dimensiones de estudio: gestión de riesgos institucionales, cumplimiento normativo y gobierno corporativo. Las respuestas fueron categorizadas en una escala Likert con cinco alternativas que responden a la siguiente valoración:

Tabla 4*Escala de valoración Likert*

Alternativa	Valor
Nunca	1
Casi Nunca	2
A veces	3
Frecuentemente	4
Siempre	5

Nota. La tabla representa la escala valorativa del instrumento de investigación.

4.7 Técnicas de procesamiento de la información

El procesamiento de los datos recolectados se realizó de forma manual y computarizada, para esto se utilizó la herramienta ofimática Microsoft Excel 2019. Con esto, se procedió a realizar la tabulación correspondiente para facilitar la cuantificación de los datos y validar las conclusiones. Se realizó un sumatorio manual de valores obtenidos de forma individual, para luego definir el rango de la escala de valoración o Baremo (alto, regular y bajo).

Tabla 5*Rangos a nivel de la variable: compliance*

Nivel	Rango
Alto	[91 – 150]
Regular	[61 – 90]
Bajo	[30 – 60]

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información y baremación. En este sentido, el rango para el nivel bajo obedece a una puntuación de 30 a 60, para el nivel regular oscila entre 61 a 90 y para el nivel alto de 91 a 150 puntos.

Tabla 6*Rangos a nivel de la dimensión 1: gestión de riesgos institucionales*

Nivel	Rango
Alto	[45 – 60]
Regular	[29 – 44]
Bajo	[12 – 28]

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información y baremación. En este sentido, el rango para el nivel bajo obedece a una puntuación de 12 a 28, para el nivel regular oscila entre 29 a 44 y para el nivel alto de 45 a 60 puntos.

Tabla 7

Rangos a nivel de la dimensión 2: cumplimiento normativo

Nivel	Rango
Alto	[34 – 45]
Regular	[22 – 33]
Bajo	[9 – 21]

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información y baremación. En este sentido, el rango para el nivel bajo obedece a una puntuación de 9 a 21, para el nivel regular oscila entre 22 a 33 y para el nivel alto de 34 a 45 puntos.

Tabla 8

Rangos a nivel de la dimensión 3: gobierno corporativo

Nivel	Rango
Alto	[34 – 45]
Regular	[22 – 33]
Bajo	[9 – 21]

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información y baremación. En este sentido, el rango para el nivel bajo obedece a una puntuación de 9 a 21, para el nivel regular oscila entre 22 a 33 y para el nivel alto de 34 a 45 puntos.

En razón de los rangos anteriores, se identificaron los niveles de aplicación del *compliance* a la variable y dimensiones de la investigación respectivamente, con lo cual daremos respuesta al objetivo general y objetivos específicos. Esta información también sirvió de insumo para proponer un programa de implementación de *compliance*.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados

5.1.1 Resultados a nivel de la variable: *compliance*

Tabla 9

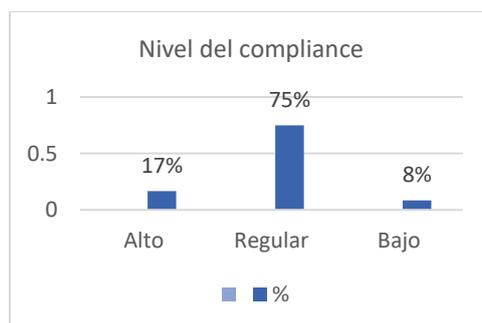
Frecuencias a nivel de la variable

Nivel	<i>f</i>	%
Alto	2	17%
Regular	9	75%
Bajo	1	8%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información y baremación. Es preciso indicar que, el rango para el nivel bajo obedece a una puntuación de 30 a 60, para el nivel regular oscila entre 61 a 90 y para el nivel alto de 91 a 150 puntos.

Figura 9

*Nivel de aplicación del *compliance**



Nota. La figura muestra el nivel de aplicación del *compliance* en la empresa Protalent SAC. En este sentido, se determinó que, en referencia al *compliance*, el 75% de la muestra opina que existe un nivel regular de aplicación, mientras que el 17% cree que existe un nivel alto de aplicación y el 8% opina que existe un nivel bajo de aplicación. El análisis se enmarca en términos de las dimensiones de la variable, éstas responden a la gestión de riesgos institucionales, cumplimiento normativo y gobierno corporativo. En este sentido, se obtiene un promedio final de 76 (ver Tabla 5 y Apéndice E), lo que indica un nivel de aplicación regular del *compliance*.

5.1.2 Resultados a nivel de la dimensión 1: gestión de riesgos institucionales

Tabla 10

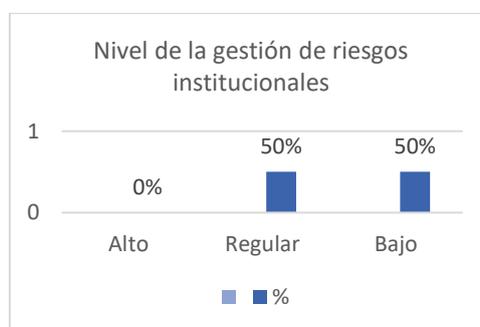
Frecuencias a nivel de la dimensión gestión de riesgos institucionales

Nivel	<i>f</i>	%
Alto	0	0%
Regular	6	50%
Bajo	6	50%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información y baremación. Es preciso indicar que, el rango para el nivel bajo obedece a una puntuación de 12 a 28, para el nivel regular oscila entre 29 a 44 y para el nivel alto de 45 a 60 puntos.

Figura 10

Nivel de aplicación de la gestión de riesgos institucionales



Nota. La figura muestra el nivel de aplicación de la gestión de riesgos institucionales en la empresa Protalent SAC. En este sentido, se determinó que, en referencia a la dimensión gestión de riesgos institucionales, el 50% de la muestra opina que existe un nivel bajo de aplicación, mientras que el otro 50% cree que existe un nivel regular de aplicación; evidentemente, nadie opina que existe un nivel alto de aplicación. El análisis se enmarca en términos de los indicadores de la dimensión, éstos responden a la identificación de riesgos, valoración de riesgos, tratamiento de riesgos y monitoreo de riesgos. En este sentido, se obtiene un promedio final de 31 (ver Tabla 6 y Apéndice E), lo que indica un nivel regular de aplicación de la gestión de riesgos institucionales.

5.1.3 Resultados a nivel de la dimensión 2: cumplimiento normativo

Tabla 11

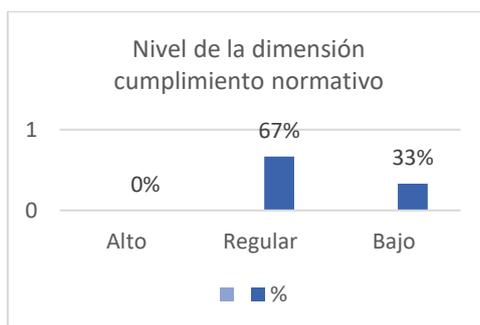
Frecuencias a nivel de la dimensión cumplimiento normativo

Nivel	<i>f</i>	%
Alto	0	0%
Regular	8	67%
Bajo	4	33%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información y baremación. Es preciso indicar que, el rango para el nivel bajo obedece a una puntuación de 9 a 21, para el nivel regular oscila entre 22 a 33 y para el nivel alto de 34 a 45 puntos.

Figura 11

Nivel de aplicación de la dimensión cumplimiento normativo



Nota. La figura muestra el nivel de aplicación del cumplimiento normativo en la empresa Protalent SAC. En este sentido, se determinó que, en referencia a la dimensión cumplimiento normativo, el 67% de la muestra opina que existe un nivel regular de aplicación, mientras que el 33% cree que existe un nivel bajo de aplicación; evidentemente, nadie opina que existe un nivel alto de aplicación. El análisis se enmarca en términos de los indicadores de la dimensión, éstos responden al canal de denuncias, código de ética y prevención de delitos. En este sentido, se obtiene un promedio final de 23 (ver Tabla 7 y Apéndice E), lo que indica un nivel regular de aplicación del cumplimiento normativo.

5.1.4 Resultados a nivel de la dimensión 3: gobierno corporativo

Tabla 12

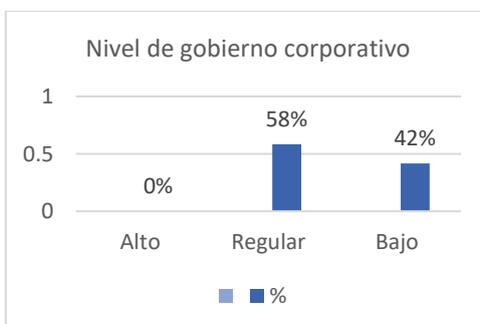
Frecuencias a nivel de la dimensión gobierno corporativo

Nivel	<i>f</i>	%
Alto	0	0%
Regular	7	58%
Bajo	5	42%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información y baremación. Es preciso indicar que, el rango para el nivel bajo obedece a una puntuación de 9 a 21, para el nivel regular oscila entre 22 a 33 y para el nivel alto de 34 a 45 puntos.

Figura 12

Nivel de aplicación de la dimensión gobierno corporativo



Nota. La figura muestra el nivel de aplicación del gobierno corporativo en la empresa Protalent SAC. En este sentido, se determinó que, en referencia a la dimensión gobierno

corporativo, el 58% de la muestra opina que existe un nivel regular de aplicación, mientras que el 42% cree que existe un nivel bajo de aplicación; evidentemente, nadie opina que existe un nivel alto de aplicación. El análisis se enmarca en términos de los indicadores de la dimensión, éstos responden a la dirección estratégica, políticas de cumplimiento y cultura organizacional. En este sentido, se obtiene un promedio final de 23 (ver Tabla 8 y Apéndice E), lo que indica un nivel regular de aplicación del gobierno corporativo.

5.2 Discusión de resultados

Celada López et al. (2016) señalan que las Pymes tienen un nivel incipiente en términos de gobierno, riesgo y cumplimiento; dentro de su investigación, diagnostican que este tipo de organizaciones no suele preocuparse por incluir dichos aspectos dentro de su gestión de forma integral. De esta manera, también se evidencia la falta de confianza y aumento de la incertidumbre del público objetivo al momento de ofrecer un bien o un servicio. Del mismo modo, Belén Serrano (2020) indica que, a nivel de Pymes, no se cuenta con un programa de cumplimiento, pero más aún, no consideran una implementación futura de este, ya que es poco relevante para ellas; además de que los trabajadores de estas empresas no contemplan los efectos de sus conductas, en materia sancionatoria y preventiva, para reforzar los pilares regulatorios, conductuales y éticos de la organización para el aseguramiento de la integridad. La presente investigación coincide con ambos estudios, puesto que los resultados arrojaron que existe un nivel de aplicación regular (76) del *compliance*, esta tendencia se refuerza en la naturaleza de la propia organización, pues internamente, se cree que solamente la gran empresa tiene la responsabilidad de implementar una adecuada gestión de riesgos institucionales, cumplimiento normativo y gobierno corporativo adecuados. Además, en consonancia con la Teoría Neoclásica de la Administración, dentro de las organizaciones es importante un control de las normas éticas y de aplicación de estándares que repercutan en una gestión práctica, pero también encauzada en el cumplimiento de responsabilidades.

Suyón Cuadros (2019) determinó que existe un nivel rudimentario en las denominadas pequeñas compañías peruanas, frente a la prevención de riesgos y posibles consecuencias de gravedad variable, pues los trabajadores no creen que exista relevancia al momento de analizar conductas que puedan resultar nocivas para ellos y para la organización, a pesar de que estas pueden anticiparse a eventos que podrían provocar perjuicios de tipo económico, reputacional y legal. Esto se vincula directamente con los resultados de la investigación, pues los resultados arrojaron un nivel de aplicación regular (31) de la gestión de riesgos institucionales, es más, ningún trabajador cree que exista un nivel de aplicación alto en referencia a la señalada dimensión, esto se refleja en el poco manejo de herramientas para la valoración, tratamiento, prevención y mitigación de riesgos. Asimismo, la Teoría de Contingencia, señala que las organizaciones deben acudir a la atención de los cambios de forma rápida según el contexto, puesto que los riesgos institucionales pondrían en juego el alcance de los objetivos organizacionales.

Lazo Benito (2022), encontró que existe un nivel inmaduro en la aplicación del *compliance* en la legislación peruana en el sector Pyme, pues se requiere que exista un efecto de regulación y escala empresarial adecuadas, para incrementar de forma positiva el aspecto reputacional de las organizaciones, y una mayor presencia y participación en mercados nacionales y también en el extranjero. En este sentido, se muestra concordancia con la investigación, pues los resultados indican un nivel regular (23) de la aplicación del cumplimiento normativo dentro de la empresa, y se plasma en el poco conocimiento de los estándares de regulación y manejo integral de los stakeholders. Por su parte, la norma ISO 37301, señala que el cumplimiento de aspectos regulatorios en la organización, mejora incluso, las expectativas de la sociedad frente a esta.

