

ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER SFX



SFX

ESCUELA DE POSTGRADO
ESCUELA DE NEGOCIOS

TESIS

“CORPORATE COMPLIANCE PROGRAM COMO HERRAMIENTA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA REPUTACIÓN DE EMPRESAS INVOLUCRADAS EN PRÁCTICAS DE CORRUPCIÓN, PERÚ 2021.”

AUTOR:

Presentada por la Bachiller:
Carmen Fiorella Leyton Paredes

Para optar el Grado Académico de:
Maestro en Derecho de la Empresa

**AREQUIPA –
PERÚ**

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, por haber forjado la persona que soy.
A mis hijas por ser mi más grande motivación para lograr mis metas y objetivos.
A mi esposo por siempre darme el apoyo y soporte necesario para salir adelante.

Carmen Fiorella Leyton Paredes

Índice

RESUMEN.....	4
CAPÍTULO I: LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL COMO ACTIVO INTANGIBLE	5
1. LA REPUTACIÓN.....	5
2. LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL	7
3. CRISIS EN LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL.....	24
4. ESTRATEGIAS PARA EL BUEN POSICIONAMIENTO DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL	28
CAPÍTULO II CORRUPCIÓN EMPRESARIAL CONTEMPORÁNEA	30
1. LA EMPRESA EN EL SIGLO XXI.....	30
2. LA CRIMINALIDAD EMPRESARIAL	40
3. APROXIMACIÓN A LA CRIMINALIDAD EMPRESARIAL EN EL PERÚ	47
CAPÍTULO III: CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMA.....	53
1. DEFINICIÓN:.....	53
2. TIPOS.....	59
3. ELEMENTOS.....	60
4. APLICACIÓN DEL CORPORATE COMPLIANCE PROGRAM EN EL PERÚ	64
5. MARCO LEGAL DEL CORPORATE COMPLIANCE PROGRAM EN EL PERÚ	67
CAPÍTULO IV: ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y BUENAS PRÁCTICAS.....	70
CAPÍTULO V: COMPLIANCE Y CORRUPCIÓN EN EL PERÚ.....	73
1. Corrupción y reputación empresarial	73
2. Delitos de las empresas	76
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACION.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	87

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer si el compliance puede ser utilizado no solo como una estrategia de prevención de incumplimiento normativo, sino para una posterior recuperación de la imagen corporativa. Luego de cometerse irregularidad dentro de una institución, el acogerse a la implementación del compliance puede generar confianza en los stakeholders y mejorar la imagen y reputación empresarial de la entidad. En ese sentido, consideramos que el marco regulatorio del compliance no fomenta su implementación ya que no existen los incentivos suficientes para evaluar los aspectos positivos de la utilización del mismo, no solo como prevención ex ante, sino también ex post.

ABSTRACT

This research aims to establish whether compliance can be used not only as a strategy for the prevention of regulatory non-compliance, but also for a subsequent recovery of the corporate image. After committing an irregularity within an institution, taking advantage of the implementation of compliance can generate confidence in the stakeholders and improve the image and business reputation of the entity. In this sense, we consider that the regulatory compliance framework does not promote its implementation since there are not enough incentives to evaluate the positive aspects of its use, not only as ex ante prevention, but also ex post.

PALABRAS CLAVE

COMPLIANCE – REPUTACIÓN EMPRESARIAL - CORRUPCIÓN

KEY WORDS

COMPLIANCE - BUSINESS REPUTATION - CORRUPTION

TESIS: CORPORATE COMPLIANCE PROGRAM COMO HERRAMIENTA PARA LA RECUPERACIÓN DE LA REPUTACIÓN DE EMPRESAS INVOLUCRADAS EN PRÁCTICAS DE CORRUPCIÓN, PERÚ 2021.

CAPÍTULO I: LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL COMO ACTIVO INTANGIBLE

1. LA REPUTACIÓN

Se tiene una idea general y popular del concepto reputación. Ejemplo de ello sería el que es utilizado para referenciar la imagen de una persona y/o antecedentes, sean positivos o negativos, ya sea de un individuo o algo, como también, por ejemplo, de los Tercios Españoles quienes se construyeron una reputación que perdura hasta nuestros días siendo reconocidos como la mejor infantería europea cerca de 150 años; como bien es conocida la reputación de distintos monarcas españoles –el emperador Carlos V por sus ambiciones y rectitud, o Fernando VII por su justicia–; siendo otras las personalidades reconocidas como Lord Byron, artista excéntrico y controvertido; así como la más reciente personalidad de Dalí debido a ser un personaje bastante snob, solo por citar unos pocos de los distintos casos reconocidos.

Es decir, cómo señala Ferruz González (2018) el término “clásico” de una reputación es conocido por el uso, desde varios años atrás, con el que se refieren a lo que vuelve reconocido a una persona, acciones y comportamientos que se dicen de ella y que generan hechos por los cuales son conclusiones para su reputación. (p. 29)

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, reputación es definida como la consideración u opinión que se mantiene sobre alguien o algo, incluye también estima o el prestigio que se mantiene sobre alguien o algo. De lo anterior sigue, lo explica Martínez Tercero-Molina (2020), la primera acepción nace del concepto originario de reputación, esto es, lo que se opina de alguien o algo, fruto de sus comportamientos, o de hechos que le rodean. La segunda acepción, sin embargo, se centra en la definición más ligada a la “estima” o “prestigio” de ese alguien o algo (nuevamente desde la perspectiva ajena). Por otro lado, Ferruz

González (2018) señala que la primera definición explica parte de un concepto original de la reputación mientras que habla de opinión, comentario o una consideración más no señala el posible vínculo de las acciones y hechos que decantan en la formación de esta. Y la segunda, por otra parte, concretiza o materializa más esa opinión matizándola como “prestigio o estima”, es decir, le otorga o brinda una connotación directamente positiva. Por consiguiente, no se encuentra en ninguna de estas opciones se menciona a la reputación como la consecuencia de un acto que se haya realizado por alguien o algo, lo que difiere de la definición mencionada con anterioridad (p. 30).

Esta noción, ha sido comprendida en tal término desde hace siglos. Ejemplo de ello está Sócrates, que definió la reputación del siglo V a. C. en términos sencillos y exactos: “Conseguirás una buena reputación si te esfuerzas en ser lo que quieres aparentar” (Walker; 1999, p. 460). Por lo tanto, enlazar los conceptos de la reputación con la credibilidad es, desde la antigüedad, una base para poder participar tanto en la vida pública como política. Por tal razón, Aristóteles la consideró como el “mejor de los bienes exteriores que poseemos” siendo considerado como resultado de una virtud (*premium virtutis*, tradujo Cicerón). Tomar como hecho que la credibilidad es una virtud pública, volviéndose fundamental para la reputación, se desplaza por todo el pensamiento occidental hasta nuestros tiempos. (Álvarez; 2013; p. 84)

Sin perjuicio de lo anterior, Solano Morales (2015), citando a Bick, Jacobson, & Abratt (2003), indica que desde distintos ámbitos se le conoce también a la reputación. Así, se tiene:

- Economía: Tener en cuenta las expectativas, deseos y creencias del cliente sobre la calidad de los productos ofrecidos por la empresa.
- Sociología: Base de una opinión en masa que se obtenga de un tema.
- Gestión Estratégica: Opiniones y juicios que tenga el público de una empresa con el pasar de los años.
- Marketing: Resultado tras evaluar el desempeño de una empresa emitiendo un juicio de valor a sus atributos. (p. 7)

Por ello, se puede comprender, en coincidencia a Ferruz González (2018) que el segundo significado que se obtuvo del término como conocimiento en común del cual se obtienen distintos rasgos que mantienen la definición del término científico (p. 30). Así mismo, la reputación pertenece a la audiencia la cual emite juicios de valor que tienen ya sea sobre un objeto como de una persona (Alloza, Carreras, & Carreras, 2013, p. 66-67)

Por lo tanto, los juicios de valor y las opiniones de un individuo son resultado de la característica fundamental de una reputación y, por consiguiente, se puede reconocer como la incorporación de matices al referenciar el comportamiento como la razón que da consistencia a esa reputación, siendo subordinado claramente como aspecto secundario y, durante el procedimiento, ser omitido, dejando claro que la opinión o el juicio de valor son los protagónicos al conformarse la reputación. Sumado ello, es posible decir que existe una vinculación entre cada acción y las consecuencias de las mismas, mientras que la reputación nos habla de la estima y aprecio del mérito, relacionando este directamente con un acto que podría hacer al hombre merecedor de tanto premio como un castigo, o hacer mención del resultado de las buenas acciones que vuelven a un individuo digno de aprecio (según el diccionario de la Lengua Española). Y, si se define reputar como aprecio o la estima de un mérito, la reputación siendo acción de reputar, debería ser considerado como el resultado de la apreciación y/o estimación que es basado en acciones que lo hayan vuelto digno de tal reconocimiento.(Ferruz González, 2018, p. 31)

2. LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

El concepto de reputación de una empresa o corporación ha sido objeto de controversia desde hace varios años, siendo los años 90 del siglo pasado donde una variedad de teóricos, mayormente dentro del sector de la comunicación y también del marketing, economía y ciencias empresariales, buscaban definirlo. Pese a haberse desarrollado un amplio estudio, desde el nuevo siglo en el año 2000 y desde otras perspectivas, no es posible encontrar hasta el momento un acuerdo en la definición. (Ferruz González, 2018, p. 32)

Pese a lo anterior, preliminarmente Martínez León & Olmedo Cifuentes (2009) convergen en señalar que la reputación empresarial es el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los stakeholders o grupos de interés de la misma. (p. 128)

Por otra parte, Galvis Ardila & Silva Agudelo (2016) indican que la reputación empresarial como un recurso estratégico o de herramientas intangibles que están siempre disponibles en la organización para el planteamiento y la ejecución de las estrategias en las que los diferentes públicos de interés tienen alguna participación o efecto (p. 200).

Pero, tal como se dijo, dichas aproximaciones preliminares deben tenerse o se conciben a partir de determinados acercamientos teóricos que se fueron brindando desde los años 60 aproximadamente del siglo pasado. Así, pues, cómo indica Ferruz González (2018, p. 34), dando origen a la definición de reputación empresarial en 1958 encontrándose en el artículo de Pierre Martineau¹, donde se engendra la definición de imagen corporativa por vez primera e introduce otros aspectos igual de relevantes. Tras dicho artículo, durante las dos décadas siguientes se produce un vacío en cuanto al estudio de la reputación aplicada al ámbito empresarial, puesto que dicho aspecto no había sido considerado en su real y verdadera dimensión.

Sin menoscabar lo anterior, se señala que en los años 60 y 70, diversos estudios acerca de la imagen perteneciente a una corporación eran parte del campo de investigación el cual resultaba bastante atractivo, contrario a ello el término de reputación perteneciente a la corporación no era demasiado común en la literatura de la comunicación y marketing de esos años. (Ferruz González, 2018, p. 34) Empieza a cobrar sentido y énfasis la noción de que si una organización tiene claramente definidos sus públicos de interés y a su vez clarifica cómo se comunica con ellos, qué tipo de productos ofrece a cada uno, en qué circunstancias y en qué contexto, dicha intangibilidad —que aumenta el valor del producto pero que es transparente para quien lo recibe— apunta a la construcción de la reputación organizacional, es decir, inicia un interés en resaltar la vinculación de la empresa

u organización empresarial como persona de interés público a fin de mantener precisamente su reputación comercial.