Alarcón Monzón (2020) determina que existe una escasa percepción de la industria en términos de buen gobierno corporativo, y esto se refleja en la poca o rudimentaria competitividad, integridad, confianza y credibilidad de las pequeñas empresas. Del mismo modo, Huerta Rivera (2019), señala que existe una percepción mínima en términos de buen gobierno corporativo en el sector, y sobre el grado de impacto que podría tener este, a nivel interno. En función de lo anterior se observa que existe relación directa con los resultados de la presente investigación, pues los resultados indican que existe un nivel regular (23) de aplicación del gobierno corporativo dentro de la empresa, y se evidencia en la poca claridad de la capacidad estratégica de la organización para establecer una cultura organizacional en base a las buenas prácticas empresariales, que posicione una visión en el exterior en función de su reputación y procesos internos transparentes. Acudiendo una vez más, a la Teoría Neoclásica de la Administración, sus fundamentos se relacionan estrechamente con lo que se concibe con un buen gobierno corporativo, pues en la cabeza de las organizaciones se gesta las líneas de autoridad y responsabilidad para liderar, en función a las tareas y actividades, asignadas a los colaboradores.

5.3 Prueba de hipótesis

Chaux (2021) señala que, en ciertos tipos de diseños de investigación, las hipótesis de investigación desempeñan un papel específico, pero en otros diseños son prescindibles. Por ejemplo, en estudios exploratorios y descriptivos, donde se realiza una medición de variables sin compararlas ni evaluar su relación, no es necesario formular hipótesis. En estos casos, el objetivo principal es describir detalladamente un fenómeno, grupo de individuos o evento, en lugar de probar hipótesis de investigación, a pesar de llevar a cabo mediciones de variables.

El autor, concluye afirmando que la formulación de una hipótesis de investigación implica expresar de manera matemática la relación estadística entre dos o más variables. La elaboración de hipótesis de investigación solo es adecuada en estudios con diseños cuantitativos en los que se investigan relaciones asociativas o causales entre variables. En función de lo anterior, es preciso mencionar que, al ser un estudio descriptivo, no se considera la prueba y contrastación de hipótesis para la presente investigación.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Un Programa de *compliance* en una organización como Protalent se presenta como una necesidad imperante en el panorama empresarial actual. Esta iniciativa se sustenta en el análisis minucioso de los resultados de investigación, los cuales han revelado áreas de oportunidad y desafíos que requieren una respuesta proactiva y estratégica. Además, se basa en las recomendaciones y buenas prácticas promovidas por instituciones especializadas, como la World Compliance Association, a través de su Guía de implementación de *compliance* para pymes en Perú.

Este programa no solo es una respuesta a la creciente complejidad y diversidad de regulaciones y normativas a las que las empresas deben acatar, sino que también actúa como compromiso con la ética, la integridad y la sostenibilidad en todas las operaciones. La implementación de un programa de *compliance* permitirá asegurar que las prácticas empresariales se ajusten a los más altos estándares de cumplimiento, protegiendo así la reputación y relaciones con empleados, clientes, socios y partes interesadas. Del mismo modo, el programa es una guía para la identificación y mitigación de riesgos institucionales, así como para la garantía de cumplimiento normativo y la promoción de una sólida estructura de gobierno corporativo. Estos tres pilares son esenciales para una gestión empresarial exitosa y responsable en el mundo actual, donde la confianza y la transparencia son factores críticos.

La World Compliance Association ha proporcionado directrices valiosas a través de su Guía de implementación de *compliance* para pymes en Perú, reconociendo las necesidades específicas de empresas como Protalent. Esta referencia internacional permite aprovechar las mejores prácticas, adaptándolas a la realidad y contexto local para lograr un enfoque integral y eficiente.

PROGRAMA DE COMPLIANCE 2023 - 2024

GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

CUMPLIMIENTO NORMATIVO

GOBIERNO CORPORATIVO



CONTENIDO

- Presentación
- Análisis interno
- Principios
- Responsabilidades y funciones
- Sistema de riesgos
- Cumplimiento normativo
- Objetivos del cumplimiento normativo
- Ámbito de aplicación
- Responsabilidades
- Código de ética
- Misión, visión y valores
- Compromisos de los stakeholders o grupos de interés
- Sanciones
- Canal de denuncias
- Glosario de términos

PRESENTACIÓN

El objetivo del presente programa es, elaborar una propuesta de modelo de Compliance para Protalent SAC, que abarque la gestión de riesgos institucionales, el cumplimiento normativo, y el fortalecimiento del gobierno corporativo, con el fin de garantizar que la empresa opere de acuerdo con los más altos estándares éticos y legales. Este programa se desarrollará tomando como referencia los resultados de investigaciones internas y siguiendo las recomendaciones establecidas por la World Compliance Association, a través de su *Guía de Implementación de Compliance para Pymes en Perú*.

La gestión responsable y ética es la columna vertebral de nuestras operaciones, y este programa se erige como un faro guía para todas nuestras acciones y decisiones. La motivación central es crear un entorno donde la integridad y la ética sean intrínsecas a la cultura organizacional, y donde nuestras prácticas empresariales estén alineadas con los más altos estándares de cumplimiento y gobernanza.

El programa se centra en tres pilares fundamentales:

Gestión de Riesgos Institucionales. Abordaremos de manera proactiva los riesgos que enfrentamos como organización, identificando amenazas potenciales y estableciendo estrategias efectivas de mitigación. Nuestra meta es salvaguardar la estabilidad y el crecimiento sostenible de Protalent, protegiendo a nuestros empleados, socios y recursos.

Cumplimiento Normativo. Estamos comprometidos en cumplir rigurosamente con todas las leyes, regulaciones y normativas aplicables a nuestras operaciones. A través de este programa, reforzamos nuestra dedicación a actuar con honestidad y legalidad en cada aspecto de nuestro trabajo.

Gobierno Corporativo. Fortaleceremos nuestra estructura de gobierno, promoviendo la toma de decisiones transparente, responsable y alineada con los intereses de todas las partes involucradas. Nuestro objetivo es asegurar la rendición de cuentas, la equidad y la eficacia en cada nivel de nuestra organización.

Agradecemos sinceramente su tiempo y atención al revisar nuestro Programa de Compliance 2023-2024. Estamos seguros de que esta iniciativa marcará un hito significativo en el desarrollo de Protalent, fortaleciendo nuestra reputación como una empresa ética y comprometida.

Juntos, estamos construyendo un futuro sólido y sostenible para Protalent y todas las personas que forman parte de nuestra comunidad. Agradecemos su continua colaboración y apoyo en este importante viaje.

Con gratitud, Protalent.

I. Análisis interno

1.1 Fortalezas

Amplia experiencia en el mercado: Protalent cuenta con una trayectoria sólida en la industria, lo que le brinda conocimiento y experiencia en el sector.

Calidad de los servicios: La empresa se destaca por ofrecer servicios de alta calidad, lo que le permite satisfacer las necesidades de sus clientes de manera efectiva.

Equipo talentoso: Protalent cuenta con un equipo altamente capacitado y comprometido, lo que le brinda una ventaja competitiva en la prestación de sus servicios.

1.2 Oportunidades

Expansión del mercado: Protalent tiene la oportunidad de expandir su presencia geográfica o ingresar a nuevos segmentos de mercado, lo que le permitiría aumentar su base de clientes y generar mayores ingresos.

Demanda creciente de servicios: Existe una creciente demanda en el mercado de los servicios que Protalent ofrece, lo que le brinda la oportunidad de captar nuevos clientes y aumentar su participación en el mercado.

Tecnología en evolución: Las nuevas tecnologías y herramientas en el campo de los servicios ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y brindar soluciones innovadoras a los clientes.

1.3 Debilidades

Dependencia de clientes clave: Protalent puede depender en gran medida de algunos clientes clave, lo que aumenta el riesgo si alguno de ellos decide cambiar de proveedor.

Recursos limitados: La empresa puede enfrentar limitaciones en términos de recursos financieros y humanos, lo que puede afectar su capacidad para expandirse o competir con jugadores más grandes del mercado.

Escasa diversificación de servicios: Si bien Protalent ofrece servicios de calidad, puede tener una oferta limitada en comparación con algunos competidores que ofrecen una gama más amplia de servicios relacionados.

1.4 Amenazas

Competencia intensa: El mercado en el que opera Protalent puede ser altamente competitivo, lo que puede generar presión en términos de precios y la necesidad de diferenciarse de la competencia.

Cambios regulatorios: Los cambios en las regulaciones gubernamentales o legales pueden afectar la forma en que Protalent opera y brinda sus servicios, lo que puede requerir ajustes y adaptaciones.

Impacto económico: Factores económicos, como una recesión o inestabilidad financiera, pueden tener un impacto negativo en la demanda de servicios de Protalent.

En el marco del programa de compliance, se puede considerar estrategias como diversificación de la cartera de servicios, invertir en desarrollo tecnológico y fortalecer las relaciones con los clientes existentes mientras busca nuevas oportunidades en el

mercado. Un enfoque estratégico y una gestión eficaz de los riesgos pueden contribuir al éxito sostenible de Protalent en el mercado.

II. Principios

Compromiso: La Alta Dirección de Protalent se compromete a fomentar una cultura de gestión de riesgos y asignar los recursos necesarios para su implementación y mejora continua.

Enfoque Integral: La gestión de riesgos se llevará a cabo de manera integral, abarcando todos los niveles y áreas de la organización.

Participación Activa: Todos los empleados de Protalent deberán participar activamente en la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Evaluación Continua: Se promoverá una evaluación continua de los riesgos, considerando los cambios en el entorno empresarial y la implementación de medidas preventivas y correctivas adecuadas.

III. Responsabilidades y Funciones

Alta Dirección: Será responsable de establecer y comunicar la política de gestión de riesgos, asignar responsabilidades claras y promover la cultura de gestión de riesgos en toda la organización.

Comité de Gestión de Riesgos: Se establecerá un comité encargado de supervisar y coordinar las actividades de gestión de riesgos, así como de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Responsables de Área: Cada área o departamento designará a un responsable de riesgos que será responsable de implementar y mantener el sistema de gestión de riesgos

en su área, incluyendo la identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos específicos.

IV. Sistema de Riesgos

Al sistematizar y clasificar los riesgos, se logra una identificación más precisa y exhaustiva de los posibles eventos o circunstancias que pueden tener un impacto negativo en la organización. Esto permite tener una visión clara de los riesgos a los que se enfrenta la empresa y brinda la oportunidad de tomar medidas proactivas para mitigarlos.

Del mismo modo, al clasificar los riesgos, se puede establecer una jerarquía de acuerdo con su nivel de importancia y probabilidad de ocurrencia. Esto permite asignar los recursos y esfuerzos de gestión de riesgos de manera adecuada, enfocándose en aquellos riesgos que representan una mayor amenaza para los objetivos de la organización. Esto también ayuda a comprender y evaluar el posible impacto de cada riesgo en la organización y tomar decisiones informadas y desarrollar planes de acción adecuados para reducir o mitigar el impacto negativo de los riesgos identificados.

Los responsables que conforman pueden evaluar y comprender mejor las implicaciones y consecuencias potenciales de las decisiones en relación con los riesgos identificados.

- a. *Identificación de Riesgos.*** Se establecerá un proceso para identificar y analizar los riesgos a los que Protalent está expuesto, considerando tanto los riesgos internos como los externos. Se promoverá la participación de todos los empleados en la identificación de riesgos.
- b. *Valoración de Riesgos.*** Se llevará a cabo una valoración sistemática de los riesgos identificados, considerando su impacto potencial y su probabilidad de ocurrencia. Se

utilizarán métodos y herramientas adecuadas para evaluar los riesgos de manera objetiva.

- c. Tratamiento de Riesgos.** Una vez valorados, se establecerán medidas para mitigar o controlar los riesgos identificados. Se priorizarán las acciones en función de su efectividad y se asignarán los recursos necesarios para su implementación.
- d. Monitoreo de Riesgos.** Se establecerán mecanismos de seguimiento y monitoreo continuo de los riesgos identificados y las medidas de control implementadas. Se realizarán revisiones periódicas para evaluar la efectividad de las acciones tomadas y realizar ajustes según sea necesario.

Las siguientes matrices clasifican a los riesgos según su probabilidad e impacto; es necesario que las personas designadas dentro de las responsabilidades y funciones, actualicen la matriz con una periodicidad de 1 año. Esta identificación de nuevos riesgos requiere una visión multidisciplinaria.