Seguidamente, Ritter (2013) expresa que es hasta en 1982 que una revista norteamericana llamada Fortune decidiría por vez primera el ya conocido y legendario ranking sobre las empresas más admiradas Most Admired Companies, cuando sea reconocido de hecho el valor de una reputación beneficiosa a las empresas. En nuestros días, el encargado de publicar la investigación como el número más vendido durante el año y la lista de empresas que se encuentran en ella sigue siendo el modelo a medida más conocido de la imagen corporativa en todo el globo. (p. 8) Desde ese momento, pero aún más durante la década de los 90 y el primer quinquenio del actual siglo, la propagación de diversos estudios acerca de la reputación se ha diversificado. Evidenciando en estos estudios que existen diferentes posiciones de pensamiento entre la diferencia del criterio y la conceptualización de la reputación de una corporación. (p. 10)

Por consiguiente, fruto de la relación de entrega y admisión de información sumando la historia de actos realizados por las empresas en el pasado estos determinan el nivel de las organización frente al público de interés, de igual manera se les concede una posición en la competencia dentro del sector mercantil en el que se encuentran sumergidas. (Galvis Ardila & Silva Agudelo; 2016; p. 200)

De Quevedo, De la Fuente, & Delgado (2007), citado en Fernández Navarro, Merino Guevara, Ramos Rodríguez, & Valverde Vega (2013) destaca que la reputación de la empresa es una fuente de valor para las organizaciones y su éxito competitivo, además de ser considerada un recurso estratégico que mejora los resultados de la empresa por su capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Son estos últimos autores quienes afirman y deben señalar explícitamente que la reputación de la empresa es vista como un activo intangible, un recurso precioso, insustituible, difícil de reemplazar, escaso, multidimensional, lento de acumular, específico y de difícil manipulación de la empresa. La propia empresa no tiene límites de uso y no se deprecia durante el uso. (p. 27)

Con lo que se puede sostener que la reputación es el resultado de la suma de intangibles, valores inmateriales, aspectos propios y singulares que tiene la organización y la relación positiva o negativa que se da entre dichos intangibles y sus stakeholders o los distintos proveedores y consumidores del producto que realiza dicha empresa o corporación. Así, no era ilógico enlazar que la reputación se vinculaba a la suma de percepciones, pero, habiendo esbozado someramente su historia y evolución, se infiere que las percepciones no son más que un síntoma de una realidad que se vive en las organizaciones y que, posteriormente, sus consecuencias se sentirán al exterior de esta.

Antes de continuar, precisamente es conveniente citar la vinculación que se presenta entre la reputación empresarial y las disciplinas que la abordan como también la reputación corporativa definida por stakeholders.

Con respecto al primer tema, Fombrun & Van Riel (1997), citados en Ferruz González (2018, p. 36), realiza el siguiente cuadro:

<i>Doctrina</i>	<i>Calificación de la reputación</i>
Contabilidad	Su notoriedad debe ser vista como un activo inmaterial que produzca un valor económico.
Economía	Notoriedad adquirida por señales o atributos. Impresión de las organizaciones que poseen stakeholders externos a las mismas.
Marketing	Observado desde la perspectiva final de un consumidor o usuario, se centra en la manera que se forma la reputación.
Organizacional	Apreciado como el conjunto de experiencias que le dan un sentido a los empleados o la perspectiva de un comportamiento que los stakeholders internos sostienen en una organización.

Sociología	Apreciado como resultado de una evaluación extra del producto de una compañía, se relaciona con las normas y expectativas dentro del contexto institucional.
Estrategia	Apreciando la reputación como un activo y barrera de movilidad. Sin embargo, la reputación se basa en la perspectiva de terceros, siendo complicado el poder gestionarlo.

Respecto a la reputación corporativa definida por stakeholders, Fernandez Navarro, Merino Guevara, Ramos Rodríguez, Valverde Vega (2013) realizan el siguiente cuadro, citando el trabajo realizado por Walker K. (2010):

FUENTE	DEFINICIÓN	STAKEHOLDERS
Gray and Balmer, 1998	Connota la estimación de la empresa por sus stakeholders.	Internos, externos.
Bromley, 2000	La forma crucial en que las partes interesadas externas u otras partes interesadas verdaderamente conceptualizan la organización.	Externos.
Davies et al., 2001	La forma crucial en que las partes interesadas externas u otra parte interesada verdaderamente conceptualizan la organización.	Internos, externos

Whetten and Mackey, 2002	Un tipo especial de retroacción que una organización recibe de sus partes interesadas respecto a la credibilidad de la misma con reclamos de identidad.	Internos, externos.
Lewellyn, 2002	Una idea disponible a una entidad u organización de las partes interesadas.	Internos, externos.
Barnett et al., 2006	Las apreciaciones y opiniones de los diferentes observadores acerca de una empresa u organización.	Externos
Brown et al., 2006	Una imagen adquirida de la verdadera organización en manos de grupos y partes interesadas externas.	Externos

Villafañe (2013) explica el cuadro de la siguiente manera: Basado en los autores mencionados en la previa tabla, el 100% resalta la presencia de los stakeholders externos de las empresas; Gray y Balmer señalan la relevancia de mediar la valoración de los stakeholders externos; Bromley recalca la opinión de los grupos interesados externos; Davies et al alude a los juicios de valor desde todas las perspectivas de las partes interesadas contando las externas e internas; Whetten y Mackey hablan de la retroinformación tanto de los grupos internos como externos; Lewellyn acentúa el mensaje que brindan los grupos de interés externos e internos; Barnett et al acentúa los juicios de los observadores externos de una empresa; Brown et al señala la percepción que se tiene de los grupos de interés externos.

Para recapitular, cada uno de los autores está de acuerdo en que la Reputación Corporativa está basada en la percepción y/o juicio de valor que los stakeholders o los grupos de interés (partes afectadas o que pueden afectar) internos y externos poseen de la empresa, añadiendo también este concepto extendido que la mencionada percepción está basada en el comportamiento corporativo que tiene la empresa a base de la expectativa de los stakeholders.

De esta manera se puede valorar que desde la década del noventa ha surgido un cambio que afecta el concepto que se tenía de la reputación corporativa o empresarial, obteniendo cada vez más relevancia como un elemento fundamental para la gestión empresarial. El cambio de perspectiva que da la imagen corporativa hacia la reputación es porque ahora se ve dissociada por vez primera del mundo de la publicidad, venta e imagen para ahora acoplarse y sumergirse en el mercado como una fuente de valor y para el rendimiento financiero de las empresas, siendo considerada ahora un activo que genere valor a las mismas. Exactamente, como es indicado por Galvis Ardila & Silva Agudelo (2016) a finales de los años 90 y principios del nuevo milenio, las personas que se empleaban para el estudio de la comunicación, marketing pero principalmente a la conexión de todas estas áreas con la competitividad organizacional es que notan que el concepto de reputación empresarial ha dejado de ser estacionario y ha evolucionado a la nueva era digital, analizando cómo el auge de la digitalización y sus componentes traen con ellos una nueva zona dentro del concepto de reputación, así como había sido entendido en los inicios, dando paso a la reputación en línea. (p. 202)

Ferruz González (2018) precisa que han sido, además de las citadas anteriormente, fundamentalmente dos las perspectivas de estudio desde las que se ha estudiado la reputación: el criterio económico y de marketing, la comunicación y estrategia.

Desde el punto de vista económico, la reputación es esencialmente comprendida como la evocación de la probabilidad futura que defiende la cuota del mercado y sus beneficios. Diversos autores, de entre ellos, De Quevedo, De la Fuente & Delgado (2007), señalan que en este razonamiento donde la reputación realiza el papel de ser un recurso inmaterial de gran relevancia, dada la influencia que se obtiene de otras variables, como la creación de un valor (p. 60) y la producción de

beneficios empresariales. Estos mencionados beneficios son los que ocasionan que las organizaciones se concentren y realicen una adecuada gestión de la reputación que mejore los resultados de cada una, estableciendo una solidez a mediano y largo plazo, creando también ventajas competitivas.

Así mismo, los conceptos que provienen de marketing, estrategia y la comunicación, básicamente la establecen como la impresión que los stakeholders obtienen de la compañía o empresa, siendo el resultado de relacionarse con ella y de la información que recibe de su interacción. Varios autores resaltan en la identidad e imagen corporativa como la razón de su reputación y dirigen la atención al proceso configurador que resulta en un proceso comunicativo de la imagen, donde la perspectiva que se brinde es el papel principal. (Ferruz González, 2018, p. 38)

Sin embargo, un alto nivel de reputación de la empresa es un factor importante a la hora de formar alianzas entre empresas porque atrae a los negociadores porque lo ven como un indicador global de la integridad de la empresa, la eficiencia y, por tanto, menos probabilidades de romper el vínculo. Asimismo, puede atraer a más inversores potenciales asociándose con la credibilidad gestionada por la empresa para comunicar e influir en las decisiones de compra a los consumidores, que encuentran similitudes en precio y calidad, y prefieren la empresa con mejor reputación. (Fernández Navarro, Merino Guevara, Ramos Rodríguez, & Valverde Vega, 2013, p. 28)

En tal modo, De Quevedo, De la Fuente, & Delgado (2007) Indica que la reputación de una empresa atrae y retiene a los mejores profesionales, pero también es probable de:

- A. generar ganancias empresariales producto de la suba de precios.
- B. disminuir los precios de los intercambios comerciales,
- C. permitir la entrada propicia al mercado de capitales,
- D. una mayor oportunidad para ser diverso,
- E. establecer barreras de acceso a la competencia, y
- F. reducir la disparidad de referencias.

En la cual se puede identificar, con bastante claridad Villafañe (2013), que la reputación empresarial es como una figura geométrica irregular y un cuerpo tridimensional conformado por una variedad de caras planas pero diferentes entre ellas, las cuales contienen un volumen finito y cada uno de los lados puede poseer mayor o menor superficie, perteneciente a un stakeholder de la empresa; por otra parte, la comunicación (que puede no conformar la reputación de una compañía) es esencial para la puesta de valor de la realidad corporativa dado que proporciona reconocimiento de los grupos de interés que se ven satisfechos al relacionar sus expectativas con la empresa.

Además, Sotillo Fraile (2017) señala que se cuenta con cinco claves propuestas para entender el concepto de reputación corporativa:

- Está basada en una construcción poliédrica a la vez que multistakeholder. Sin depender de una persona o un grupo de interés, siendo una construcción colectiva de los mismos. El concepto de los grupos de interés o stakeholder se dio a conocer por primera vez en la literatura del año 1963 usado por el Instituto de Investigación de Standford, siendo una de las razones por las cuales existe dificultad en la gestión de la reputación empresarial, ya que lo que resulte provechoso para un grupo de interés, puede no resultar para otro.
- Resultado de una evocación, estudio, reconocimiento o disposición (según lo dicho por distintos autores) que se conforma y solidifica al pasar del tiempo. La reputación es el resultado de un proceso perceptivo el cual se ha desarrollado tras el paso del tiempo con una base resultante de diferentes evaluaciones que los participantes de diferentes grupos de interés realizan sobre una compañía o el reconocimiento del comportamiento que tiene la empresa por parte de los mismos.
- Según el descubrimiento y actitudes las cuales conforman el correcto funcionamiento de las empresas, aunque no solo por ello, ya que en la formación de la reputación incluyen también las expectativas que tienen los grupos de interés respecto a las empresas y del debido cumplimiento de acuerdos emitidos por dichas organizaciones.
- La reputación empresarial es parte del proceder integral de una compañía,

dado que los grupos de interés se preocupan de distintos aspectos; la clasificación de la reputación alude a una serie de variables que obtienen de la actividad que cualquier empresa de manera integral, siendo seis los factores mayormente recogidos por ellos: proveniente del resultado económico-financiero, la oferta comercial/calidad de productos, los servicios, la responsabilidad social corporativa (RSC) y ética/integridad, innovación, gestión de personas/entorno de trabajo, e internacionalización.