Figura 1

Probabilidad

PROBABILIDAD		
NIVELES	FRECUENCIA	% DE OCURRENCIA
4	Muy Alto	Probable que ocurra más de 1000 veces al año [80% - 100%]
3	Alto	Probable que ocurra entre 100 - 999 veces al año [60% - 80%]
2	Medio	Probable que ocurra 24- 99 veces al año [20% - 60%]
1	Bajo	Probable que ocurra menos de 24 veces al año [0% - 20%]

Nota. World Compliance association (2020)

Figura 2*Probabilidad e impacto*

PROBABILIDAD				
NIVELES		REPUTACIONAL	ECONÓMICO	OPERATIVO
4	Muy Alto	Pérdida de confianza de todos los grupos de interés (6-7) Daño a la imagen con alcance nacional e incluso internacional (por representadas)	Impacto económico Mayor a S/. 20,000 Soles	Disolución de la Organización
3	Alto	Pérdida de confianza de varios grupos de interés (4 -5) Daño a la imagen con alcance nacional	Impacto económico de S/. 15,001 a S/. 20,000 Soles	Clausura de local definitivo Cancelación de licencias y/o permisos de funcionamiento. Prohibición definitiva de licitaciones con el Estado
2	Medio	Pérdida de confianza de pocos grupos de interés (2-3) Daño a la imagen con alcance regional	Impacto económico de S/. 10,000 a S/. 15,000 Soles	Clausura de local temporal Suspensión de licencias y/o permisos de funcionamiento Suspensión para participar en licitaciones (6 meses a 2 años)
1	Bajo	Impacto limitado en un grupo de interés (1) Daño a la imagen con alcance local	Impacto económico menor a S/. 9999 Soles	Amonestaciones laborales a los colaboradores responsables Observaciones del ente regulador

*Nota. World Compliance association (2020)***Figura 3***Mapa de riesgos*

PROBABILIDAD	5- CASI CIERTO	MEDIO 5	ALTO 10	ALTO 15	ALTO 20	ALTO 25
	4- MUY FRECUENTE	MEDIO 4	MEDIO 8	ALTO 12	ALTO 16	ALTO 20
	3- FRECUENTE	BAJO/ MUY BAJO 3	MEDIO 6	ALTO 9	ALTO 12	ALTO 15
	2- OCACIONAL	BAJO/ MUY BAJO 2	MEDIO 4	MEDIO 6	MEDIO 8	MEDIO 10
	1- RARA VEZ	BAJO/ MUY BAJO 1	BAJO/ MUY BAJO 2	BAJO/ MUY BAJO 3	MEDIO 4	MEDIO 5
		1- MUY BAJO	2- BAJO	3- MEDIO	4- GRAVE	5- MUY GRAVE
		IMPACTO				

Nota. World Compliance association (2020)

▪ **Acciones genéricas y niveles del riesgo – grado y escala valorativa**

Categoría	Muy bajo	Bajo	Medio	Grave	Muy grave
Genérico	Cambios menores en las regulaciones de seguridad y salud ocupacional.	Fluctuaciones moderadas en la demanda de servicios de consultoría.	Cambios significativos en las regulaciones de seguridad y salud ocupacional.	Pérdida de datos confidenciales o de clientes.	Desastres naturales o eventos climáticos que afecten a las operaciones.
	Cambios en las políticas ambientales.	Competencia en precios con otras empresas de consultoría.	Riesgos cibernéticos moderados en la gestión de datos.	Crisis de reputación debido a problemas en los procesos de reclutamiento.	Riesgos cibernéticos graves que comprometan la integridad de datos.
	Interrupciones menores en la cadena de suministro de capacitación.	Cambios en los requisitos de certificación HSEQ.	Litigios laborales o disputas contractuales importantes.	Incumplimiento grave en la implementación de sistemas de gestión ISO.	Crisis de salud pública que afecte la prestación de servicios.
	Cambios en las normativas legales laborales.	Corrupción en los procesos de reclutamiento y selección de personal.	Cambios en las normativas legales de calidad y sistemas integrados de gestión.	Litigios legales significativos relacionados con asesoría y capacitación.	Incumplimiento de la normativa interna asociados a corrupción, lavado de activos, acoso sexual, violación de derechos humanos.
	Problemas tecnológicos menores.	Errores administrativos menores.	Interrupciones en la cadena de suministro.	Escasez grave de materias primas o recursos clave.	Incumplimiento grave en la asesoría legal y legalización de documentos.
	Presencia de transacciones	Deficiencias en la verificación de la	Transacciones financieras	Involucramiento de la empresa en un esquema	Presunta participación en actividades de lavado de

financieras sospechosas con baja probabilidad de detección.	fuelle de fondos de nuevos clientes.	irregulares que podrían indicar actividades de lavado de activos.	de lavado de activos con posibles repercusiones legales.	activos con consecuencias legales severas.
Incidentes aislados de comportamiento inapropiado entre compañeros de trabajo.	Quejas por acoso laboral que requieren intervención de recursos humanos.	Investigaciones formales por múltiples quejas de acoso laboral.	Demanda legal por acoso laboral que afecta la reputación de la empresa.	Demandas colectivas por acoso laboral que resultan en daños significativos a la reputación y finanzas de la empresa.
Lesiones menores en el lugar de trabajo debido a condiciones de seguridad inadecuadas.	Falta de equipos de protección personal adecuados.	Exposición a sustancias peligrosas.	Incidente grave de seguridad en el trabajo que resulta en lesiones graves a un empleado.	Accidente grave en el trabajo que resulta en lesiones mortales a múltiples empleados.
Acceso no autorizado ocasional a información de empleados.	Pérdida de datos personales de empleados debido a un incidente de ciberseguridad.	Incumplimiento de regulaciones de protección de datos que resulta en una multa.	Fuga masiva de datos personales de clientes debido a un ciberataque.	Violación masiva de datos que resulta en la pérdida de la confianza de los clientes y posibles sanciones legales.
Violaciones menores del código de ética que no impactan significativamente la reputación de la empresa.	Violaciones del código de ética que afectan la relación con un cliente importante.	Divulgación pública de violaciones graves del código de ética.	Revelación pública de violaciones sistémicas y repetidas del código de ética.	Violaciones graves y sistemáticas del código de ética, lo que afecta seriamente la reputación de la empresa.

V. Cumplimiento normativo

En Protalent, estamos comprometidos con la más alta integridad y ética empresarial. Reconocemos la importancia de cumplir con todas las leyes, regulaciones y normativas aplicables en todas las áreas de nuestras operaciones. Esta política de cumplimiento normativo establece nuestras pautas y compromisos para garantizar que nuestras actividades se lleven a cabo de manera legal, ética y responsable.

5.1 Objetivos del cumplimiento normativo

- a.* Cumplir con todas las leyes y regulaciones locales, nacionales e internacionales que afectan nuestras operaciones.
- b.* Prevenir y mitigar los riesgos legales y reputacionales asociados con incumplimientos normativos.
- c.* Fomentar una cultura empresarial basada en la ética, la responsabilidad y la transparencia.

5.2 Ámbito de aplicación

Esta política se aplica a todos los empleados, directores, proveedores y socios comerciales de Protalent, así como a todas nuestras operaciones y actividades en todas las ubicaciones en las que operamos, en razón de los siguientes términos:

Debida diligencia. Realizaremos una debida diligencia adecuada en la identificación y verificación de clientes, proveedores y socios comerciales, con el fin de prevenir el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

Reporte de actividades sospechosas. Siempre que estas se identifiquen, se reportarán de acuerdo con las regulaciones vigentes.

Capacitación en prevención. Proporcionaremos capacitación periódica a los empleados sobre la prevención del lavado de activos y conductas que conlleven riesgos nocivos para ellos y para la empresa.

5.3 Responsabilidades

Alta dirección: Será responsable de establecer y comunicar la política de gestión de riesgos, asignar responsabilidades claras y promover la cultura de gestión de riesgos en toda la organización.

Comité de gestión de riesgos: Se establecerá un comité encargado de supervisar y coordinar las actividades de gestión de riesgos, así como de asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Responsables de área: Cada área o departamento designará a un responsable de riesgos que será responsable de implementar y mantener el sistema de gestión de riesgos en su área, incluyendo la identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos específicos.

5.4 Código de Ética

Estimados empleados, colaboradores, clientes, proveedores y partes interesadas, es un honor y un compromiso darles la bienvenida a la presentación del Código de Ética y Conducta de Protalent. En este documento, compartimos con ustedes los principios rectores que definen nuestra cultura organizacional y orientan nuestras acciones y decisiones en todas las facetas de nuestra operación. El Código es un reflejo tangible de nuestro compromiso con la excelencia, la integridad y la responsabilidad en cada paso que damos.

En un mundo en constante cambio, es esencial que nuestras prácticas empresariales estén arraigadas en valores sólidos y principios éticos robustos. El Código de Ética y Conducta de Protalent se alinea estrechamente con nuestra visión de ser líderes en la industria, no solo por nuestras capacidades y logros, sino también por nuestra integridad inquebrantable y nuestro compromiso con el bienestar de nuestras partes interesadas.

La importancia de este Código no puede subestimarse. A través de él, delineamos nuestras expectativas sobre cómo operamos en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo. Al abrazar los valores fundamentales de integridad, responsabilidad, respeto, excelencia y colaboración, nos aseguramos de que cada acción y decisión que tomamos sea guiada por un propósito compartido: crear un impacto positivo en la sociedad y el mundo que nos rodea.

El Código de Ética y Conducta no es simplemente un conjunto de reglas; es una declaración de quiénes somos y quiénes aspiramos a ser. Constituye un faro que ilumina nuestro camino hacia el éxito sostenible, manteniendo nuestra brújula ética en todo momento. Como líderes y empleados de Protalent, cada uno de nosotros es un defensor de estos valores y un guardián de la ética en cada interacción y decisión que tomamos en nombre de la empresa.

Este Código es un compromiso continuo, un recordatorio constante y un llamado a la acción para mantenernos alineados con los más altos estándares éticos y operativos.

Atentamente,

Equipo de Integridad, Protalent SAC.

5.4.1 Misión, visión y valores

Misión. Nuestra misión es brindar servicios de consultoría, asesoría y capacitación de la más alta calidad en diversas áreas, al tiempo que promovemos la responsabilidad social empresarial y el respeto por las leyes y regulaciones.

Visión. Aspiramos a ser líderes en la industria, reconocidos por nuestra excelencia, integridad y compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

Valores.

a. Integridad: Actuamos con honestidad, coherencia y transparencia en todas nuestras acciones.

b. Responsabilidad: Asumimos la responsabilidad de nuestras decisiones y acciones, tanto individual como colectivamente.

c. Respeto: Tratamos a todos con dignidad y respeto, valorando la diversidad y promoviendo un ambiente inclusivo.

d. Excelencia: Buscamos constantemente la excelencia en todo lo que hacemos, brindando servicios y productos de la más alta calidad.

e. Colaboración: Fomentamos la colaboración y el trabajo en equipo para lograr objetivos comunes.

5.4.2 Compromisos de los stakeholders o grupos de interés

5.4.2.1 Compromisos de la empresa con los trabajadores

Bienestar y seguridad laboral. Nos comprometemos a proporcionar un entorno laboral seguro y saludable para todos los empleados. Implementaremos medidas de seguridad adecuadas y promoveremos prácticas de prevención de riesgos.

Igualdad de oportunidades. Garantizaremos la igualdad de oportunidades y trato justo para todos los trabajadores, sin importar su género, orientación sexual, origen étnico o cualquier otra característica personal.

Desarrollo y crecimiento. Brindaremos oportunidades para el desarrollo profesional y personal de nuestros empleados a través de capacitaciones, mentorías y programas de crecimiento.

Respeto y diversidad. Fomentaremos un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, donde cada empleado sea valorado por sus contribuciones únicas y se sienta libre de expresar sus ideas.

Remuneración justa. Compensaremos a nuestros empleados de manera justa y equitativa, en línea con las regulaciones y los estándares de la industria.

Equilibrio entre trabajo y vida. Apoyaremos un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal, promoviendo la flexibilidad laboral cuando sea posible.

Comunicación abierta. Mantendremos una comunicación transparente y abierta con nuestros empleados, brindando información sobre decisiones que los afecten.

Confidencialidad. Salvaguardaremos la confidencialidad de la información personal y laboral de nuestros empleados, respetando su privacidad.

Prohibición del acoso. No toleraremos el acoso ni la discriminación en ninguna forma. Tomaremos medidas enérgicas contra cualquier forma de acoso en el lugar de trabajo.

Participación y colaboración. Fomentaremos la participación activa y la colaboración entre los empleados, reconociendo la importancia de sus ideas y aportes.

5.4.2.2 Compromisos de los trabajadores con la empresa

Desempeño y responsabilidad. Nos comprometemos a realizar nuestras tareas y responsabilidades con excelencia y profesionalismo, cumpliendo con los estándares establecidos.

Integridad personal. Actuaremos con integridad personal y ética en todas nuestras interacciones, evitando cualquier conflicto de interés o comportamiento deshonesto.

Colaboración y trabajo en equipo. Trabajaremos de manera colaborativa y apoyaremos a nuestros colegas, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso.

Respeto y empatía. Trataremos a nuestros compañeros de trabajo con respeto y empatía, reconociendo la diversidad y las opiniones de los demás.

Comunicación abierta. Nos comprometemos a comunicarnos de manera abierta y honesta, compartiendo información relevante y participando activamente en la comunicación interna.

Confidencialidad. Mantendremos la confidencialidad de la información sensible de la empresa y de nuestros colegas, evitando la divulgación no autorizada.

Cumplimiento normativo. Cumpliremos con todas las leyes y regulaciones aplicables en nuestras actividades laborales y personales.

Desarrollo continuo. Buscaremos oportunidades de desarrollo personal y profesional, actualizando nuestras habilidades y conocimientos de manera constante.

Responsabilidad personal. Asumiremos la responsabilidad de nuestras acciones y decisiones, reconociendo las consecuencias de nuestros actos.