- Según los stakeholders, posee la capacidad de funcionar como un elemento que prediga el futuro actuar el cual parte de un acontecimiento pasado, este a su vez lo convierte en una actividad que pueda favorecer a la empresa y provoque una serie de comportamientos positivos o negativos, siendo como resultado el aspecto más relevante de su reputación, volviéndolo un generador inmaterial de valor generado para la empresa. (p. 67)

La misma autora citada, realizó una comparativa de variables y grupos de interés consultados de los principales rankings de reputación, realizado por Villafañe (2013):

	World's Most Admired Companies	Global Reputation Pulse	Britain's Most Admired Companies	Merco Empresas
VARIABLES	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Gestión de personas - Uso de activos corporativos - Responsabilidad social - Calidad de la gestión - Solidez financiera - Inversiones a largo plazo - Calidad de los productos y servicios - Competitividad global 	<ul style="list-style-type: none"> - Productos/servicios - Innovación - Resultados financieros. - Liderazgo. - Compromiso social. - Integridad. - Entorno de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la gestión - Solidez financiera - Calidad de bienes y servicios - Habilidad de atraer, desarrollar y retener el talento. - Valor a largo plazo. – Capacidad para innovar. - Calidad del marketing - Responsabilidad social y medioambiental. - Empleo de activos corporativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados económico financieros. - Calidad de saldo comercial. - Reputación interna. - Ética y responsabilidad corporativa. - Dimensión internacional de la empresa. - Innovación

Stakeholders consultados	- Encuestas online a 15000 ejecutivos, directores y analistas de diferencias industrias.	- Entrevistas online a más de 60000 consumidores de 34 países.	- Encuesta postal a directivos y analistas financieros.	- Encuesta a 15000 directivos empresariales. - Integración resultados Tracking Merco con valoraciones de 105000 consumidores y de Merco Personas con evaluación a 5 públicos especializados.
---------------------------------	--	--	---	---

Asimismo, Martínez León & Olmedo Cifuentes (2009, p. 128) plantea una tabla de dimensiones de la reputación empresarial:

Autor	Extensiones de la Reputación Empresarial		
WEIGELT Y CAMERER (1988)	La reputación de una empresa (estratégica, ubicación, competencias directivas, ubicación financiera o responsabilidad social empresarial)	Reputación del Producto o Servicio (percepción pública de la calidad)	Reputación asociada a la Cultura Organizativa (entorno de trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y creencias que forman parte de la empresa)

DOLLINGER et al. (1997)	Reputación de la dirección	Reputación del producto (calidad)	Reputación Financiera
DE QUEVEDO (2001, 2003)	Reputación Interna (trabajadores, directivos, acciones, clientes y aliados)	Reputación externa (sociedad en general)	
MARTÍN et al. (2006)	Reputación de Negocio	Reputación Social	
CHUN (2005)	Imagen (percepción externa de los stakeholders)	Identidad corporativa (percepción de los stakeholders internos)	Identidad deseada (percepción que quieren dar los directivos)

En síntesis, se puede señalar que la reputación empresarial, la identidad, la imagen, entre otros, son activos intangibles que no tienen una sustancia física, no obstante, influyen en la capacidad de obtener beneficios económicos. Los distintos términos son utilizados de manera indiscriminada, lo que causa una confusión en los conceptos, mientras tanto la reputación empresarial es de carácter estructural y la imagen que genera es de naturaleza transitoria. Siendo el resultado del continuo cuidado que genere una imagen favorable de la empresa. (Álvarez Gavilanes & Murillo Párraga, 2018, p. 195)

El ambiente empresarial, es distinguido por la variedad en las dimensiones económicas, sociales y tecnológicas; las cuales señalan a la reputación empresarial como menester de la organización que es requerida dentro de un rol social. La población espera que las diversas organizaciones no limiten la culminación de las actividades según el cambio entre la producción de sus negocios, sino que, así mismo, contribuya a una mejor calidad de vida entre la sociedad y las personas involucradas en el proceso.

La valía de la reputación es similar a los servicios y bienes quienes son determinados según la utilidad o escasez que muestran frente a los momentos críticos, o logros conseguidos por su contribución, sin ser intrínsecamente naturales, requieren la percepción de los grupos de interés.

Según Cruz Sandoval (2004) esta señala que hay puntos de vista que brindan una mejor reputación, esta se construye por acciones que inicialmente son éticas para luego ser responsables y, según el diálogo que se tuvo con el público, se deben tomar en cuenta estos criterios:

- Un sentido de distinción (Microsoft, Virgin)
- Las instrucciones se centran en un tema central. central (Disney)
- Visualizar la relación entre juego y comunicación. (General Electric)
- Enfatizar la integridad y originalidad en la comunicación entre la organización y sus partes interesadas. (Harvard Business School)
- Compromiso con la transparencia como requisito previo para un desempeño social y financiero efectivo, fortaleciendo las relaciones con los grupos de interés y el apoyo. (Sandoval, 2004, p. 101)

Precisamente, para medir esta reputación, existen diversas publicaciones que producen investigaciones periódicas, las cuáles aplican criterios diversos aunque con elementos en común. Así, (Larkin, 2003, como se citó en Cruz Sandoval, 2004, p.p. 102-103) realiza la siguiente tabla:

Publicación	Criterio Utilizado para valorar la reputación	Audiencia investigada	Criterios para la inclusión
Fortune Magazine	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de gestión - Calidad de productos y servicios - Innovación - Valores de inversión a largo plazo - Solidez financiera - Habilidad para atraer, desarrollar y retener talento. - Responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente. -Utilización de activos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes empresariales y analistas. Se les pidió que enumeraran empresas de la misma categoría industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de las empresas más grandes en la lista de empresas industriales y no manufactureras de los Estados Unidos.

	<ul style="list-style-type: none"> - Perspicacia en los negocios globales. 		
--	---	--	--

<p>Financial Times</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia fuerte -Productos y servicios de calidad -Maximizando la satisfacción del cliente - Globalización y cambio de rumbo exitosos - Liderazgo empresarial - Cooperación - Cultura corporativa fuerte y humana 	<ul style="list-style-type: none"> - CEO'S 	<ul style="list-style-type: none"> -Principales empresas globales
<p>Asian Business</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión de la calidad -Productos y servicios de calidad. -Contribución a la economía local. -Ser un buen empleador -Desarrollo potencial. -Honesto y ético. -Beneficios potenciales futuros -La capacidad de gestionar el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos Ejecutivos, CEO'S y miembros del consejo empresarial. 	<p>Las empresas más grandes que se encuentran en cada uno de los siguientes países asiáticos: Hong Kong, Indonesia, Japón, Malasia, Filipinas, Singapur, Corea, Taiwán y Tailandia; Así como otras empresas multinacionales y algunas de China continental.</p>

	económico cambiante.		
--	-------------------------	--	--

Managemen te Today	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la calidad -La capacidad de atraer y retener talento. -Calidad de marketing - Solidez financiera - Valor como inversión a largo plazo. - Responsabilidad ambiental -Productos y servicios de calidad. -La capacidad de innovar - Utilización de posesiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - CEO'S y formadores de opinión 	Las empresas británicas cotizan en la Bolsa de Valores de Londres.
-------------------------------	--	---	--

<p>Far Eastern Economic Review</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad en productos y servicios. - Visión de gestión a largo plazo - Innovación - Estabilidad financiera - Si eres un modelo a seguir para otras empresas, haz lo mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revista Lectores Económicos del Lejano Oriente. 	<p>Multinacionales asiáticas y 20-40 empresas locales de Australia, Hong Kong, India, Indonesia, Japón, Japón, Malasia, Filipinas, Singapur, Corea, Taiwán y Tailandia.</p>
---	---	---	---

3. CRISIS EN LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

Con respecto al tema que concita la presente investigación, se debe señalar que cuesta mucho tiempo construir una buena reputación, pero una mala gestión y comunicación inadecuadas puede ocasionar un daño irreparable en un abrir y cerrar de ojos. Siendo concebida por los participantes de una organización, la reputación e identidad junto a una cultura corporativa debe permanecer de manera sólida y ser coherente con la imagen que se desea proyectar al exterior para que no exista desentonación que altere el nombre y correcto funcionamiento de la empresa.

Según lo señalado por Burgueño (2014) el término crisis deriva sustantivo en griego *krísis* (decisión) y del verbo *kríno* (yo juzgo, yo decido), lo cual genera un cambio relevante tanto en las organizaciones como en las personas. Siendo considerado un punto sin desviación, donde la crisis provoca que una empresa o salga recuperada y a la vez fortalecida o, en el sentido contrario, reciba daños irreparables. Según Ritter (2003) destaca que la crisis puede ser considerada como una condicional de riesgo tanto mayor o menor de control el cual, puede poseer una extensa cobertura y así cese la dinámica usual de la empresa.

La definición que posee crisis, aparece por primera vez en la antigua Grecia, siendo relacionada con lenguaje religioso, que deriva a la tragedia y la medicina. Entre los siglos XVII Y XVIII este concepto dio un salto de la medicina a la esfera sociopolítica

y era utilizada para referirse a las enfermedades entre las entidades sociales y era identificada como un problema o incertidumbre con relevancia. Actualmente, en áreas de teoría económica, el término incluye inflación, desempleo, cierre de empresas y estancamiento. Etc.

En ciencias políticas, crisis quiere decir fallos de liderazgo político, conflictos sociales, ingobernabilidad, etc. Por su parte, los sociólogos reconocen esto como una desigualdad social, con el declive de los valores o tradiciones familiares. Los historiadores justifican la crisis como una falta de armonía entre los diversos elementos de la sociedad, y los psicólogos la ven como el colapso de la identidad de un individuo por varias razones. (Cruz Sandoval; 2004; p. 170)

Con lo anterior, Fink (2000) considera que una crisis es cualquier situación que corre el riesgo de:

- Aumentar en intensidad.
- Sujeto al escrutinio del gobierno o de los medios de comunicación.
- Impedir el normal desarrollo de los negocios.
- Poner en peligro la imagen de la empresa o de sus directivos.
- Daño a los resultados comerciales de cualquier forma.

Lagadec (1993), citado en Cruz Sandoval (2004) distingue tres tipos de funcionamiento de un sistema:

Viajes ordinarios, situaciones turbulentas y dinámicas de crisis. La marcha normal corresponde a una actividad sin desviaciones significativas: un conjunto de normativas que permiten al sistema mantener un equilibrio general que asegura su velocidad de trabajo especificada. Debe recordarse que este sistema aparentemente tranquilo puede encontrar problemas potenciales, pero la situación sigue como de costumbre. (p. 171)

Entre los tipos de crisis que pueden presentarse en crisis corporativas, Reinhardt (1987) citado en Cruz Sandoval (2004), se presentan en:

- Crisis inmediatas (emergencia): La empresa no tiene tanto tiempo para recopilar información sobre el problema como cuando desarrolla un plan de crisis -que ya debería poseer-. Cualquier relación conflictiva o negativa

con los medios puede afectar seriamente la situación.