Apoyo a la cultura organizacional. Contribuiremos activamente a la promoción de la cultura y los valores de la empresa en todas nuestras interacciones.

5.4.2.3 Compromisos con los usuarios

Calidad del servicio. Nos comprometemos a brindar productos y servicios de la más alta calidad, cumpliendo con los estándares prometidos y superando las expectativas de nuestros usuarios.

Atención al cliente. Mantendremos una comunicación eficiente y atenderemos las necesidades de nuestros usuarios de manera oportuna, cortés y respetuosa.

Transparencia y honestidad. Proporcionaremos información precisa y completa sobre nuestros productos y servicios, evitando la exageración o la falsedad en la comunicación.

Privacidad y protección de datos. Salvaguardaremos la privacidad de los datos personales de nuestros usuarios, cumpliendo con las regulaciones de protección de datos aplicables.

Resolución de problemas. Abordaremos las inquietudes y problemas de nuestros usuarios de manera efectiva y justa, buscando soluciones que beneficien a ambas partes.

Cumplimiento de acuerdos. Cumpliremos con los acuerdos contractuales y compromisos establecidos con nuestros usuarios, honrando nuestras responsabilidades.

Escucha activa. Valoraremos las opiniones y comentarios de nuestros usuarios, utilizando sus retroalimentaciones para mejorar continuamente nuestros productos y servicios.

Acceso a la información. Proporcionaremos a nuestros usuarios información clara y comprensible sobre nuestros términos, condiciones y políticas.

Trato equitativo. Trataremos a todos los usuarios con equidad y respeto, sin discriminar por ningún motivo.

Satisfacción del usuario. Nos esforzaremos por lograr la satisfacción completa de nuestros usuarios, buscando siempre superar sus expectativas.

5.4.2.4 Compromisos con los proveedores

Selección ética. Seleccionaremos proveedores basados en criterios éticos, que compartan nuestros valores y cumplan con estándares de calidad.

Relaciones de confianza. Mantendremos relaciones basadas en la confianza mutua con nuestros proveedores, fomentando la comunicación abierta y honesta.

Cumplimiento contractual. Cumpliremos con los acuerdos y contratos establecidos con nuestros proveedores, respetando los términos acordados.

Pago puntual. Realizaremos pagos a nuestros proveedores de manera puntual, reconociendo su contribución a nuestras operaciones.

Calidad y cumplimiento. Exigiremos a nuestros proveedores cumplir con los estándares de calidad y cumplimiento aplicables a sus productos y servicios.

Trato justo. Trataremos a nuestros proveedores de manera justa y equitativa en nuestras negociaciones y transacciones.

Sostenibilidad. Priorizaremos la selección de proveedores que compartan nuestro compromiso con la sostenibilidad ambiental y social.

Confidencialidad. Respetaremos la confidencialidad de la información sensible de nuestros proveedores y evitaremos la divulgación no autorizada.

Resolución de conflictos. Abordaremos los conflictos con proveedores de manera constructiva y en busca de soluciones mutuamente beneficiosas.

Mejora continua. Colaboraremos con nuestros proveedores para buscar oportunidades de mejora y optimización en nuestras relaciones comerciales.

5.4.2.5 Compromisos con las Instituciones Públicas

Cumplimiento normativo. Cumpliremos con todas las regulaciones y leyes aplicables en todas nuestras operaciones y actividades.

Cooperación y transparencia. Mantendremos relaciones transparentes y cooperativas con las autoridades y reguladores, proporcionando la información requerida de manera oportuna.

Responsabilidad fiscal. Cumpliremos con nuestras obligaciones fiscales de manera honesta y puntual, contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

Respeto a las autoridades. Respetaremos las decisiones y autoridades gubernamentales, acatando las regulaciones y políticas establecidas.

Prevención del lavado de activos. Implementaremos medidas de prevención y control para evitar el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

Colaboración en investigaciones. Colaboraremos de manera activa en investigaciones y auditorías gubernamentales, proporcionando la información necesaria.

Contribución a la comunidad. Contribuiremos al bienestar de la comunidad y la sociedad a través de iniciativas y programas sociales y ambientales.

Información veraz. Proporcionaremos información veraz y precisa a las instituciones públicas, evitando la manipulación de datos o información.

Licencias y permisos. Obtendremos y mantendremos todas las licencias y permisos requeridos para nuestras operaciones de manera puntual.

Responsabilidad social. Participaremos activamente en iniciativas de responsabilidad social empresarial que contribuyan al desarrollo sostenible de la sociedad.

5.4.2.6 Compromisos con el medio ambiente

Gestión sostenible. Implementaremos prácticas de gestión sostenible para minimizar el impacto ambiental de nuestras operaciones.

Conservación de recursos. Promoveremos la conservación eficiente de los recursos naturales, reduciendo el consumo y el desperdicio.

Cumplimiento ambiental. Cumpliremos con todas las regulaciones y leyes ambientales aplicables, buscando exceder los estándares cuando sea posible.

Eficiencia energética. Implementaremos medidas para reducir el consumo de energía y promoveremos el uso de fuentes de energía renovable.

Reducción de emisiones. Trabajaremos para minimizar nuestras emisiones de gases de efecto invernadero y otros contaminantes, contribuyendo a la lucha contra el cambio climático.

Gestión de residuos. Implementaremos sistemas de gestión de residuos eficientes y responsables, promoviendo la reutilización y el reciclaje.

Conservación de la biodiversidad. Tomaremos medidas para proteger la biodiversidad y los ecosistemas en las áreas donde operamos.

Educación ambiental. Promoveremos la educación ambiental entre nuestros empleados y partes interesadas, aumentando la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad.

Innovación ambiental. Buscaremos constantemente oportunidades para implementar soluciones innovadoras que reduzcan nuestro impacto ambiental.

Rendición de cuentas. Mantendremos un registro transparente de nuestras prácticas ambientales y buscaremos mejorar continuamente nuestras iniciativas de sostenibilidad.

5.4.3 Sanciones

Nuestra empresa considera fundamental mantener un entorno de trabajo y relaciones comerciales basado en la ética, la integridad y el respeto mutuo. Sin embargo, reconocemos que pueden surgir situaciones en las que los compromisos establecidos en este Código de Ética y Conducta no sean cumplidos. En tales casos, se aplicarán acciones disciplinarias apropiadas, con el objetivo de corregir el comportamiento inadecuado y mantener la integridad de nuestras operaciones y relaciones.

Los incumplimientos del Código de Ética y Conducta serán tratados de manera justa y consistente. Las sanciones se dividen en dos categorías:

Leves. Incluyen amonestaciones verbales, capacitación adicional y medidas correctivas para evitar futuras violaciones.

Graves. Pueden resultar en acciones disciplinarias más severas, como suspensión, terminación del contrato laboral o acciones legales según la gravedad de la violación.

5.4.3.1 Sanciones por faltas leves

Advertencia verbal. En casos de infracciones menores o primeros incidentes, se proporcionará una advertencia verbal, donde se informará al empleado o individuo involucrado sobre la naturaleza de la infracción y la importancia de cumplir con el Código.

Capacitación adicional. Se puede requerir la participación en programas de capacitación específicos relacionados con la infracción cometida, con el fin de mejorar la comprensión y el cumplimiento del Código.

Suspensión temporal. En situaciones más serias, se puede aplicar una suspensión temporal del trabajo o de la relación comercial, durante la cual se espera que el individuo reflexione y demuestre su compromiso con el cumplimiento.

5.4.3.2 Sanciones por faltas graves

Suspensión disciplinaria. En casos de violaciones graves, se aplicará una suspensión disciplinaria más prolongada, con la finalidad de investigar y abordar adecuadamente la infracción. Durante este período, el individuo no participará en las actividades de la empresa.

Pérdida de beneficios. Dependiendo de la gravedad de la violación, se puede restringir o revocar temporalmente los beneficios, incentivos o privilegios relacionados con la posición o la relación comercial.

Rescisión de contrato. En casos extremos de incumplimiento grave o reiterado del Código, se procederá a la rescisión del contrato de trabajo o de la relación comercial, de acuerdo con las regulaciones y políticas aplicables.

Las sanciones se aplicarán de manera justa, equitativa y en consonancia con la gravedad de la violación y las circunstancias involucradas. La decisión de aplicar una sanción será tomada por la alta dirección y se llevará a cabo después de una investigación exhaustiva y la oportunidad de presentar una defensa adecuada.

Nuestro objetivo al implementar estas sanciones no es solo castigar, sino también corregir y prevenir comportamientos inapropiados. Estamos comprometidos a promover una cultura de responsabilidad y ética, y confiamos en que nuestros empleados y colaboradores comprenderán la importancia de cumplir con estos principios.

5.4.4 Canal de Denuncias

En línea con nuestro compromiso con la transparencia, la integridad y la responsabilidad, Protalent establece esta Política de Canal de Denuncias Anónimo. Reconocemos la importancia de brindar a nuestros empleados, colaboradores, proveedores y partes interesadas un medio seguro y confidencial para informar sobre posibles irregularidades, violaciones éticas o comportamientos inapropiados en nuestra organización. A través de este canal, buscamos fomentar una cultura de denuncia ética y asegurarnos de que las preocupaciones sean abordadas adecuadamente.

El propósito de esta política es proporcionar un proceso confidencial y anónimo mediante el cual cualquier individuo pueda reportar preocupaciones genuinas relacionadas con conductas éticas, incumplimientos normativos o violaciones de políticas internas, sin temor a represalias.

El Canal de Denuncias Anónimo de Protalent se establece como un medio independiente y confidencial para recibir y gestionar denuncias. Este canal está gestionado por un tercero imparcial y externo a la organización, lo que garantiza que las denuncias sean tratadas de manera objetiva y sin posibilidad de identificar al denunciante.

5.4.4.1 Proceso de denuncia

a. Presentación de denuncia. Cualquier individuo que tenga conocimiento de una preocupación ética o violación puede presentar una denuncia de manera anónima. Pueden hacerlo a través de un formulario en línea o por vía telefónica, proporcionado por el tercero externo.

b. Recepción de la denuncia. El tercero externo recibirá la denuncia y asignará un número de referencia único para el seguimiento. No se requerirá información de identificación personal

c. Investigación confidencial. El tercero externo llevará a cabo una investigación confidencial y objetiva de la denuncia. Recopilará información relevante y realizará entrevistas según sea necesario.

d. Informe y recomendaciones. Una vez concluida la investigación, se generará un informe que incluirá hallazgos, conclusiones y recomendaciones para abordar la preocupación reportada.

e. Acciones correctivas. La alta dirección de Protalent tomará las medidas necesarias para abordar las violaciones identificadas y prevenir futuros incidentes.

f. Comunicación. El tercero externo notificará al denunciante sobre las acciones tomadas en relación con su denuncia, sin revelar su identidad.

5.4.4.2 Confidencialidad y no represalias

Protalent garantiza la confidencialidad del proceso de denuncia y prohíbe cualquier forma de represalia contra los denunciantes. Las denuncias anónimas serán tratadas con el más alto grado de privacidad.

5.4.4.3 Responsabilidad de la alta dirección

La alta dirección de Protalent supervisará el cumplimiento efectivo de esta política y se asegurará de que el tercero externo opere de manera imparcial y confidencial.

Esta Política de Canal de Denuncias Anónimo refleja nuestro compromiso con la ética, la transparencia y el respeto hacia quienes deseen denunciar posibles violaciones en nuestra organización.

VI. Glosario de términos

Compliance. Cumplimiento normativo y ético de las leyes, regulaciones y políticas aplicables en las operaciones de una organización.

gestión de riesgos institucionales. Proceso de identificación, evaluación y mitigación de riesgos que pueden afectar la estabilidad y el éxito de una organización.

Integridad. Mantener un alto estándar de conducta ética y honesta en todas las interacciones y decisiones empresariales.

Gobierno corporativo. Estructura y procesos que regulan la toma de decisiones y la supervisión dentro de una organización, asegurando la rendición de cuentas y la transparencia.

Cumplimiento normativo. Adherencia a las leyes, regulaciones y normativas específicas que rigen las operaciones de una empresa en su industria y jurisdicción.

Código de ética. Conjunto de principios y normas que guían el comportamiento ético y profesional de los empleados y colaboradores de una organización.

Confidencialidad. Mantener la privacidad y la seguridad de la información sensible y protegida, evitando su divulgación no autorizada.

Transparencia. Actuar de manera abierta y honesta, compartiendo información relevante y tomando decisiones de manera clara y comprensible.

Sostenibilidad. Enfoque en equilibrar las necesidades económicas, sociales y ambientales en las operaciones y decisiones de una organización.

Canal de denuncias. Plataforma confidencial para que los empleados y partes interesadas informen sobre preocupaciones éticas o irregularidades dentro de una organización.

Riesgo. Posibilidad de sufrir pérdidas o daños debido a la incertidumbre en las operaciones empresariales.

Ética empresarial. Conjunto de principios y valores que guían el comportamiento ético en las decisiones y acciones de una organización.

Reputación. Percepción general que tienen los empleados, clientes y partes interesadas sobre la integridad y el rendimiento de una organización.

Denuncia anónima. Presentación de preocupaciones o denuncias sin revelar la identidad del denunciante, para protegerlo de posibles represalias.

Responsabilidad social empresarial (RSE). Compromiso de una organización con la mejora de la sociedad y el medio ambiente, además de sus operaciones comerciales.

Gobernanza corporativa. Sistema de estructuras y procesos que supervisan y regulan la dirección y gestión de una organización.

Cumplimiento ético. Adhesión a estándares de conducta ética y valores en todas las acciones y decisiones empresariales.

Cultura organizacional. Conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen en la forma en que los empleados se relacionan y trabajan.

Rendición de cuentas. Responsabilidad de asumir las consecuencias de las acciones y decisiones, y ser transparente en los resultados.

Innovación sostenible. Desarrollo de soluciones creativas que equilibran el crecimiento empresarial con consideraciones ambientales y sociales a largo plazo.

CONCLUSIONES

1. Se logró diagnosticar el nivel de aplicación del *compliance* en la empresa Protalent SAC, los resultados obtenidos responden a un puntaje final de 76, lo que indica un nivel regular de aplicación del *compliance*. Esta puntuación enmarca a las dimensiones gestión de riesgos institucionales, cumplimiento normativo y gobierno corporativo.

2. Se logró determinar el nivel de aplicación de la gestión de riesgos institucionales en la empresa Protalent SAC, los resultados obtenidos responden a un puntaje final de 31, lo que indica un nivel de aplicación regular de la gestión de riesgos institucionales. Esta puntuación enmarca a los indicadores identificación de riesgos, valoración de riesgos, tratamiento de riesgos y monitoreo de riesgos.

3. Se logró determinar el nivel de aplicación del cumplimiento normativo en la empresa Protalent SAC, los resultados obtenidos responden a un puntaje final de 23, lo que indica un nivel de aplicación regular del cumplimiento normativo. Esta puntuación enmarca a los indicadores canal de denuncias, código de ética y prevención de delitos.

4. Se logró determinar el nivel de aplicación del gobierno corporativo en la empresa Protalent SAC, los resultados obtenidos responden a un puntaje final de 23, lo que indica un nivel de aplicación regular de la gestión de riesgos institucionales. Esta puntuación enmarca a los indicadores dirección estratégica, políticas de cumplimiento y cultura organizacional.

5. Se elaboró una propuesta de programa de *compliance* para la empresa Protalent SAC. El programa involucra a las dimensiones de estudio de la investigación y resultados de la misma; y está diseñado en función de la *Guía de implementación de compliance para pymes, en Perú (2019)*; de la World Compliance Association.

RECOMENDACIONES

1. Aunque la empresa Protalent SAC muestra un nivel regular de aplicación del *compliance*, es importante que se realicen esfuerzos para mejorar y fortalecer la implementación de prácticas de cumplimiento normativo, gestión de riesgos institucionales y gobierno corporativo; para esto, es de vital importancia la promoción de una cultura de cumplimiento más sólida, con procesos normativos estandarizados que proyecten una imagen reputacional más fuerte.

2. En relación a la gestión de riesgos institucionales en la empresa, se sugiere implementar procesos y protocolos más robustos para identificar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos; además, es importante la actualización de estos, generando una antigüedad máxima de un año; para esto es necesario el involucramiento y participación de los colaboradores, en todos los niveles de la organización.

3. En función del cumplimiento normativo, se recomienda incluir dentro de los procesos de atención interna a los canales de denuncia anónimos, revisar y actualizar el código de ética, y contar con acciones concretas para la prevención de delitos. Además, se deben realizar evaluaciones periódicas para garantizar el cumplimiento de las normativas aplicables.

4. Citando al gobierno corporativo, se sugiere reforzar la dirección estratégica, establecer políticas de cumplimiento más claras y promover una cultura organizacional sólida basada en la ética y la responsabilidad corporativa. Es fundamental contar con un liderazgo comprometido que impulse la implementación de prácticas de gobierno corporativo eficientes.

5. Para la implementación del programa de *compliance* propuesto, se recomienda realizar la asignación de responsabilidades, cumplir con los plazos de ejecución y dotar los recursos necesarios. Además, se debe realizar un seguimiento continuo para evaluar la efectividad del programa y realizar ajustes según sea necesario a la realidad de Protalent SAC. Se sugiere también fomentar programas de formación al personal para garantizar su participación activa en la implementación del programa de *compliance*.

REFERENCIAS

- Abad Simeon, F. M. (2022). *El compliance laboral y su influencia en el actual Sistema de Control Interno del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Sapallanga* [Tesis de Pregrado, Universidad Continental]. Renati.
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3161660>
- Alarcón Monzón, C. C. (2020). *Capacitación y asesoría empresarial basada en buen gobierno corporativo para el crecimiento de las MYPE agroindustriales de Cajamarca* [Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43647>
- Bacigalupo Saggese, S. (2021). Compliance. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*. (21), 260-276. <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/6348>
- Bazan Delgado, N. R. (2019). *La carga probatoria en los procesos laborales sobre indemnización por accidentes de trabajo* [Tesis de Pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT.
<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2489>
- Belén Serrano, M. (2020). *Incentivos de las PyMEs argentinas para la implementación de un Programa de Integridad* [Tesis de Maestría, Universidad de San Andrés]. Repositorio Digital San Andrés.
<https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/18362>
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación* (4ta Ed.). Pearson.
- Bravo Senmache, L. M. (2019). *El debido cumplimiento del deber de prevención como eximente o atenuante de responsabilidad civil de los empleadores ante riesgos*

laborales [Tesis de Pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7270#:~:text=Se%20concluy%C3%B3%20que%20el%20debido,sus%20trabajadores%2C%20y%20del%20Estado.>

Buelna Serrano, E., Gutiérrez Herrera, L., Ávila Saldoval, S. (2015). El desarrollo de la economía de consumo en el contexto del mundo bipolar de mediados del siglo XX. Una visión retrospectiva. *Análisis Económico*, 30(74), 145-174.

Casanovas Ysla, A. (2017). *Libro blanco sobre la función de Compliance*. Ascom. <https://www.asociacioncompliance.com/wp-content/uploads/2017/08/Libro-Blanco-Compliance-ASCOM.pdf>

Casanovas Ysla, A. (2016). *Aproximación basada en el riesgo y cuestiones organizativas*. KPMG. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/aproximacion-riesgo-cuestiones-organizativas.pdf>

Celada López, E., Quintero Castaño, G., Ríos Sanabria, T. (2016). *Gobierno, riesgo y cumplimiento básicos para Pymes* [Tesis de Maestría, Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico]. Repositorio Institucional EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/9439>

Chaux, A. (27 de septiembre de 2021). *Las hipótesis de investigación: cuando sí, cuando no, y cuando nunca*. Medium. <https://alcideschaux.com/las-hip%C3%B3tesis-de-investigaci%C3%B3n-cuando-s%C3%AD-cuando-no-y-cuando-nunca-9c7635b9cb89>

Comité de Comercio Exterior del Perú [Comex Perú]. (2020). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados en 2020*.

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>

Deloitte. (2019). *Servicios de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento (GRC)*.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/mx\(es-mx\)ServiciosGRC.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/mx(es-mx)ServiciosGRC.pdf)

Espín Martí, R. (2017). *El canal de denuncias Internas en la actividad empresarial como Instrumento del compliance* [Tesis de Doctorado, Universitat Autònoma de Barcelona]. TDX Tesis Doctorals en Xarxa.

https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2017/hdl_10803_458436/roes1de1.pdf

Espinoza Lozada, J. E., Egúsquiza Mori, M. L., Fernández Flores, D. J., Ayvar Ayvar, V. R.M., Rivera Alvarado, S. G. (2020). *Guía de programas de cumplimiento de las Normas de libre competencia*. Indecopi.

Frías-Navarro, D. (2022). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia.

<https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>

Gallego Soler, J. I. (2014). *Criminal Compliance y Proceso penal*. Edisofer.

Garat Delgado, M. P. (2018). Compliance, responsabilidad social y ética empresarial. *Revista de Derecho UDD*. 68(271), 555-576.

<https://www.revistas.unam.mx/index.php/rfdm/article/view/65375>

González Garza, H. (2020). *Compliance Laboral: Los derechos humanos, nuevo modelo de las relaciones laborales en las empresas*. Cielo.

<https://www.cielolaboral.com/2020/07/01/compliance-laboral-los-derechos-humanos-nuevo-modelo-de-las-relaciones-laborales-en-las-empresas/>

González Delgado, J., Aguiñaga Gallegos, D., Badiola Monsalve, R. (2018). *Gobierno Corporativo*. Deloitte.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2019/Gobierno-Corporativo-Info.pdf>

Guevara Lupaca, L. (2020). *Criminal compliance, prevención y detección de delitos para las empresas públicas en el Perú* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional del Altiplano]. Renati. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3220033>

Huerta Rivera, E. R. (2019). *Incidencias del Compliance en las Sociedades Anónimas de Chimbote en el año 2019*. [Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo].

Repositorio Digital Institucional UCV.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46564>

Kant, I. (2003). *Crítica de la razón práctica*. Editorial La Página S.A.

http://www.manuelosses.cl/VU/kant%20Immanuel_Critica%20de%20la%20razon%20practica.pdf

Lazo Benito, C. F. (2022). *Aplicación del compliance en la legislación peruana en el sector Pyme de la Región de Lambayeque – Chiclayo* [Tesis de Pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT.

<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/4789>

Ley N° 29733. Ley de Protección de Datos Personales. (2011, 3 de julio). Diario Oficial El Peruano. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>

Ley N° 30434. Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional. (2016, 21 de abril). Diario Oficial El Peruano.

<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30424.pdf>

Lubomira Kubica, M. (2015). *El riesgo y la responsabilidad objetiva* [Tesis de Doctorado, Universitat de Girona]. TDX Tesis Doctorals en Xarxa.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=116101>

Martínez López, I. (2020). Introducción. En I. Martínez López, S. Rotta Castilla, Y. M. Melgar Cabrera, D. C. Caro Coria, R. Madrid Montoro, T. D. Vivanco del Castillo, Y. Vega Odes, J. C. Pasco Herrera, F. Guerra Rojas. Guía de implementación de compliance para pymes, en Perú “Manual práctico de implementación” (pp.11-15)

Maza Martín, J. M. (2017). *Libro blanco sobre la función de Compliance*. Ascom.

<https://www.asociacioncompliance.com/wp-content/uploads/2017/08/Libro-Blanco-Compliance-ASCOM.pdf>

Mercado Marín, R. S. (2021). *Estándar probatorio para la valoración del modelo de Criminal Compliance en el proceso penal peruano* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Cajamarca]. Renati.

<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3230108>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021, 13 de octubre). *Guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2248797/guia_micro_pequena_empresa.pdf?v=1634171555

Moreno-Ureba, E., Bravo-Urquiza, F. (2019). El cumplimiento de los códigos de buen gobierno y la divulgación de información ambiental, social y sobre gobierno corporativo. *Contaduría y Administración*. 64(4), 1-17.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2388>

Nolasco Ramírez, R. S. (2020). El compliance program en la prevención del soborno en las empresas del sector construcción del distrito de Trujillo [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio UNT.

<https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/16755>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OECD]. (2020). *Programa País OCDE-Perú. Resúmenes ejecutivos y principales recomendaciones*.

https://www.oecd.org/latin-america/countries/peru/Compilation_Executive_Summaries_CP_Peru_WEB_version_with_covers_ESP.pdf

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OECD]. (2019). *Guía de la OCDE para el cumplimiento regulatorio y las inspecciones*. OECD Publishing.

Palma Vásquez, F. M. (2022). Análisis del modelo de prevención de delito previsto en la ley n° 30424 y su aplicación en la micro, pequeña y mediana empresa [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17133>

Polvorinos, C. M. (2019). Canal de denuncias. En I. Martínez López, J. Alguacil, R. Juste, J. de Lafuente, Á. Pérez García, G. Ruiz Blay, M. J. Camps, N. Ruiz-Lluch Manils, P. Ramos, A. Salvador, L. Rodríguez Soler, S. Soler, L. Gonzalvo Diloy, I. Latorre, E. Arauz Salmerón, R. Veiga, C. Martín Polvorinos, R. Moya

Jover, J. Brime González, J. Bosco Gimeno. *Guía de implementación de compliance para pymes “Manual práctico de implementación”* (pp.109-112).

Porter Peschka, M. (2019). *Guía de gobierno corporativo para las pymes*. Corporación Financiera Internacional. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/4dae4860-f5a2-47e0-b083-f1f414af2122/IFC+SME+Guide+SPANISH.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mTkYEE->

PriceWaterhouseCoopers [PwC]. (2020). *Encuesta Global de Fraude y Crimen Económico PwC*. <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/GECS2020-PwC-Peru.pdf>

Quispe Aguirre, L. Q. (2021). *La autorregulación del compliance en la cultura corporativa de las pymes peruanas* [Tesis de Pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28658?locale-attribute=es>

Remacha Recio, M. (2016). *Compliance, ética y RSC*. Business School University of Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0411.pdf>

Rojas Arias, J. C. (2020). Epistemología del compliance como criterio de funcionamiento social y empresarial. *Pensamiento Jurídico*, (52), 181-200.