- Crisis en desarrollo (no emergencia): Tienen tiempo para planificar e investigar, incluso si no está claro cuándo ocurrirá una crisis.
- Crisis permanentes (no emergencia): Como los episodios crónicos de Berg, puede durar años y su presencia constante en los medios lo mantiene vivo. (p. 178)

De tal forma, es posible que la crisis pueda ser considerada como un contratiempo contra los objetivos organizacionales alterando las relaciones con los grupos de interés, siendo generado por una variedad de factores y no exactamente perteneciente a una naturaleza grave, pero eso puede ser suficiente para que uno de los grupos de interés lo razone e interprete como una alarma. “La ubicuidad es una de sus características, que implica su presencia en cualquier momento y lugar, poniendo a prueba la gestión de la contingencia, además, elementos a tener en cuenta en la crisis constituyen el tamaño y características específicas de las organizaciones.” (Álvarez Gavilanes & Murillo Párraga, 2018, p. 200)

Costa (2012) señala que los principales actores o públicos que podrían verse involucrados en las crisis son:

- actores tradicionales internos: trabajadores, departamentos internos y/o las unidades de planificación.
- actores tradicionales externos: el público, abastecedores y la competencia.
- actores no tradicionales internos: los accionarios y prestamistas.
- actores no tradicionales externos: la sociedad del consumidor, servicios de red, entes del gobierno, información general y las consultas.

Por ello, Álvarez Gavilanes & Murillo Párraga (2018, p. 201) han podido esquematizar los aportes de diversos autores, respecto a las crisis de reputación corporativa, de la siguiente manera:

Autor	Año	Definición
-------	-----	------------

Martín, Rodríguez, Sainz y Tena	1997	La comunicación para situaciones de crisis es un conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa.
Fink	2002	Es un tiempo inestable o estado que involucra varios asuntos en donde un cambio decisivo es inminente. Es un evento que puede empeorar la situación de una organización y a la vez constituye una posibilidad de mejora.
Piñuel	2002	Una crisis es un cambio brusco entre dos situaciones (antes y después de la crisis) que daña la imagen de la organización y el equilibrio natural.
Elizalde	2004	Es una situación que implica la pérdida de poder relativo de aquellos que se encuentran implicados.
Costa	2012	Las crisis de reputación online, son eventos que ocurren en el ámbito de las interacciones y de la comunicación en internet y que tienen la capacidad de provocar daño significativo a la reputación de las organizaciones.

Ahora bien, López & Quesada (2003, p. 202) afirma que las crisis se presentaron de la siguiente manera:

- Fase inicial: caracterizado por la presencia de descriptores o indicaciones de la ocurrencia de una crisis.
- Fase aguda: determinado por la presencia del problema; En esta etapa es importante poner en práctica la capacidad de análisis para evitar la inmovilidad.

- Fase crónica: identificado por la complicación de los problemas ya que la crisis no pudo resolverse en la fase anterior.
- Fase post traumática: cuyo objetivo principal es investigar las causas de la crisis e implementar mejoras en la gestión y comunicación.

De esta manera, definitivamente, en una crisis puede resultar comprometida la imagen y la reputación de una organización o empresa, estos valiosos activos inmateriales poseen similitud, dificultando el poder brindarles una definición más concisa y separada. Sin embargo, existen dos rasgos que pueden ayudar a delimitar ambos conceptos, origen y tiempo. Encontrando su origen en la realidad de la empresa, la reputación define la gestión y culturización organizacional al igual que la historia, y en lugar de ello la imagen demuestra la personalidad que posee la empresa en base a las funciones obtenidas por las acciones de comunicación empleadas. Acerca del tiempo, siendo la reputación quien presenta carácter estructural y la imagen es quien posee naturaleza coyuntural. Tras señalar las diferencias que ambas poseen, no hay que olvidar señalar el carácter que complementa ambas definiciones, una presentación favorable que se ve afianzada con el paso del tiempo, logrando que se transforme en una buena reputación, sin embargo, es necesario señalar que no es un resultado absoluto y único que viene del tiempo, se debe basar también en la estructura y ejercicio de valores. (Álvarez Gavilanes & Murillo Párraga; 2018; p. 203)

4. ESTRATEGIAS PARA EL BUEN POSICIONAMIENTO DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

En una economía global, la imagen de marca y la reputación entre las empresas son bienes muy valorados. Las prácticas comerciales, por su naturaleza, son altamente visibles para los consumidores y tienen el potencial para fortalecerlas o minarlas. Una reputación de fuerte compromiso e integridad frente a los consumidores puede construir lealtad y confianza, y proveer un colchón en tiempos de crisis. Contrariamente, las prácticas comerciales vistas como negativas pueden desmerecer la imagen de marca y la reputación, aun cuando los servicios y productos de la compañía sean de mejor calidad.

La Unidad de Responsabilidad Social Empresarial de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) señalan como estrategias para el buen posicionamiento de la reputación empresarial las siguientes:

- Objetivos comunicativos. Pueden ser específicos o no específicos e incluyen la identificación de la información a compartir y los propósitos comunicativos que resultan de tales acciones.
- Caracterización de los mensajes. Se realiza tomando en cuenta las características y necesidades de los participantes.
- Medios a emplear. Hay que identificar si serán propios o ajenos y cuáles son los adecuados para desarrollar las acciones de comunicación.
- Acciones y calendario de eventos. Este es un elemento esencial de la gestión, pues permite: “planificación oportuna de todas las fases y acciones de comunicación a implementar, asegurando la continuidad y repetición, y al mismo tiempo, evitando la saturación o coincidencia de acciones mutuas destructivas”.
- Discurso básico. Es importante desarrollar un mensaje clave que desee compartir y que será utilizado por los líderes de la empresa, principalmente a través de grupos de discusión. Esto garantizará la coherencia en torno a los objetivos establecidos.
- Línea de diseño. Debe ser creado para sustentar el discurso básico, complementar el trabajo comunicativo de los mensajes y ayudar a alcanzar las metas planteadas.
- Evaluación. Tiempo y procedimientos para evaluar el enfoque o el fracaso para lograr los objetivos establecidos. Por tanto, esto le ayudará a poder medir la eficacia de la estrategia. (p. 23)

La relación de las empresas con la sociedad es compleja. Las compañías generan empleo, se deben a la sociedad, transforman la vida y, a la vez, obtienen ingresos que son mucho más altos que el promedio del resto de las personas.

Además, la relación de la sociedad con las empresas tampoco es sencilla. Las personas se comportan como clientes y, a la vez, como opinión pública. Como los clientes esperan el cumplimiento de los atributos que los servicios y productos prometen a los consumidores y como opinión pública, los clientes juzgan los actos de la compañía desde la perspectiva de ciudadanos, individuos o familias.

Por otro lado, Cruz Sandoval (2004), citando a Marra, señala que las teorías de excelencia con las siguientes afirmaciones:

- Una organización que tenía relaciones sólidas y bien desarrolladas con las partes interesadas clave antes de la crisis tiene menos probabilidades de sufrir daños financieros, emocionales o cognitivos que las organizaciones con relaciones débiles y deficientes con su audiencia antes de la crisis. El público no son solo los medios de comunicación sino también los empleados, los clientes, las comunidades, etc.
- Las organizaciones con micro relaciones deficientes son aquellas con prácticas desiguales. Como resultado, una organización que utiliza procedimientos idénticos de comunicación de ida y vuelta durante una crisis tiene menos probabilidades de sufrir daños económicos, emocionales o cognitivos.
- Una organización que establezca e implemente actividades de comunicación de riesgos de manera continua y prepare un plan de comunicación antes de que ocurra una crisis, tendrá relaciones más sólidas con las partes interesadas clave, así como un uso crítico. Un sistema de relaciones públicas mutuamente simétrico es menos susceptible a los problemas financieros, emocionales y daño cognitivo. de los que no.
- Una organización con una ideología de la comunicación que fomenta, apoya y recompensa la preparación para crisis, la planificación de la comunicación de crisis y las prácticas mutuamente simétricas tiene menos probabilidades de sufrir daños económicos, emocionales o económicos. Es más perceptiva que las organizaciones sin ninguna organización. (p. 210, 211)

CAPÍTULO II CORRUPCIÓN EMPRESARIAL CONTEMPORÁNEA

1. LA EMPRESA EN EL SIGLO XXI

Debemos empezar recordando que una empresa es un grupo empresarial organizado que tiene los medios para alcanzar sus objetivos. Esta es una definición amplia que se aplica a cualquier actividad, porque cualquier

actividad puede realizarse con espíritu empresarial. (Nieto Tamargo; 1973; p. 14-17)

De esta manera, una empresa es considerada un pilar esencial del actual sistema económico; por esta razón en diversas ocasiones al mayor sistema de economía del mercado en los países más desarrollados es conocido como sistemas libre de empresa. Con las responsabilidades que asume, se revela la idoneidad de la empresa como unidad económica productora de bienes y servicios, de manera que toda la producción de un país está integrada por todas las actividades productivas de todas las empresas involucradas en este. Así mismo, en pos de satisfacer las necesidades materiales de una sociedad, se obtienen por la oferta de los bienes y servicios producidos y distribuidos por las empresas.

Sin embargo la organización que se ocupa de obtener fines es la esencia en sí misma de la economía; por consiguiente, una empresa se encuentra en ese núcleo conformado por: empresa y economía, en cierto modo, son similares dado que toda actividad económica se encuentra enmarcada dentro de alguna empresa. Esta definición de una empresa es tomada como una acción técnica, intrínseca a la naturaleza del hombre, y por lo tanto, es autónomo de un sistema, doctrina, lugar o tiempo. La empresa adquiere matización de diversos parámetros, los cuales, de hecho, se han manifestado a través de la historia. Es por ello que se dice que una empresa, en ese amplio escenario en el cual la conceptualizamos, ha ocurrido siempre en la vida económica, desde los pueblos antiguos hasta la actualidad; aunque, al mismo tiempo, la empresa ha sido diversificada y ha cambiado de papeles según el paso del tiempo. (Gonzalez Enciso, 2013; p. 3)

Es conveniente antes de abordar el tema materia del acápite, recordar que la empresa ha sufrido un largo desarrollo histórico, produciéndose la gran mayoría de veces transformaciones organizacionales como estructurales de la misma.

Se toma en consideración que a lo largo de la historia de las empresas, se han visto enfrentadas a dos etapas básicas y fundamentales en concreto, capitalista, siendo la más cercana, y la anterior, la cual es complicada de definir con un solo término (precapitalista, medieval, tradicional, etc.) puesto que obedecía a distintos factores dependientes de la organización social en la cual se desarrollaba. La desarticulación de estas etapas resulta complicado de describir, ya que no depende solo de la cronología, también está incluido el ambiente jurídico, político y los valores culturales

que se manejen en determinados tiempo y lugar.

Fanfani (1953), citado por Gonzalez Enciso (2013), indicaba que:

En la Edad Media existían actividades bancarias con muchas características capitalistas, mientras que en los siglos XIX y XX existían rígidas industrias artesanales y campos colectivos. Históricamente, es difícil encontrar actitudes netas, características de una época en particular por algunos factores, en problemas sociales relacionados, por algunos otros factores. (p. 09)

Precisamente, Gonzalez Enciso (2013), con la salvedad realizada, señala que esas dos formas de empresas mencionadas han vivido -a veces, convivido-, en tres sociedades diferentes:

a) La sociedad feudal presidió la primera expansión de Europa y se distinguió por los lazos personales a través de los cuales organizó la sociedad. En este punto, predomina el negocio tradicional, con fuertes restricciones regulatorias y legales.

b) La sociedad señorial, presente en la Europa de la Baja Edad Media y Época Moderna. Se heredó el feudalismo, pero se perdieron los lazos personales, aumentó la libertad y apareció una organización estatal, inclinada al autoritarismo, aunque exigía el respeto de ciertas características: derechos y privilegios. En este punto, el proyecto capitalista comienza a conformarse y llegar a la madurez, conviviendo con otras formas jurídicas, estamentos y grupos, hasta alcanzar un nivel pleno, y se produce la apariencia que provoca el cambio social y político que presupone la adhesión de la tercera etapa.

c) La sociedad capitalista. Teóricamente, en esta sociedad, las restricciones legales fueron eliminadas de las herencias y todos los ciudadanos eran iguales ante la ley. El control de las libertades, mucho más amplio que en el pasado, se extiende más allá de los acuerdos entre antiguos reinos para convertirse en parte de una democracia, y tiende a ser cada vez más global y castigado por la ley. Durante estas etapas, las empresas adquieren diversas formas que también se distinguen por la especificidad del campo al que pertenecen. (p. 10)

El Centro de Documentación de Estudios y Oposiciones (2003) señala, por su lado,

que el estudio moderno de la empresa distingue cuatro etapas principalmente en su evolución:

A) Etapa mercantilista: Encontramos que en esta fase la empresa se ha caracterizado por la actividad comercial que realiza, contando también que los negocios más frecuentados fueron derivados del préstamo y la compraventa. El ánimo emprendedor va en aumento junto al comercio internacional provocando que se extienda la idea de la empresa propia y así también las nuevas formas jurídicas en negocios de cómo Sociedades Anónimas.