Rojas Rosco, R. (2017). *Compliance laboral*. Lefebvre. <https://ecija.com/wp-content/uploads/2017/07/ebook-compliance-laboral.pdf>

Sáiz Peña, C. A., Armentilla Morillas, P. (2015). *Compliance: cómo gestionar los riesgos normativos en la empresa*. Aranzadi.

Salvador Lafuente, A., y Gonzalvo Diloy, L. (2019). Diagnóstico de riesgos. Mapa de riesgos y controles. En I. Martínez López, J. Alguacil, R. Juste, J. de Lafuente, Á. Pérez García, G. Ruiz Blay, M. J. Camps, N. Ruiz-Lluch Manils, P. Ramos, A. Salvador, L. Rodríguez Soler, S. Soler, L. Gonzalvo Diloy, I. Latorre, E. Arauz Salmerón, R. Veiga, C. Martín Polvorinos, R. Moya Jover, J. Brime González, J. Bosco Gimeno. *Guía de implementación de compliance para pymes “Manual práctico de implementación”* (pp.73-88)

Sanz Carrasco, R. (2018). *Los programas de cumplimiento normativo y la prevención del delito* [Tesis de Maestría, Universidad de Alcalá]. Biblioteca Digital Universidad de Alcalá. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/33341?locale-attribute=es>

Schwarz Díaz, M. (2018). *Guía de referencia para el diseño e implementación del Protocolo de Compliance bajo el enfoque de Gobierno Corporativo*. Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/6086>

Soler Vidal, S. (2019). Código ético o de conducta: elementos esenciales. En I. Martínez López, J. Alguacil, R. Juste, J. de Lafuente, Á. Pérez García, G. Ruiz Blay, M. J. Camps, N. Ruiz-Lluch Manils, P. Ramos, A. Salvador, L. Rodríguez Soler, S. Soler, L. Gonzalvo Diloy, I. Latorre, E. Arauz Salmerón, R. Veiga, C. Martín Polvorinos, R. Moya Jover, J. Brime González, J. Bosco Gimeno. *Guía de implementación de compliance para pymes “Manual práctico de implementación”* (pp.89-97)

Suyón Cuadros, K. R. (2019). *El compliance como herramienta de desarrollo para las pequeñas compañías peruanas* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad

Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14689>

Transparencia Internacional. (2021). *Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de 2021*. <https://www.transparency.org/en/press/2021-corruption-perceptions-index-press-release>

Velasco Nuñez, E., Saura Alberdi, B. (2016). *Cuestiones prácticas sobre responsabilidad penal de la persona jurídica y compliance* (Primera Edición). Aranzadi.

Velásquez Alva, A. D. (2021). *Compliance laboral y la Responsabilidad civil objetiva del empleador en prevención de riesgos laborales* [Tesis de Pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN.

<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/26939>

Villegas Campoy, C. J. (2022). *El "core" del programa de compliance corporativo estratégico; primera de cuatro partes*. World Compliance Association.

<https://www.worldcomplianceassociation.com/2901/articulo-el-core-del-programa-de-compliance-corporativo-estrategico-primera-de-cuatro-partes.html>

APÉNDICES

Apéndice A. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 13

Matriz de consistencia metodológica

Título: “Diagnóstico sobre la aplicación del compliance en la empresa Protalent S.A.C. en el distrito de Cajamarca 2023. Propuesta de un programa de compliance”							
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTO
<p>Problema general ¿Cuál es la situación actual sobre el nivel de aplicación del compliance en la empresa Protalent SAC?</p>	<p>Objetivo general Diagnosticar el nivel de aplicación del compliance en la empresa Protalent SAC.</p>	<p>Hipótesis general Existe un bajo nivel de aplicación de la gestión de riesgos institucionales en la empresa Protalent SAC.</p>		Riesgos Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de riesgos • Valoración de riesgos • Tratamiento de riesgos • Monitoreo de riesgos 	<p>Población. La población está constituida por doce (12) trabajadores entre el área comercial, consultoría, gerencia general y área legal de la empresa Protalent. Muestra. Debido a que la población es pequeña, la muestra es la misma. Métodos. Método Analítico - sintético y el Método inductivo – deductivo. Procesamiento de la información. -El procesamiento de los datos se realizará forma manual y computarizada, con ayuda de la aplicación informática Microsoft Excel 2019. -Al haber realizado la recolección de datos mediante la aplicación de los instrumentos respectivos, se procederá a tabular sistematizadamente para facilitar la cuantificación de los mismos.</p>	
<p>Problema específico 1 ¿Cuál es la situación actual sobre el nivel de aplicación de la gestión de riesgos institucionales en la empresa Protalent SAC?</p>	<p>Objetivo específico 1 Determinar el nivel de aplicación de la gestión de riesgos institucionales en la empresa Protalent SAC.</p>	<p>Hipótesis específica 1 Existe un bajo nivel de aplicación de la gestión de riesgos institucionales en la empresa Protalent SAC.</p>					
<p>Problema específico 2 ¿Cuál es la situación actual sobre el nivel de aplicación del cumplimiento normativo en la empresa Protalent SAC?</p>	<p>Objetivo específico 2 Determinar el nivel de aplicación del cumplimiento normativo en la empresa Protalent SAC.</p>	<p>Hipótesis específica 2 Existe un bajo nivel de aplicación del cumplimiento normativo en la empresa Protalent SAC.</p>	Compliance	Cumplimiento normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de denuncias • Código de ética • Prevención de delitos 		Encuesta por cuestionario
<p>Problema específico 3 ¿Cuál es la situación actual sobre el nivel de aplicación del gobierno corporativo en la empresa Protalent SAC?</p>	<p>Objetivo específico 3 Determinar el nivel de aplicación del gobierno corporativo en la empresa Protalent SAC.</p>	<p>Hipótesis específica 3 Existe un bajo nivel de aplicación del gobierno corporativo en la empresa Protalent SAC.</p>		Gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica • Políticas de cumplimiento • Cultura organizacional 		
	<p>Objetivo específico 4 Elaborar una propuesta de programa de compliance para la empresa Protalent SAC.</p>						

25	¿En la empresa se fomenta la comunicación relacionada al cumplimiento normativo?					
26	¿En la empresa se hace prevalecer la confidencialidad y tratamiento de datos personales y empresariales?					
27	¿En la empresa se fomenta programas formativos en materia de cumplimiento dirigido a los trabajadores?					
Cultura organizacional						
28	¿En la empresa se define los criterios de medición y evaluación de la cultura normativa?					
29	¿En la empresa se garantiza un ambiente de compromiso y transparencia entre las áreas de la empresa?					
30	¿En la empresa se promueve una cultura de prevención para evitar sanciones y medidas correctivas?					

Nota. Adaptado de las directrices de la World Compliance Association – *Guía de implementación de compliance para pymes, en Perú.*

Apéndice C. Formatos de validación de expertos

Figura 13

Formato de validación de experto N°1

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS - CUESTIONARIO

1. **Título de la Tesis:** “DIAGNÓSTICO SOBRE LA APLICACIÓN DEL COMPLIANCE EN LA EMPRESA PROTALENT S.A.C. EN EL DISTRITO DE CAJAMARCA 2022. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPLIANCE”
2. **Nombre del tesista:** Dennis Humberto Pérez De La Cruz
3. **Experto:** MARIO OSWALDO PAREDES SÁNCHEZ,
4. **Grado Académico:** DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN
5. **Estimado (a) experto(a):**

Adjunto instrumento de recolección de datos, matriz de operacionalización de variables y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.			X		
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.			X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.			X		
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, instrucciones y escala definida.			X		
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado la prueba de fiabilidad estadística.			X		
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas han sido redactadas manteniendo una consistencia lógica entre dimensiones e indicadores.			X		
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.				X	
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.			X		
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.			X		

Opinión: Favorable (X) No Favorable ()

Cajamarca, 22 mayo de 2023.

.....

 Firma del experto

Figura 14*Formato de validación de experto N°2*

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR
EXPERTOS - CUESTIONARIO**

1. **Título de la Tesis:** "DIAGNÓSTICO SOBRE LA APLICACIÓN DEL COMPLIANCE EN LA EMPRESA PROTALENT S.A.C. EN EL DISTRITO DE CAJAMARCA 2023. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPLIANCE"
2. **Nombre del tesista:** Dennis Humberto Pérez De La Cruz
3. **Experto:** *ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ*
4. **Grado Académico:** *DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN*
5. **Estimado (a) experto(a):**

Adjunto instrumento de recolección de datos, matriz de operacionalización de variables y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

Nº	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.			X		
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.			X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.			X		
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, instrucciones y escala definida.			X		
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado la prueba de fiabilidad estadística.			X		
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas han sido redactadas manteniendo una consistencia lógica entre dimensiones e indicadores.			X		
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.			X		
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.			X		
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.			X		

Opinión: Favorable (X) No Favorable ()

Cajamarca, 22 mayo de 2023.



Firma del experto

Figura 15

Formato de validación de experto N°3

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR
EXPERTOS - CUESTIONARIO**

1. **Título de la Tesis:** "DIAGNÓSTICO SOBRE LA APLICACIÓN DEL COMPLIANCE EN LA EMPRESA PROTALENT S.A.C. EN EL DISTRITO DE CAJAMARCA 2022. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPLIANCE"
2. **Nombre del tesista:** Dennis Humberto Pérez De La Cruz
3. **Experto:** Jhory Daniela Chuyden Romero
4. **Grado Académico:** Ingeniero Informática y de Sistemas
5. **Estimado (a) experto(a):**

Adjunto instrumento de recolección de datos, matriz de operacionalización de variables y matriz de consistencia metodológica, con la finalidad se sirva determinar si el instrumento de medición reúne los indicadores necesarios y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente, colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente, conforme a cada definición.

N°	Indicadores	Definición	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X			
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio.		X			
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, instrucciones y escala definida.			X		
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable porque se ha aplicado la prueba de fiabilidad estadística.			X		
6	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras. para controlar la contaminación de las respuestas			X		
7	Orden	Las preguntas han sido redactadas manteniendo una consistencia lógica entre dimensiones e indicadores.			X		
8	Marco de Referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo con el marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.			X		
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación con las variables, dimensiones e indicadores del problema.			X		
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.			X		

Opinión: Favorable (X)

No Favorable ()

Cajamarca, 22 mayo de 2023.

.....
Firma del experto

Apéndice D. Procesamiento de información

ITEMS																															
ENC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUM A
E1	2	5	1	3	1	5	2	5	1	2	4	3	1	1	3	1	5	1	1	5	4	4	2	3	4	3	1	4	2	4	83
E2	3	2	3	5	5	5	5	2	4	5	1	4	3	3	2	4	4	5	5	1	3	3	3	4	3	5	3	5	3	4	107
E3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5	2	4	2	4	2	2	4	4	1	4	2	2	2	2	5	3	3	1	5	4	94
E4	2	4	2	3	3	3	4	4	4	1	2	2	2	2	4	3	2	2	4	1	2	1	1	3	5	5	1	5	1	4	82
E5	3	1	3	3	2	1	2	3	2	1	4	2	4	4	3	2	1	1	4	3	1	1	4	1	2	4	2	3	3	4	74
E6	3	1	4	2	2	4	1	2	1	2	3	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	3	3	1	1	2	1	64
E7	4	4	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	3	1	2	3	2	3	3	2	3	1	1	2	2	3	3	65
E8	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	3	2	3	3	3	2	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	3	3	55
E9	3	1	2	5	2	3	2	1	3	3	1	1	3	2	1	3	3	2	3	1	3	1	2	1	1	2	3	1	2	1	62
E10	2	4	1	1	4	3	2	2	1	1	1	1	2	4	2	1	2	3	1	1	4	3	3	2	3	3	2	1	2	2	64
E11	2	5	5	5	4	4	1	4	1	2	3	1	3	1	4	3	1	3	1	3	3	4	1	1	3	3	4	1	4	4	84
E12	4	3	3	1	5	1	2	1	4	3	3	4	1	5	3	2	2	3	2	1	4	1	4	5	5	3	1	4	4	2	86
VARIANZ A	0.74 3	2.30 6	1.41 7	2.16 7	1.41 0	2.24 3	1.68 8	1.74 3	1.85 4	2.02 1	1.18 8	1.35 4	0.74 3	1.52 1	0.72 2	0.74 3	1.58 3	1.24 3	1.91 0	1.74 3	1.05 6	1.18 8	1.02 1	1.41 7	1.91 0	1.50 0	1.00 0	2.41 7	1.13 9	1.33 3	
SUMATO RIA DE VARIANZ AS	44.319																														
VARIANZ A DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	214.889																														

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de información, utilizados para hallar el coeficiente de fiabilidad (Alfa de Cronbach).

Apéndice E. Procesamiento de resultados para baremación

ENC	ITEMS																														TOTAL VARIABLE			
	Dimensión 1												Total D1	Dimensión 2									Total D2	Dimensión 3									Total D3	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		13	14	15	16	17	18	19	20	21		22	23	24	25	26	27	28		29		30
E1	2	5	1	3	1	5	2	5	1	2	4	3	34	1	1	3	1	5	1	1	5	4	22	4	2	3	4	3	1	4	2	4	27	83
E2	3	2	3	5	5	5	5	2	4	5	1	4	44	3	3	2	4	4	5	5	1	3	30	3	3	4	3	5	3	5	3	4	33	107
E3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	5	2	4	42	2	4	2	2	4	4	1	4	2	25	2	2	2	5	3	3	1	5	4	27	94
E4	2	4	2	3	3	3	4	4	4	1	2	2	34	2	2	4	3	2	2	4	1	2	22	1	1	3	5	5	1	5	1	4	26	82
E5	3	1	3	3	2	1	2	3	2	1	4	2	27	4	4	3	2	1	1	4	3	1	23	1	4	1	2	4	2	3	3	4	24	74
E6	3	1	4	2	2	4	1	2	1	2	3	1	26	2	3	3	2	2	3	3	2	2	22	2	1	2	3	3	1	1	2	1	16	64
E7	4	4	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	24	3	2	2	3	1	2	3	2	3	21	3	2	3	1	1	2	2	3	3	20	65
E8	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	17	3	2	3	3	3	2	1	1	1	19	2	2	3	2	1	1	2	3	3	19	55
E9	3	1	2	5	2	3	2	1	3	3	1	1	27	3	2	1	3	3	2	3	1	3	21	1	2	1	1	2	3	1	2	1	14	62
E10	2	4	1	1	4	3	2	2	1	1	1	1	23	2	4	2	1	2	3	1	1	4	20	3	3	2	3	3	2	1	2	2	21	64
E11	2	5	5	5	4	4	1	4	1	2	3	1	37	3	1	4	3	1	3	1	3	3	22	4	1	1	3	3	4	1	4	4	25	84
E12	4	3	3	1	5	1	2	1	4	3	3	4	34	1	5	3	2	2	3	2	1	4	23	1	4	5	5	3	1	4	4	2	29	86
PONDERACIÓN	31												23									23									76			

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de resultados, utilizados para establecer categorías, niveles y criterios para la variable y para cada dimensión (Baremación).

Apéndice F. Resultados de la encuesta

Pregunta 1: ¿En la empresa se identifica permanentemente los agentes generadores de riesgos y sus causas?

Tabla 14

Agentes generadores de riesgos

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	1	8%
Casi Nunca	5	42%
A veces	4	33%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 16

Agentes generadores de riesgos



Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 2: ¿En la empresa se identifica previamente los eventos y/o consecuencias que pueden afectar el cumplimiento de objetivos?

Tabla 15

Eventos que afectan objetivos

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	4	33%
Casi Nunca	1	8%
A veces	2	17%
Frecuentemente	3	25%
Siempre	2	17%
Total	12	100%

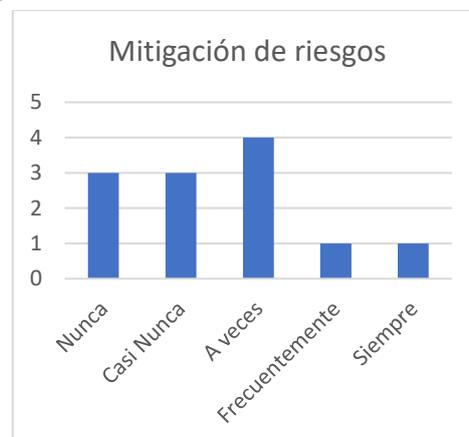
Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 17*Eventos que afectan objetivos**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 3: ¿En la empresa se familiariza de forma práctica las políticas de mitigación de riesgos?

Tabla 16*Mitigación de riesgos*

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	3	25%
Casi Nunca	3	25%
A veces	4	33%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	1	8%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información**Figura 18***Mitigación de riesgos**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 4: ¿En la empresa se da a conocer la probabilidad/frecuencia de un suceso adverso?

Tabla 17

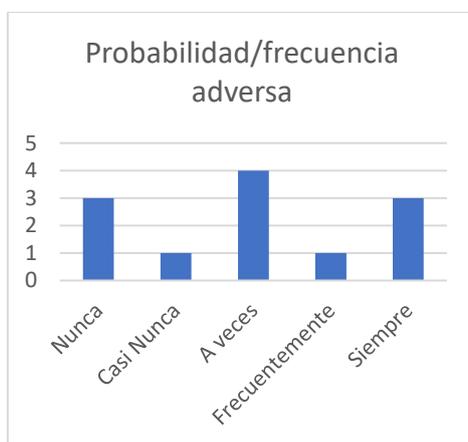
Probabilidad/frecuencia adversa

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	3	25%
Casi Nunca	1	8%
A veces	4	33%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	3	25%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 19

Probabilidad/frecuencia adversa



Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

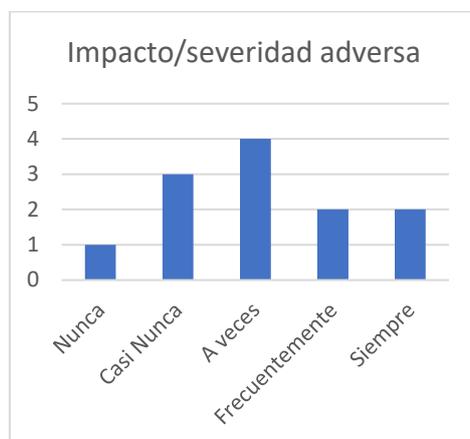
Pregunta 5: ¿En la empresa se da a conocer el impacto/severidad de un suceso adverso?

Tabla 18

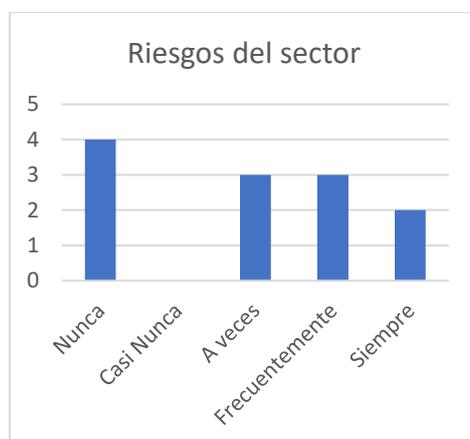
Impacto/severidad adversa

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	1	8%
Casi Nunca	5	42%
A veces	4	33%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 20*Impacto/severidad adversa**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información**Pregunta 6:** ¿En empresa se da a conocer los riesgos más comunes del sector?**Tabla 19***Riesgos del sector*

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	4	33%
Casi Nunca	0	0%
A veces	3	25%
Frecuentemente	3	25%
Siempre	2	17%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información**Figura 21***Riesgos del sector**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 7: ¿En la empresa se implantan medidas preventivas para evitar el riesgo?

Tabla 20

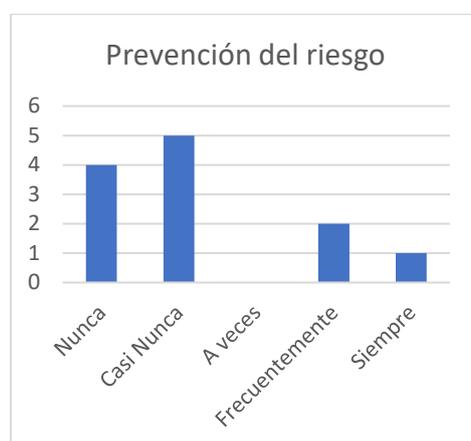
Prevención del riesgo

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	4	33%
Casi Nunca	5	42%
A veces	0	0%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	1	8%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 22

Prevención del riesgo



Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

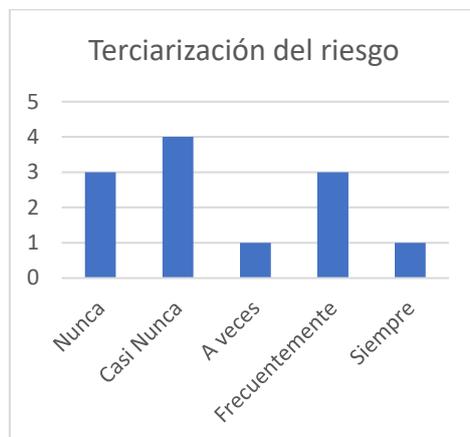
Pregunta 8: ¿En la empresa se transfiere el riesgo a un tercero a través de una póliza de seguros, contratos, etc.?

Tabla 21

Terciarización del riesgo

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	3	25%
Casi Nunca	4	33%
A veces	1	8%
Frecuentemente	3	25%
Siempre	1	8%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 23*Terciarización del riesgo**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información**Pregunta 9:** ¿En la empresa se implantan medidas de corrección frente a eventos de riesgo?**Tabla 22***Medidas de corrección de riesgos*

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	6	50%
Casi Nunca	1	8%
A veces	1	8%
Frecuentemente	4	33%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información**Figura 24***Medidas de corrección de riesgos**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 10: ¿En la empresa se revisa con una periodicidad mínima de un año el mapa de riesgos?

Tabla 23

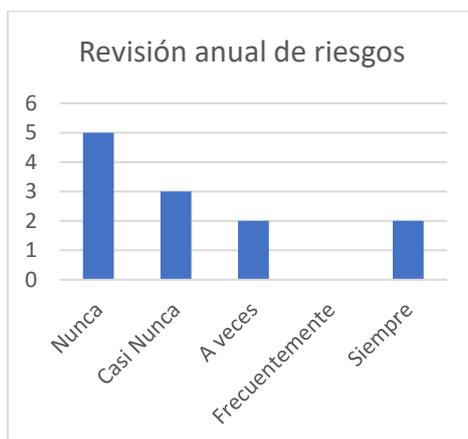
Revisión anual de riesgos

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	5	42%
Casi Nunca	3	25%
A veces	2	17%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	2	17%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 25

Revisión anual de riesgos



Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 11: ¿En la empresa se actualiza la información con nuevos riesgos identificados?

Tabla 24

Actualización de riesgos

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	4	33%
Casi Nunca	3	25%
A veces	3	25%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 26*Actualización de riesgos*

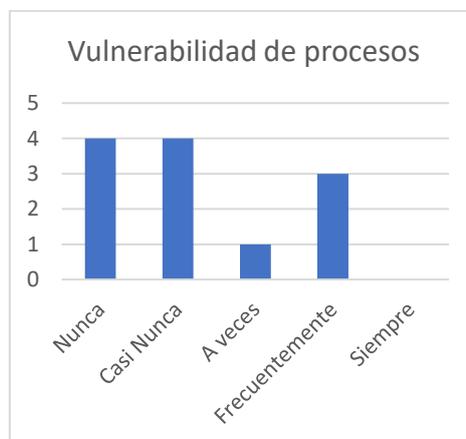
Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 12: ¿En la empresa se evalúa la vulnerabilidad de procesos?

Tabla 25*Vulnerabilidad de procesos*

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	4	33%
Casi Nunca	4	33%
A veces	1	8%
Frecuentemente	3	25%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 27*Vulnerabilidad de procesos*

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 13: ¿En la empresa se utiliza un sistema de comunicación interno, para informar actos delictivos e irregularidades?

Tabla 26

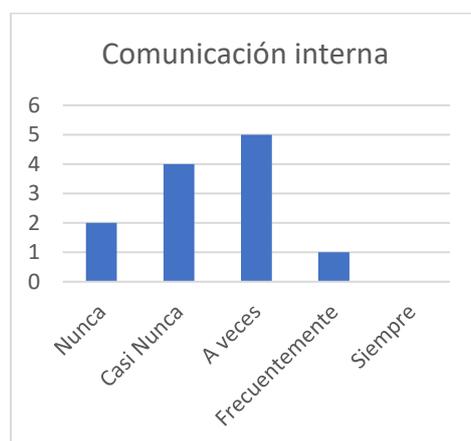
Comunicación interna

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	2	17%
Casi Nunca	4	33%
A veces	5	42%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 28

Comunicación interna



Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

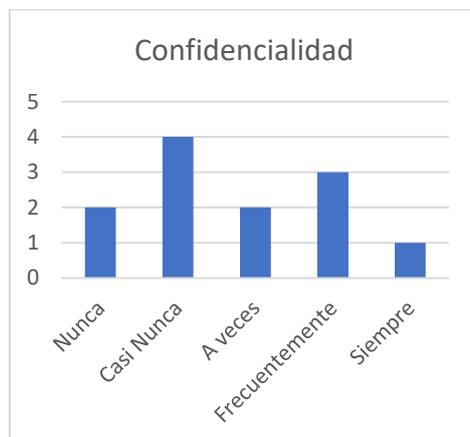
Pregunta 14: ¿En la empresa se garantiza la confidencialidad y anonimato tanto para el denunciante como para el denunciado?

Tabla 27

Confidencialidad

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	2	17%
Casi Nunca	4	33%
A veces	2	17%
Frecuentemente	3	25%
Siempre	1	8%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 29*Confidencialidad*

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 15: ¿En la empresa se detecta y corrige oportunamente comportamientos anómalos antes de ser públicos?

Tabla 28*Detección y corrección de conductas*

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	1	8%
Casi Nunca	4	33%
A veces	5	42%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 30*Detección y corrección de conductas*

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 16: ¿En la empresa se establece de forma clara las normas y políticas internas?