B) Capitalismo industrial: Gracias al capitalismo industrial la empresa se ha desarrollado hasta la actualidad. Siendo en la primera Revolución Industrial en Inglaterra el siglo XVIII la primera aparición de una máquina como el desencadenante a una serie de reestructuras y adaptaciones en las empresas, quienes tuvieron que reinventarse buscando nuevas dimensiones que vayan de acuerdo a la demanda de nuevas tecnologías, propias de grandes escalas y producciones. Este avance en el capitalismo industrial es posible estudiarlo al dividirlo en tres periodos. El primero da inicio con la revolución industrial, misma en que las grandes empresas se adecuan, pero es la industria textil la que se adapta al progreso técnico con mayor agilidad. Ellas utilizaron maquinaria de gran escala pues era necesario para las grandes capitales. Seguida de estas, nos encontramos a la industria pesada la cual fue impulsada por la creación del ferrocarril, también en consecuencia, se fundaron los grandes bancos que permitieron financiar aquellas industrias. Es por esos años que la reglamentación jurídica perteneciente a la sociedad anónima es mejorada y su difusión se vuelve total, de tal manera que sustituye las antiguas maneras societarias las cuales eran de tipo personalista puro y mixto (colectivas y comanditarias). Lo dicho configura al concepto moderno de una empresa, abandonando el antiguo modelo de una unidad comercial para concebirla ahora como unidad de producción. Culminando así la etapa en la que el protagonismo era de la gran empresa comercial dando paso a la gran empresa industrial.

La segunda etapa da paso a nuevos factores que influyen en la concepción de la empresa, hablamos de la intensificación de un proceso productivo, apareciendo nuevas técnicas que administran y organizan la industria propia de la nueva producción en serie y el estallido de los monopolios europeos y norteamericanos.

Por lo cual, aparecen las empresas industriales las cuales concentran altas sumas de capital y aumentan sus necesidades de maquinarias, instalación, la materia prima y la mano de obra. Las grandes industrias que rivalizaban en ese momento eran las del acero y del hierro, algodón y carbón, así como las que inician: petróleo y automóviles. Durante esta etapa se destaca, aparte de las de interés económico, debido al incremento del comercio a nivel global y la transformación de la industrialización de las colonias pertenecientes a las grandes potencias. Siendo un periodo que podemos denominar como neocapitalismo comercial.

Siguiendo esta etapa, la industrialización de la empresa llega a madurar preparándose para el último periodo en el que toma una nueva dimensión, debiendo estudiarse bajo otras ópticas, surgiendo un nuevo modelo. Son los momentos de crisis de las estructuras clásicas de una organización que es de tipo funcional y líneo-funcional que da éxito a las empresas hasta inicios del siglo XX. Sin embargo, surgen cambios en las estructuras de organización multidivisional y descentralizadas, pertenecientes a una empresa diversificada con estrategias de monopolio, generando sus propios segmentos en el mercado con coaliciones casi explícitas con las diferentes firmas competidoras. Siendo nuevas estructuras que progresan tras la Primera Guerra Mundial y que empiezan a instaurar empresas líderes de la economía de la época. Son estos momentos lo que algunos autores denominan como la Segunda Revolución Industrial, debido a la aparición del motor en combustión, el desarrollo de la electricidad y la electrónica.

C) Capitalismo financieros: Ya cercano a la actualidad, la tercera etapa se caracteriza por el triunfo del monopolio y la aparición del conocido capitalismo financiero. Previamente en 1900 se vieron los primeros monopolios, como por ejemplo en Alemania, la industria carbonífera de los Kirdorf, acero de los Krupp y de la industria eléctrica de AEG y Siemens. Todos los procesos monopolizadores exigen diferentes y grandes dimensiones en las empresas, debido a ello requieren grandes recursos financieros. Por diferentes causas, las diferentes entidades financieras desean controlar de cerca el desarrollo de las industrias y otros negocios prósperos y dinámicos, de ello provienen que las empresas que integren estos empiecen a ser subyugados por los bancos a través de la obtención de acciones y la concesión de préstamos. Al mismo tiempo que a los capitalistas industriales les atrae ser representados dichas entidades financieras y de esta manera controlar los recursos que son necesarios en sus empresas y los que se requieran por otras

entidades que puedan disminuir el grado de monopolio en el mercado. Acaba de surgir el grupo financiero que termina con el fenómeno de la concentración de capital, yendo hacia otros países e invirtiendo en diferentes lugares a la vez que se asocia con otras compañías u organizaciones, este es un movimiento conocido como Internacionalización de la empresa o del florecimiento y consolidación de la empresa multinacional.

D) Actualidad: Actualmente el estudio de una empresa como realidad económica y social es acompañada por la figura de un empresario, representante de la función organizacional y su dirección adquiriendo un gran auge. Desde este punto de vista se puede definir a la empresa como un sistema que coordina factores de producción, marketing y financiación para obtener los fines deseados. Obteniendo de este concepto sus principales características:

- La empresa es un conjunto de factores de producción, es decir, de elementos necesarios para producir.
- Tiene unos fines u objetivos que constituyen la razón de su existencia (maximización de beneficios, maximización de ventas, cumplir un plan, etc.).
- Los distintos factores que integran la empresa se encuentran coordinados entre sí para alcanzar esos fines, dicha coordinación la realiza la administración o dirección de la empresa.
- La empresa es un sistema. (Centro de oposiciones, 2003, p. 7-9)

Aunque con alguna modificación, especialmente en lo que respecta a la última etapa, se puede sistematizar lo señalado de la siguiente manera (Clavijero):

ETAPA	ESTRUCTURA BÁSICA	DEFINICIÓN	MODELO ORGANIZACIÓN ECONÓMICA
PRIMITIVA	Unidad simple de base familiar (USDBF)	Unidad técnica	Feudalismo

COMERCIAL	USDBF o no	Unidad técnico económica	Mercantilismo
INDUSTRIAL	Unidad compleja, organizada, societaria y funcional	Unidad económica de producción	Capitalismo
COMO ORGANIZACI ÓN Capitalismo financiero	Unidad compleja, organizada, multi- societaria, divisional y	Unidad de decisión y de dirección	multinacional

Con lo anterior, se puede observar que la evolución misma de la actividad empresarial ha variado y se ha distinguido de sus antecedentes formativos de organización empresarial. En la actualidad, la globalización ha generado un consenso social respecto a que la búsqueda de beneficios económicos derivados de la actividad empresarial debe realizarse respetando los principios de desarrollo sostenible y en concordancia con otras nociones de valía organizacional. Así, por tanto, las diferentes personas que empiezan a interesarse y apostar por la conformación de empresas, se inclinan con mayor frecuencia por un impulso motivado de valores alineados con los principios de desarrollo sostenible.

Church (1994) señalaba, por ejemplo, la óptica contemporánea empresarial que se concebía para considerarse como prácticas corporativas adecuadas eran:

- Crear valor económico, social y ambiental, a corto y largo plazo.
- Maximizar el aprovechamiento de los recursos destinados a la fabricación de sus productos y a la prestación de sus servicios.

- Promover el bienestar y la evolución de las generaciones presentes y futuras, en sus entornos operativos.

Es, pues, obvio, que el deber ser empresarial ha dado un viraje a cómo se fue formando en la historia. En nuestros días los empresarios se han inclinado más a la idea de que el éxito comercial y los beneficios para los accionistas no son conseguidos solo por la maximización de beneficios a un corto plazo, sino que se obtienen por un comportamiento que es orientado al mercado, aun así es responsable. De esta manera, las empresas con más conscientes de que pueden alcanzar un desarrollo sostenible que se vea orientado hacia las operaciones con el fin de favorecer el crecimiento económico e incrementar la competitividad, al mismo tiempo que se garantice la protección del medio ambiente y se fomente la responsabilidad social, incluyendo los intereses de los consumidores. Definitivamente, como es señalado por los expertos, el objetivo final de las empresas y organizaciones es el de dejar una huella industrial y sólida, que sea razonablemente esperable, y a la vez sea una contribución a la localidad, un legado de la subsistencia sostenible tan grande como le sea posible.

Camisón Zornoza (2008) señalaba que:

Desde algunos frentes, se ha abierto una variedad no restringida estableciendo nuevos desafíos para la gestión de la empresa. Cuando el empleador aprendió cómo administrar los activos intangibles y los recursos financieros, se les pidió que entendieran cómo administrar las tecnologías, seguidas por las personas invisibles y en la última década (las personas todavía no los conocen bien, lo que es, menos de lo que no son Tangible y son activamente ricos en información o conocimiento). En los whirlpools de estos requisitos, hubo un paso más y la compañía estaba obligada a participar en la salud humana y en temas sociales y ambientales que pesaban la humanidad. Es difícil encontrar una compañía grande, especialmente si citó las becas, no orgullosos de sus acciones en esta área, modificando las memorias sostenibles o los informes de desempeño social y forma parte de uno de los foros seleccionados como los activistas de las ONG, Derechos civiles, humanos o ambientales. La popularidad de las publicaciones, eventos, congresos, cursos y debates también es abrumadora. (p. 17)

Es aquí donde resulta obvio el conocimiento de los directivos y empresarios, además de los agentes y las fuerzas del cambio que establecen los retos para una correcta dirección de la empresa, resultando un aspecto crucial para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones, a la vez que se vuelve un pilar indisoluble para el progreso, el bienestar económico y social.

Tomado de ello, se toma en consideración como verdad el juicio planteado por Comisión Zornoza (2008):

Esta empresa es hoy en día el motor de cambio y progreso más importante en las sociedades capitalistas avanzadas, en la medida en que muchas funciones tradicionalmente desempeñadas por el Estado han comenzado a ser realizadas por empresas privadas. El orfanato de los estándares utópicos y los nuevos proyectos de cambio político, económico y social, han convertido a la empresa en una importante institución en la sociedad. La economía moderna es un sistema de organizaciones que juegan un papel fundamental en la organización de la producción y la satisfacción de las necesidades económicas y sociales. (p. 18)

Una sociedad democrática está conformada por los valores morales incorporados en su sistema legal y su sistema de protección social. La vida económica y social se ve de igual manera transformada por el crecimiento protagónico de los diversos grupos de interés (stakeholders) que están relacionados con la empresa, al igual que la extensión de movimientos activos organizados para la defensa de algunas causas. La idea central de la teoría de las partes interesadas se refiere a la empresa y sus líderes que no son los únicos responsables ante sus propietarios de capital o accionistas (shareholders) por los resultados económicos. Así como no deben actuar exclusivamente para satisfacer las expectativas del cliente, las responsabilidades deben extenderse al logro de las metas de toda clase de intereses, tanto internos como externos, marginados y afectados por sus actividades. Dentro de la variedad de grupos de interés están incluidos, además de los accionistas y clientes, los trabajadores, sindicatos, directivos, proveedores y subcontratistas, administradores públicos, inversionistas e instituciones financieras, medios de comunicación, las ONG activas en campo de protección sobre derechos de los consumidores, derechos humanos y del medio ambiente, alcanzando un largo etcétera.