Tabla 29

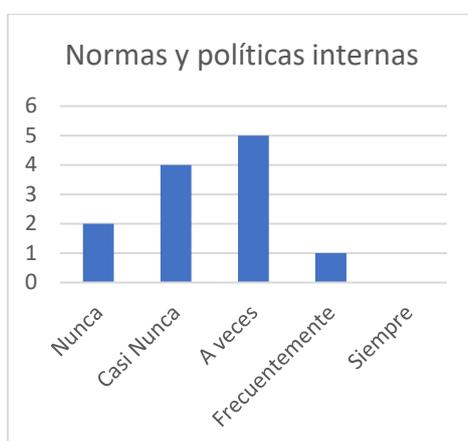
Normas y políticas internas

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	2	17%
Casi Nunca	4	33%
A veces	5	42%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 31

Normas y políticas internas



Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 17: ¿En la empresa se difunde internamente sus valores y principios éticos?

Tabla 30

Difusión de valores y principios

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	3	25%
Casi Nunca	4	33%
A veces	2	17%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	1	8%
Total	12	100%

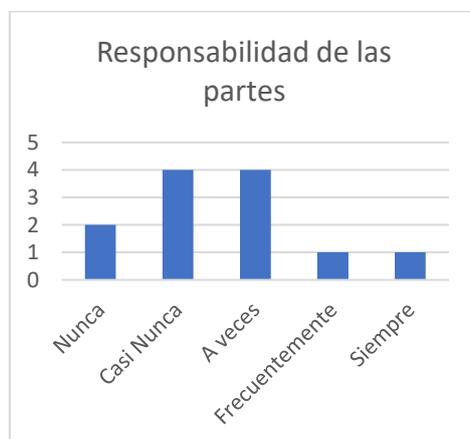
Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 32*Difusión de valores y principios**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 18: ¿En la empresa se determina conductas con tolerancia cero y responsabilidad de las partes vinculantes?

Tabla 31*Responsabilidad de las partes*

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	2	17%
Casi Nunca	4	33%
A veces	4	33%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	1	8%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información**Figura 33***Responsabilidad de las partes**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 19: ¿En la empresa se determina lineamientos claros para prevenir y combatir la corrupción y sobornos?

Tabla 32

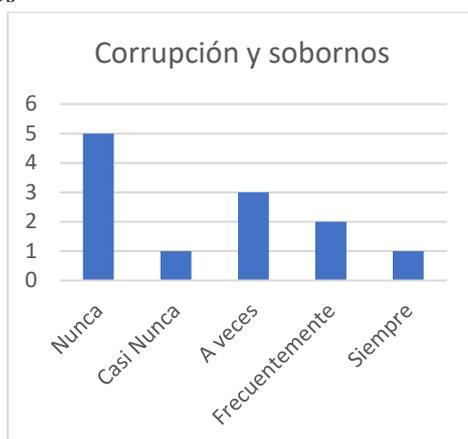
Corrupción y sobornos

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	5	42%
Casi Nunca	1	8%
A veces	3	25%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	1	8%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 34

Corrupción y sobornos



Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

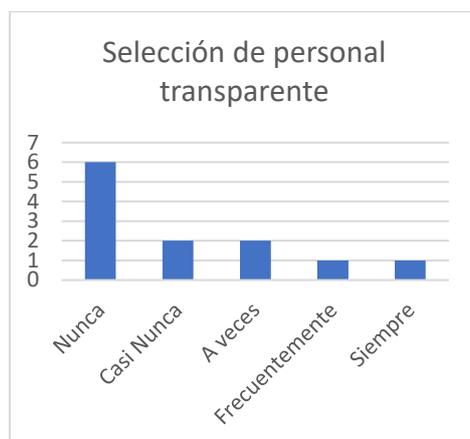
Pregunta 20: ¿En la empresa se define criterios para la selección de personal transparentes, idóneos y honorables?

Tabla 33

Selección de personal transparente

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	6	50%
Casi Nunca	2	17%
A veces	2	17%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	1	8%
Total	12	100%

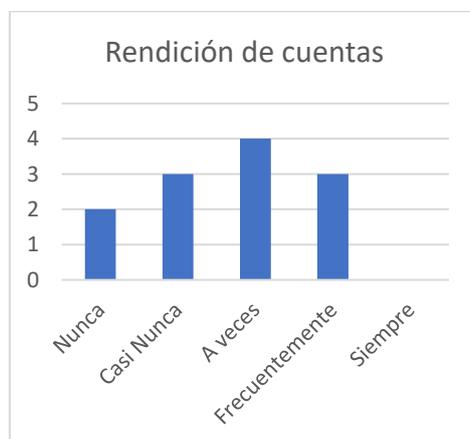
Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 35*Selección de personal transparente**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 21: ¿En la empresa se socializa transparentemente la rendición de cuentas, reportes e informes de conformidad?

Tabla 34*Rendición de cuentas*

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	2	17%
Casi Nunca	3	25%
A veces	4	33%
Frecuentemente	3	25%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información**Figura 36***Rendición de cuentas**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 22: ¿En la empresa se delega un área de alta dirección para realizar los reportes de cumplimiento?

Tabla 35

Reportes de alta dirección

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	4	33%
Casi Nunca	3	25%
A veces	3	25%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 37

Reportes de alta dirección



Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

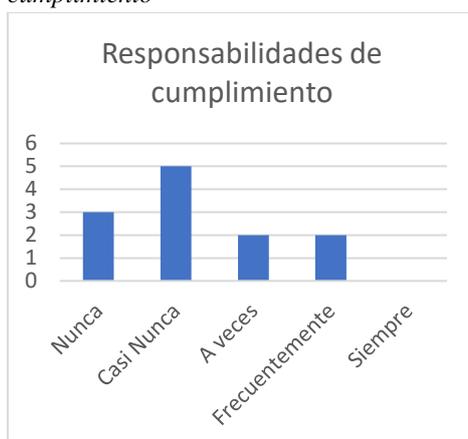
Pregunta 23: ¿En la empresa se determina quién será la figura que adopta la responsabilidad del programa de cumplimiento?

Tabla 36

Responsabilidades de cumplimiento

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	3	25%
Casi Nunca	5	42%
A veces	2	17%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

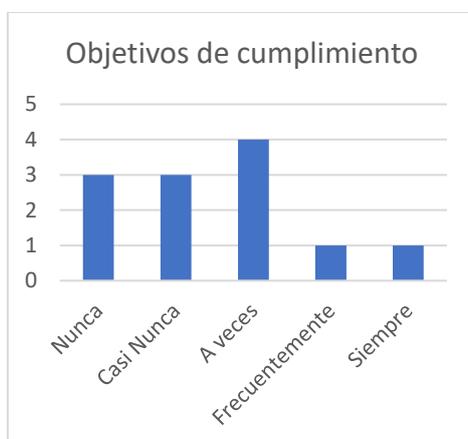
Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 38*Responsabilidades de cumplimiento**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 24: ¿En la empresa se da a conocer los objetivos y soluciones en materia de cumplimiento normativo?

Tabla 37*Objetivos de cumplimiento*

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	3	25%
Casi Nunca	3	25%
A veces	4	33%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	1	8%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información**Figura 39***Objetivos de cumplimiento**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 25: ¿En la empresa se fomenta la comunicación relacionada al cumplimiento normativo?

Tabla 38

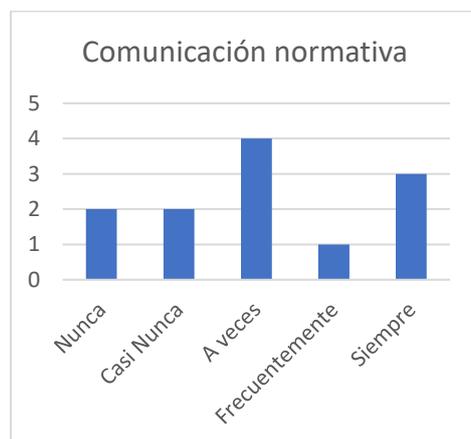
Comunicación normativa

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	2	17%
Casi Nunca	2	17%
A veces	4	33%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	3	25%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 40

Comunicación normativa



Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

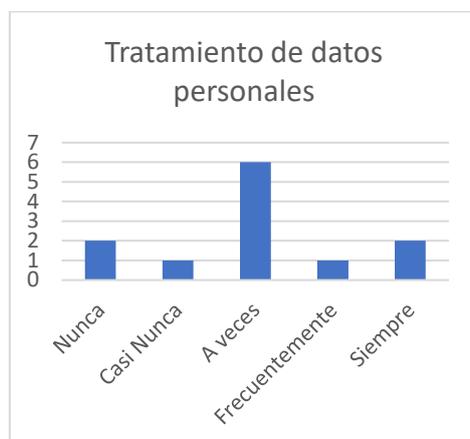
Pregunta 26: ¿En la empresa se hace prevalecer la confidencialidad y tratamiento de datos personales y empresariales?

Tabla 39

Tratamiento de datos personales

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	2	17%
Casi Nunca	1	8%
A veces	6	50%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	2	17%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 41*Tratamiento de datos personales**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 27: ¿En la empresa se fomenta programas formativos en materia de cumplimiento dirigido a los trabajadores?

Tabla 40*Programas formativos*

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	5	42%
Casi Nunca	3	25%
A veces	3	25%
Frecuentemente	1	8%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información**Figura 42***Programas formativos**Nota.* Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 28: ¿En la empresa se define los criterios de medición y evaluación de la cultura normativa?

Tabla 41

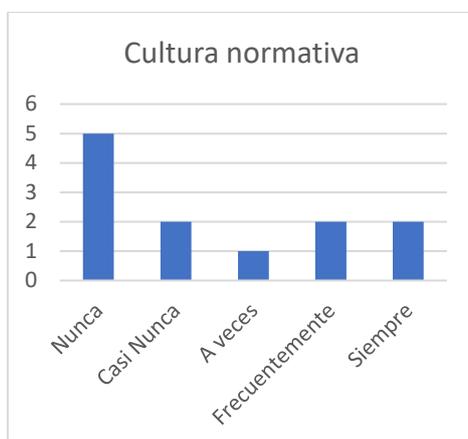
Cultura normativa

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	5	42%
Casi Nunca	2	17%
A veces	1	8%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	2	17%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 43

Cultura normativa



Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

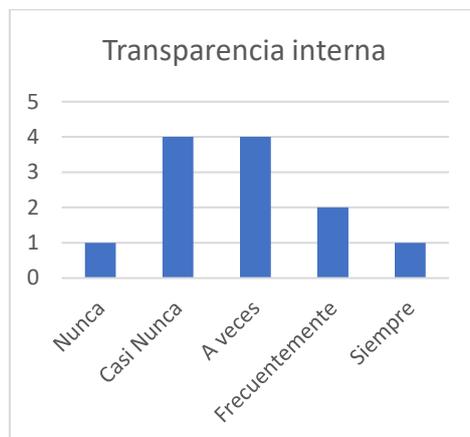
Pregunta 29: ¿En la empresa se garantiza un ambiente de compromiso y transparencia entre las áreas de la empresa?

Tabla 42

Transparencia interna

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	1	8%
Casi Nunca	4	33%
A veces	4	33%
Frecuentemente	2	17%
Siempre	1	8%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 44*Transparencia interna*

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Pregunta 30: ¿En la empresa se promueve una cultura de prevención para evitar sanciones y medidas correctivas?

Tabla 43*Sanciones correctivas*

Escala	<i>f</i>	%
Nunca	2	17%
Casi Nunca	2	17%
A veces	2	17%
Frecuentemente	6	50%
Siempre	0	0%
Total	12	100%

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Figura 45*Sanciones correctivas*

Nota. Datos obtenidos del procesamiento de la información

Apéndice G. Confiabilidad del instrumento

El coeficiente Alfa de Cronbach es una medida que estima la cantidad de varianza en un instrumento de medición que se debe al factor común compartido entre los ítems. El coeficiente alfa tiene un rango de valores entre 0 y 1. Cuanto más se acerque el valor de alfa a 1, mayor será la consistencia interna de los ítems en cuestión. Esto implica que los ítems están midiendo una misma dimensión de manera más precisa.

Tabla 44

Criterios de confiabilidad

Rango	Nivel
>.90 a .95	Excelente
> .80	Bueno
> .70	Aceptable
> .60	Cuestionable
< .50	Inaceptable

Nota. Rangos y niveles establecidos para determinar el nivel de confiabilidad del instrumento (Frías-Navarro, 2023).

Figura 46

Cálculo del Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

- K** : Es el número de ítems.
- $\sum S_i^2$: Sumatoria de varianzas de los ítems.
- S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems.
- α : Coeficiente de Alfa de cronbach.

Tabla 45*Alfa de Cronbach - variable Compliance*

<i>Fiabilidad</i>	
<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
<i>0.82</i>	<i>30</i>

Nota. Los resultados muestran el resultado del Alfa de Cronbach producto del procesamiento de la información, que en este caso es igual a 0.82. En razón de lo anterior, y en consonancia con lo señalado por Frías-Navarro (2023), el nivel de confiabilidad del instrumento de la investigación es “Bueno”.