En conclusión, la percepción pública sobre el papel que juega la empresa en el sistema va cambiando. La presión que ejercen los distintos grupos de interés,

especialmente los activistas políticos y ecológicos, han vuelto en referencias necesarias de las empresas en el siglo XXI ayudando a los directivos a comprender que un cambio fundamental que tendrá efectos perdurables y profundos sobre los negocios está teniendo lugar y que tendrán que aprender la mejor manera de lidiar con ello porque nada demuestra que serán modas efímeras, sino mareas que traen cambios y fondos cuyos efectos apenas han comenzado a ser intuidos pues apenas se han asomado a la superficie.

En 2008, Comisión Zornoza enfatizó que el estudio Delphi estableció las coordenadas a las que la actual empresa en el siglo XXI debería dirigirse, bajo las cuales deben anotarse como distintivo las siguientes indicaciones:

- Aumenta la capacidad de la empresa para adaptarse a todas estas cosas nuevas y lo que pueda suceder, mediante la implementación de sistemas y estructuras flexibles. Para ello, es necesario potenciar las competencias directivas con visión de futuro, que en el caso de las empresas españolas están especialmente desatendidas por la escasa conciencia de los múltiples retos a los que se enfrentan, especialmente los relacionados con la responsabilidad social corporativa y la ética empresarial.
- Cree modelos comerciales abiertos, competitivos, creativos e innovadores que exploren los límites de lo que una empresa impulsada por valores puede lograr y convierta los problemas en oportunidades. Por ejemplo, enfóquese en sectores de mercados emergentes (demanda de productos verdes o socialmente responsables, productos que satisfagan necesidades sociales, empresas que contribuyan a la eficiencia energética y ambiental). Los productos de consumo se encuentran en la base de la pirámide a menudo marginada, etc.)
- Trabajar con clientes, proveedores y competidores para desarrollar estrategias conjuntas y compartidas para el bien común, evitando comportamientos oportunistas y arrendamientos a corto plazo que puedan afectar los estados de resultados Importación a largo plazo.
- Explorar nuevas oportunidades para aumentar la eficiencia de la empresa, que no sean a costa del capital humano, sino aprovechando sus potencialidades e introduciendo innovaciones que mejoren la organización del trabajo, para lo que se precisa crear entornos de trabajo humanos y atractivos para el personal con talento.

- Hacer crecer el capital intelectual y los activos intangibles de la empresa (diseño, marca, reputación y calidad), maximizando la sabiduría y la experiencia de las personas y distribuyéndolas por toda la organización para fomentar el aprendizaje y la innovación.
- Buscar activamente nuevas estrategias para maximizar la función de creación de riqueza, así como formas de distribuirla con el máximo apoyo y consenso social, manteniendo contratos de crédito patrimonial, contratos sociales y contratos de máximo carácter legal.
- Promover el comportamiento ético de todos los miembros de la organización (incluida la exclusión de cualquier práctica que discrimine, oprima o lesione los derechos humanos), así como la cooperación de empresas que asuman responsabilidades sociales y ambientales en la medida en que se determinen sus competencias, pero sin esto, tal obligación entraría en grave conflicto con su capacidad para llevar a cabo su misión principal.
- Desarrollar una estrategia para comprender, medir y comunicar el impacto de acciones de comportamiento responsable, comprometido y sostenible en la creación de valor de la empresa.
- Desarrollar una visión de resultados a largo plazo para inversores y mercados de capitales, dentro de un modelo de gobierno corporativo que asegure la participación de todos los accionistas.
- Mejore las habilidades de gestión y organización, mediante la introducción de todas las innovaciones y sistemas de gestión (como estándares aprobados, informes de sostenibilidad o código de ética) que ayuden a la empresa a responder de manera eficiente a todos los desafíos anteriores. (p. 29-30)

2. LA CRIMINALIDAD EMPRESARIAL

Ríos Patio indica con suma claridad que:

Según la definición estricta de criminología, el delito es un conflicto de intereses entre partes en el que el elemento de violencia interviene y crece exponencialmente, causando daño a las partes involucradas y al tercero. No hay duda de que en esta definición hay un componente humano - me refiero

al mejor individuo - y un componente social que resalta el carácter individual y social del criminal, de ahí el fenómeno del conflicto y la violencia y esta problemática afecta a las personas. . El pueblo y la sociedad en su conjunto, porque merece la atención de todos, la sociedad y el estado. (2017, p. 2)

En tal modo, en lo que concierne a la criminalidad empresarial, además de lo citado, conviene referir:

Desde un punto de vista estructural, las características más importantes de un crimen globalizado son dobles. Por un lado, es crimen organizado en sentido amplio. En otras palabras, son grupos jerárquicos de personas, ya sea en los negocios o incluso en la forma estricta de una organización criminal. Los resultados de la separación del desempeño material directo de la responsabilidad también determinan que los daños resultantes pueden parecer en gran medida separados, tanto en el lugar como en el tiempo, de las acciones de las personas más involucradas en el esquema criminal. En términos materiales, el crimen de la globalización es el crimen de actores poderosos, que se distingue por el grado de su impacto, económico en general, pero también político y social. La capacidad de desestabilizar el mercado común, así como la corrupción de funcionarios y líderes también son características destacadas. (Sánchez, 2001, p. 87)

Ballesteros Sánchez (s.f.) destaca el lugar que ocupan las corporaciones en el siglo XXI, en un mundo de interconexión económica y globalización, donde la actividad económica actual ocupa un lugar privilegiado, definiendo nuestra forma de vida. En el marco de este proceso y en el marco de sus actividades sociales, las empresas también pueden realizar actividades imprudentes que conduzcan a la implementación de actos ilícitos, con el consiguiente deterioro del patrimonio y la propiedad jurídica penal. Esto es tanto más peligroso porque, en muchos casos, se trata de macroinstituciones con consecuencias desastrosas para la sociedad en su conjunto. Además, se ve favorecida por la desregulación económica, la ausencia de organismos internacionales encargados de supervisar a las empresas y la escasa influencia del derecho penal tradicional en las personas. (2019, p. 22)

Por ello, con lo dicho anteriormente, se debe dejar constancia que el management empresarial negligente y poco aplicado, hoy ya no es aceptado por una sociedad que exige respuestas que estén a la altura de la dificultad de los fenómenos propios de esta era. Además, tiene sentido también lo que exponen Luggren & Oroño:

El fenómeno de la globalización económica y la integración supranacional está dando paso al crimen organizado, al crimen internacional, es decir, a grupos jerárquicos de personas que interfieren en las empresas. La separación de actividades entre desempeño físico directo y responsabilidad determina que los resultados nocivos pueden parecer en gran medida separados, tanto en el espacio como en el tiempo, de las acciones de las personas más relevantes para la dimensión criminal. (2015, p. 207)

Espinoza Bonifaz expone una breve historia del interés por analizar la criminalidad empresarial. De esta forma, se indica que a mediados de la década de 1970, cuando más de 400 empresas estadounidenses fueron descubiertas involucradas en pagos ilegales a funcionarios y políticos extranjeros por parte de la Securities and Exchange Commission, la Bolsa Nacional de Valores de Estados Unidos. Siendo ese el momento en el que puede situarse el origen de Compliance y, ante ese descubrimiento, el Senado aprueba en diciembre de 1977 la Ley de Prácticas Corruptas en el extranjero, en la cual se prohíben los pagos ilegales a funcionarios extranjeros y se exige a las compañías cotizadas el registrar cada transacción en el sistema de control interno adecuado.

Seguido a ello, frente al nuevo escenario libre de la circulación de capital de los años 90, las distintas normas dadas entre los países generan ventajas competitivas, para las diferentes empresas que proseguían con los pagos ilegales. Siendo ahí cuando se produce un nuevo compliance, junto a la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1997) por medio de esta los gobiernos suscritos se comprometen a implementar una legislación que penalice el acto de sobornar a cualquier funcionario público extranjero. Años previos, 1991, la Comisión de Sentencias de los Estados Unidos hizo público un manual de instrucciones cuyo fin era unificar los diversos criterios en las resoluciones judiciales con respecto a crímenes cometidos por las empresas. En cuanto a las condiciones aplicables, la necesidad de un programa de

cumplimiento normativo y medidas de prevención del delito como factores atenuantes o para evitar la condena de la empresa. Como resultado, ha surgido la personalidad del Jefe de Ética y Cumplimiento y muchas empresas han adoptado programas de cumplimiento. Adicionalmente, los manuales de instrucción fueron un ejemplo para diversos países al momento de legislar la materia anticorrupción y cumplimiento normativo. De esta manera, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, el cual fue conformado por cinco asociaciones estadounidenses de auditoría y rendición de cuentas, publicando en 1992 un manual de marco referencial integrado para control interno en las corporaciones, este sirvió como modelo para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los controles internos. Seguido a ello, en el año 2002, se expide la Ley Sarbanes-Oxley cuyo propósito es la prevención de falsificación del valor de las empresas en la Bolsa, fraudes y riesgos de bancarrota; sin embargo, fue comprobado que el simple hecho de que las corporaciones tengan programas de cumplimiento no resultaba suficiente. Ejemplo de ello era el caso de Enron, la evidencia daba entender que era necesario internalizar en la empresa una cultura de cumplimiento normativo, asegurando además una supervisión efectiva de los programas de prevención internos. (p. 6)

De igual manera, complementando el breve relato histórico reseñado, los cambios producidos en el contexto internacional sobre todo a partir de los años 90, permiten explicar las características de los fenómenos de integración y del despunte de la actividad de la criminalidad empresarial. Luggren & Oroño (2015) indican estos rasgos:

- La globalización ha sido considerada un generador integrado global más grande y sus características incluyen: un sistema de producción fragmentado que aplica a las empresas en algunos mercados; Y la movilización diaria de capital entre la frontera mediante el uso de recursos informáticos y la información de contacto directa que se logra el desarrollo electrónico.
- La tasa de crecimiento del comercio internacional es mayor que el aumento de la producción en todo el mundo y tiene un nivel de reducción de impuestos.

- Los modelos europeos estaban en una nutrición, primero, consolidando el mercado interior en 1992 con la libre circulación de todos los factores de producción; Y para fines de 1999, de acuerdo con el cumplimiento de la Unión Monetaria, con la participación de la mayoría de los Estados miembros.
- En el caso de América Latina, hubieron dos situaciones que afectan el cambio en la integración: (i) Los planes estables aplicados en algunos países han producido convergencia en las políticas abiertas, con la degradación de los aranceles y un papel más fuerte del estado de la economía. ; y (ii) fortalecer la democracia terminó el gobierno militar, integrado a regañadientes. (p. 207)

Siendo evidente que la criminalidad de una empresa se muestra o, mejor decir, se convierte en una suma de delitos cuyo contenido económico se comete a través o teniendo como medio el acto empresarial, debe diferenciarse entonces cuando se actúa valiéndose de la estructura empresarial cuando algún o algunos colaboradores de la empresa causen daño a la empresa en sí o a los demás colaboradores. Cada ser humano que interviene en la empresa se ocupa de diferentes labores y posee diferentes funciones para desarrollar dentro de una estructura organizativa, siendo más complicado que coexistan diferentes sujetos con la misma función.

Así mismo, es un hecho con destacada evidencia que la abundancia de intervenciones y de intervinientes en un determinado proceso dificulta bastante la investigación, al mismo tiempo suele causar la disgregación de las responsabilidades de las personas físicas. Yace una considerable dificultad de probar que los individuos puedan haber tenido una intervención en el correspondiente hecho criminal, frecuentemente no existe una constancia documentada, en libros de actas relacionados con los actos que acrediten la clara comisión de un hecho delictivo, siendo dificultades que señalan que en la práctica con frecuencia se acude a pruebas de valor que solo den indicios.

De manera definitiva, hasta el actual punto, se puede señalar que una empresa ubicada en tal contexto, como núcleo central en algunas tipologías delictivas en consideración a la relevancia especial de su estructura de organización. Esta dimensión de organización se ha tomado como fundamento de la responsabilidad penal de las empresas (culpabilidad por defecto de organización), o de la imposición

de consecuencias jurídico-penales a aquellas (organización defectuosa como estado de cosas peligroso para los bienes jurídicos) (Mir Puig, 2012)

El fenómeno descrito, explicó Sutherland (2011), en el marco de los delitos económicos, conllevan el auge y posterior desarrollo de la ciencia del Derecho penal económico, subdisciplina del Derecho penal que tiene por objeto específico de estudio un grupo reducido de delitos [aunque se ha expandido a lo largo de los años], está estrechamente relacionado con el funcionamiento del sistema económico (p. 192). Por tanto, el delito comercial es un concepto que se acerca a la criminología y se refiere al problema de “un conjunto de delitos económicos en los que los bienes legítimos e intereses externos son violados por acciones en beneficio de otros”. La empresa y los intereses personales de sus empleados” (Schünemann, 1988, p. 531)

En consecuencia, a fin de aplacar ésta problemática propia de la globalización, las grandes empresas son actores clave dentro de la geopolítica global, influyendo de forma determinante en el mismo mundo empresarial o, con mayor repercusión, en la política estatal de los países.

Las empresas al igual que el Estado luchan por asegurar los recursos naturales necesarios para un crecimiento económico, frente a la escasez de los mismos recursos y diversos síntomas tangibles del cambio climático, mismos que contribuyen a las acciones criminales contra el medio ambiente. De la misma manera, la guerra económica entre los Estados y las empresas constituyen un riesgo para el logro de un gobierno global pacífico, contra la seguridad humana y la debida protección de los derechos humanos. No olvidando que dentro de un escenario internacional económico y social, se produce una interrelación entre diversos factores: Estados (sean democráticos o no); las empresas (lícitas e ilícitas); personal, individuos de manera particular o colectiva (comunidades indígenas, grupos criminales, colectivos vulnerables, etc.)

Con lo cual, Caro Coria (2020) nos especifica que:

En el contexto de este nuevo fenómeno delictivo, es necesaria una doble distinción, ya que implica desde el principio que la responsabilidad penal de los integrantes que integran la organización de una persona jurídica, de la que tradicionalmente se ha discutido, se considera un delito. Responsabilidades del empleador y subordinados; Como segundo término, el comportamiento de

responsabilidad penal de las propias empresas, que es un área en la que la empresa debe ser analizada como una unidad única y, por tanto, los mecanismos de tramitación penal deben tener en cuenta este aspecto de su estructura. (p. 378)

El primer aspecto del delito económico es la responsabilidad penal del empresario, lo cual es discutido con más detalle por la doctrina penal porque, como afirma Pinaranda Ramos (2012):

Existe consenso en la necesidad de desarrollar enfoques doctrinales que permitan la atribución directa, como autor y no meramente como participante, a los de nivel medio o alto en las empresas, e indicar la base adecuada para este método de aplicación. (p. 172).

El segundo aspecto del delito económico es la responsabilidad penal de las personas jurídicas, que es un tema fundamentalmente relacionado con el ámbito del delito económico, es decir, todos los actos sancionados por la ley y las infracciones administrativas cometidas en el marco de la participación de la persona jurídica en la actividad económica, vida y tráfico legal. Un fenómeno criminal sin unanimidad en base a su criminalización. No obstante, consideramos que la base doctrinal de la obligación de la empresa en este campo es el deber del garante del empleador, a través de su autoridad autorreguladora (no personalmente, sino a través de la estructura social). (Caro Coria; 2020; p. 380)

En tal forma, en definitiva, la corrupción sea pública o privada debilita a los organismos democráticos, adultera el funcionamiento de las Administraciones públicas y empresas, descomponiendo el sistema económico y privando así de disponer de los óptimos servicios básicos como la educación, seguridad, sanidad o justicia y el comercio justo. De la misma manera, la corrupción propicia el refuerzo de otras amenazas particulares, ejemplo de ello sería el crimen organizado que altera los mercados, alejando a los inversionistas, provocando así que el nivel de crecimiento disminuya y haya mayor inestabilidad financiera y económica.

Tal como resalta Ballesteros Sánchez (s.f.):

La lucha contra la corrupción debe abordarse desde el punto de vista de la función pública y el castigo, reconociendo que la corrupción destruye la conciencia y, además, es un fenómeno particularmente destructivo y silencioso, con el potencial de socavar los derechos humanos y la seguridad humana derechos, así como derechos legítimos a través de actos específicos de corrupción o intrusión. La corrupción afecta las condiciones básicas para el desarrollo humano y la felicidad en términos de dignidad. En resumen, la introducción de medidas robustas de cumplimiento penal y manual refuerza la legitimidad, porque en espacios regulatorios donde faltan o son débiles los mecanismos de fiscalización, son la base para el surgimiento de corrupción sistémica y abusos a los derechos humanos y derechos legales. (2019, p. 28)

3. APROXIMACIÓN A LA CRIMINALIDAD EMPRESARIAL EN EL PERÚ

Abanto Vásquez (2015) indica que la evolución de la política criminal peruana en lo concerniente al “lavado de dinero”, conocido allí como “lavado de activos”, ha cambiado varias veces de modelo. Dicho proceso se ha producido en fases:

En la primera fase del vacío legal, los primeros meses del Código Penal de 1991, se decidió incluir un capítulo específico sobre "tráfico ilícito de drogas" en el propio Código Penal (para que exista una ley al respecto. Revisión) en el contexto de los "delitos contra la salud pública". Pero, contrariamente a la tendencia del tiempo y las obligaciones internacionales, no se incluyeron los delitos relacionados con el “lavado de dinero”. La explicación radica en que el legislador peruano, apoyado en el contexto internacional y no del todo actualizado, siguió fielmente un antiguo origen español en relación con la Convención de Viena. La segunda fase se introdujo el tipo como “receptación especial”, el 08.11.1991 (7 meses después de comenzar a regir el nuevo CP), se promulgó el Decreto Legislativo N° 736 que introdujo, en el CP, después del tipo penal de “promoción o favorecimiento al tráfico ilícito de drogas” (art. 296) los artículos 296 A y 296 B. Por un lado, se penaba el “lavado de dinero” como una forma de “receptación especial” de bienes provenientes del “tráfico ilícito de drogas” (art. 296 A) y, por otro lado, sin conexión con el tipo anterior,

se tenía un tipo de “lavado de dinero” en la modalidad de “intermediación financiera o repatriación de capitales” referida a bienes provenientes del “tráfico ilícito de drogas” o del “narcoterrorismo” (art. 296 B). Posterior a ello, Ley 26223 de 20.08.1993 que introdujo la cadena perpetua en el art. 297 B, y la Ley 27225 de 17-12-1999 que introdujo el párrafo final en el mismo artículo) se llegó al modelo definitivo dentro del Código penal que tuvo vigencia hasta el 2002. En tercera fase, se tiene el modelo de la ley especial (Ley 27765 y D. Leg. 1106), la cual tenía algunos problemas la confusa descripción del dolo eventual (“puede presumir”), no introduce consecuencias adicionales para la persona jurídica (más allá de las muy deficientes previstas en el art. 105 del CP peruano); las circunstancias atenuantes eran insuficientes (por ejemplo, para reclamaciones simples); la categoría más severa, que se basa en la asociación entre bienes lavados y el tráfico ilícito de drogas, se ocupa de un solo conjunto de métodos (la alteración o transmisión del comportamiento) pero no comprende el otro (transacciones de ocultación y posesión); el fiscal general solo está facultado para solicitar la eliminación del secreto bancario, el secreto financiero y el secreto del mercado de valores (se necesitaría una enmienda constitucional para facultar a otras personas o entidades como la Unidad de Inteligencia Financiera); es necesario prever una exención del castigo para quienes cometan actos de buena fe, así como prever la posibilidad de tomar medidas cautelares antes de dictar sentencia para asegurar la propiedad (destrucción de la propiedad). La modificación más importante a esta ley se produjo con el Decreto Legislativo 986 de 21.7.2007. Entre otras cosas, se ha eliminado el elemento subjetivo adicional de la tasa inicial (dificultando la identificación, incautación o confiscación) y con el cambio de redacción, el modificador se convirtió en un delito como resultado: p. ej. N° acto de conversión tendente a (y con la intención de) dificultar..., sino acto que dificulta. Además, en el art. Se han agregado dos nuevos métodos: administración o transporte, dentro del territorio de la república, y entrada o retiro de mercancías "sucias". Posteriormente, el Decreto Legislativo 1106 fue denominado “Decreto Legislativo para Combatir Efectivamente el Blanqueo de Capitales y Otros Delitos Relacionados con la Minería Ilegal y el Crimen Organizado”. Los legisladores, entre otros, basaron sus acciones en la necesidad de mejorar la legislación del momento (es decir, la Ley 27765) "tanto modelo como procesal, debe caracterizarse por normas que faciliten y

posibiliten la eficacia de los procesos penales y la capacidad de sancionar a los responsables de estos delitos". (quinto considerando). Además, existen otras razones para la nueva ley, en particular el deseo de combatir la "minería ilegal". (considerandos 2 y 4). (p. 55-65)

Posterior a lo citado, el 21 de abril de 2016, se aprobó la Ley N.º 30424, su propósito es determinar inicialmente la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito transnacional de cohecho definido en el artículo 397 ° -a del Código Penal, el cual fue posteriormente prorrogado por el Decreto Ley No. 1352, incluyendo corrupción pública y patrimonial, lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Espinoza Bonifaz (s.f.) indica que:

La ley es una entidad legal que no es responsable de administrativa, para los delincuentes anteriores, si está aprobado y desplegado en su organización, ante el Comité Penal, un modelo de prevención completo en esencia, riesgos, necesidades y sus características, incluido el monitoreo apropiado y las medidas de control para prevenir el crimen mencionar o reducir significativamente el riesgo del Comité. En el artículo 17, el inciso 2 establece las características y factores que debe presentarse el modelo de prevención o el programa de cumplimiento de cumplimiento. Por lo tanto, el cumplimiento es, por lo tanto, exigir a las empresas, de una manera, para asumir una tarea pública y capacitarse para continuar con el estado en la tarea de controlar nuevos riesgos, para proteger a los accionistas o a los consumidores o evitar los eventos criminales. Después de eso, surge un nuevo acuerdo y una nueva fortaleza de una nueva compañía, donde cambiar los beneficios de responsabilidad limitada y la economía libre se están desarrollando, este es un compromiso para completar algunos objetivos públicos. (2016, p. 08)

Zavaleta López (2017) indica que lo que conforma el colectivo delictivo del crimen organizado –organización criminal– en nuestro país, está representado especialmente por ciertos elementos, los cuáles, por su naturaleza criminal se vinculan al compliance o delincuencia empresarial, los cuáles son:

- **La variedad de personas:** Reconoce el mínimo número aceptable con el que se deben contar las organizaciones criminales. Debe entenderse que la expresión "contar" indica la formación de una organización criminal; Cómo funciona en la práctica es otro asunto. La Corte Suprema de Justicia de la República lo reconoció, "la pluralidad de agentes es un componente fundamental de su existencia, pero no de su trabajo".
- **La estructura organizativa:** En este elemento se muestra la jerarquía de la organización criminal, es decir, permite una diferenciación esquemática de los integrantes y la distribución de las tareas que realizan. Ahora no hay forma ni estructura uniforme, las tipologías son diversas, esto dependerá de las posibilidades que las respectivas sociedades ofrezcan para los propósitos y posibilidades de las organizaciones criminales, es decir, cuanto más desarrolladas son las sociedades, más se desarrollan. Manifestar el crimen organizado.
- **La permanencia:** Esta resulta ser una de las características más reconocidas de cualquier organización criminal y es lo que le permite diferenciarse de otras formas de delincuencia colectiva, como las pandillas, el compartir y, en su mayoría, de todo tipo de asociación delictiva transitoria. Este carácter se originó en la jurisprudencia internacional, conocida como USA v Bledsoe: "Se dice que el período de tiempo debe ser amplio, que las actividades se desarrollan en semanas o meses y no hay amenaza" El futuro no cumplirá con este requisito - entendiendo permanencia - y por tanto, no existirá ningún grupo delictivo organizado.
- **La severidad de los crímenes:** En cuanto a la gravedad del delito, cabe señalar que se trata de un delito grave que tiene una pena de prisión legalmente exigida de al menos cinco años, aquel que atente contra intereses legales de notoria trascendencia o tiene una trascendencia social justificada. Se entiende por delito de ámbito nacional el que, atendiendo a las características del hecho o sus efectos e independientemente del lugar de su comisión, lesione o ponga en peligro los intereses jurídicos de especial trascendencia penal.
- **La finalidad lucrativa:** Todos los personajes expuestos están expresamente confirmados en la legislación nacional (en particular en la Ley 30077 y el artículo 317 del CP), que aquí corresponde, no se reconoce expresamente en

ninguna norma peruana, sino en la docencia como una clara marca teológica de los grupos delictivos organizados. Esta consideración es importante porque permite excluir el delito de terrorismo de la lista de delitos tipificados como crimen organizado, por la inexistencia de lucro, al menos como causa de los delincuentes de club. Además, hay que señalar que si bien las características y/o elementos descritos en los párrafos anteriores son propios del crimen organizado y muestran cómo puede operar en el mundo y en nuestro país en particular, se debe argumentar que no son los únicos. No deben faltar otros como la presión sobre el poder político, el uso de redes de protección, los controles internos y el uso de la fuerza. Su explícito no reconocimiento se debe a que son características operativas muy específicas en el sentido de que lo que importa es el nivel de poder de las organizaciones criminales, la facilidad que les ofrecen las culturas y el espacio en el que se instalan. Entendiendo a los personajes con los que está vivo el fenómeno del comentario, se entiende que los rasgos que se dan al final están generalmente presentes en la ejecución de estructuras criminales.

Asimismo, es de agregarse, Clavijo Jave precisa que:

Si bien una persona jurídica en nuestro ordenamiento jurídico no responde a un asunto penal, esto no significa que sea un acto absolutamente irresponsable o no pueda vincularse a un proceso penal. Por otro lado, las empresas pueden ser consideradas como terceros con responsabilidad civil, obligados a indemnizar a los afectados por delitos cometidos por sus subordinados o representantes cuando actúan como organismo autorizado o utilizan la organización para promover u ocultar un delito; se trata claramente de un recurso - daños compensatorios - aplicado, en virtud de la economía procesal, en el contexto de un proceso penal. Por otro lado, los procedimientos vigentes que se aplican directamente a las personas jurídicas se denominan “efectos colaterales” y se rigen por los artículos 104 y 105 del Código Penal. (2016, p. 33).

El artículo 104 del Código Penal establece que las personas jurídicas se privan de los beneficios que han obtenido de la comisión de delitos, la ley busca evitar el problema de la insuficiencia económica por parte de los directamente responsables - las personas físicas - para cubrir su responsabilidad pecuniaria

en derecho civil (San Martín Castro; 2014; p. 269).

Establece la privación a las personas jurídicas de los beneficios obtenidos mediante un delito; la ley busca evitar el problema de la insuficiencia financiera por parte de los directamente responsables - personas físicas - para cubrir su responsabilidad pecuniaria en derecho civil (San Martín Castro; 2014; p. 269).

Además, esta medida crea la obligación de indemnizar por el daño causado a las personas que han experimentado un enriquecimiento ilícito sufrido por personas jurídicas como consecuencia de sus actos delictivos. (García Cavero; 2006; p. 23)

Por otro lado, el artículo 105 del Código Penal prevé una serie de medidas de acompañamiento a las personas jurídicas, como: i) cierre de locales o instalaciones; ii) disolución y liquidación; iii) suspensión de actividades, y iv) prohibición de la realización futura de actividades con el objetivo de evitar que la empresa sea utilizada nuevamente para futuros delitos penales; es una medida preventiva.

Pese a sus casi 25 años de creación, estas medidas han encontrado poca aplicación en la realidad. En 2001, la falta de aplicación de efectos secundarios fue criticada en la jurisprudencia a pesar de sus casi once años de vigencia.

Años más tarde, la Corte Suprema emitió el Acuerdo Plenario 7-2009/CJ 116 referido a Personas Jurídicas y consecuencias accesorias, porque el Código Penal había estado en vigor durante más de dieciocho años y los desarrollos legales en relación con estas medidas no eran relevantes ni satisfactorios.

El bajo nivel de aplicación de los efectos secundarios se explica por el hecho de que el Código Penal sólo enumera los requisitos para su aplicación específica de manera muy general, lo que se refleja en un desconocimiento de su alcance. Sin embargo, no existían normas procesales para la imposición y participación de la persona jurídica en el proceso penal. Algunos agregan que su omisión se debe a que aborda medidas graves (como el cierre de locales o la disolución de la persona jurídica) de excepcional importancia.

El ordenamiento jurídico definió el cumplimiento del sector criminal - que se analizará en el siguiente capítulo - donde se han identificado áreas de actividad empresarial con actividad criminal significativa.; esto reduciría la aplicación de consecuencias auxiliares para los sectores con especial riesgo de comisión de delitos.

Sin embargo, el instrumento o el uso de una persona jurídica es necesario para ocultar el comportamiento delictivo de una persona física identificable, de lo contrario no se pueden aplicar los efectos secundarios. De esta forma, parece improbable que una persona jurídica constituida para cometer un delito o utilizada para amparar infracciones penales incluya medidas preventivas cuando la finalidad es clara y contraria al Criminal Compliance; por tanto, continuaría la escasa aplicación de estas medidas.

Por último, el artículo 105-A del Código Penal, que establece los criterios para determinar los resultados de las personas jurídicas, no es un factor a juicio del juez sobre si la empresa ha implementado o no cumplimiento penal; En otras palabras, estos mecanismos no son reconocidos ni considerados por nuestro sistema penal como un criterio para determinar resultados secundarios. Con lo anterior, es claro que los efectos colaterales no afectan las políticas regulatorias de las empresas y no generan ningún incentivo para promover la aplicación del cumplimiento penal en las empresas. Como resultado, el sector empresarial carece de mecanismos de prevención y detección de delitos, lo que conduce a un aumento de los delitos comerciales, hecho que se describió anteriormente en este capítulo. (Clavijo Jave; 2016; p. 37-38)

CAPÍTULO III: CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMA

1. DEFINICIÓN:

Se tiene de buen conocimiento que la crisis económica y financiera que abarca el período 2007-2015 ha repercutido en la forma en que juristas y economistas han entendido la protección de los mercados financieros y el sistema económico mundial, el colapso de las bolsas de valores y las investigaciones criminales de importantes empresas parecen haber expuesto las debilidades del sistema, abriendo el debate en el campo de las ideas sobre

la conveniencia de una mayor vigilancia jurídica sobre el modelo económico adoptado por los estados occidentales, cuya regulación fue insuficiente para prevenir malas prácticas corporativas de muchas empresas. Es precisamente en razón de tales causas y de otras tantas, varias organizaciones internacionales han recomendado una serie de medidas para que las empresas mejoren el gobierno corporativo. Así, entre tales medidas, se encuentran nombres como «risk management», «programas de cumplimiento», «compliance», «códigos de ética», «normas de buen gobierno corporativo», «código de buena conducta», «programa de prevención de delitos», etc. Si bien muchos de estos conceptos surgieron a fines de la década de 1990 junto con el concepto de responsabilidad social empresarial, todos describen un conjunto de medidas para mejorar el gobierno corporativo con el objetivo de prevenir la delincuencia y promover los valores éticos en las empresas. (Astudillo Meza; 2013; p. 234-235)

Además, la RSE se define en el Libro Verde de la UE como “la integración voluntaria de empresas con preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en su relación con sus interlocutores”. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

También se ha conceptualizado, en un sentido más amplio, como "un concepto por el que las empresas deciden voluntariamente contribuir a una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio". Por otro lado, organizaciones empresariales privadas como el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible definen la RSE como “el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, a través de cómo trabajan con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad de manera significativa forma de mejorar su calidad de vida ”.

Con lo dicho previamente, se tiene pues que la World Compliance Program (2020) define el concepto *compliance* –en castellano, cumplimiento normativo- como un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecen mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos.

López Hernández (2020) indica que el término ‘compliance’ engloba en la práctica como el de “gobierno empresarial” o el de “gestión de riesgos”, puesto que, si bien

son diferentes, existe una relación estrecha entre ellos. En efecto, los conceptos citados tienen como propósito asegurar que la organización esté bien gestionada, bajo los principios de eficacia, eficiencia y diligencia debida. Ejemplo de ello sería la definición de “gobierno”, tiene que ver con la estructura de dirección y control dentro de una organización, debido a la complejidad generada por la multiplicidad de acciones y procesos que se llevan a cabo, así como la toma de decisiones en el marco de su actividad. En segundo lugar, la definición de “gestión de riesgos” se vincula a los incidentes que pueden resultar de exponer la actividad empresarial ante un mercado caracterizado por la incertidumbre singular de la competencia imperfecta, de allí que el objeto realístico de la gestión de riesgos no es tanto eliminar el riesgo asociado a una actividad concreta, sino gestionarlo de forma que incide en el modo menos perjudicial posible sobre la empresa. Y, finalmente, el término “compliance” responde al esfuerzo de las organizaciones para cumplir corporativamente con las leyes y otras normas que conforman el sistema regulatorio de nuestro ordenamiento jurídico, pero también para cumplir con la normativa interna de buenas prácticas que tenga la empresa en cuestión. (p. 5)

Por otra parte, la Asociación Española de Compliance (2017) indica que:

Funciones de compliance relacionadas con las tareas de prevenir, detectar y administrar los riesgos de cumplimiento a través de la operación de uno o más programas de compliance, lo que ayuda a promover y desarrollar el cumplimiento de la organización. Por esta razón, la función de Compliance está vinculada, en cada caso, la operación del Programa de Compliance que se designa y ayuda a promover la cultura de cumplimiento en la organización, sin distinguir la responsabilidad que la principal de la conciencia de este objetivo corresponde a su gobierno y su Agencia de alta gerencia. Por otro lado, se arriesga el Compliance y sus riesgos con personas que no están relacionadas con el incumplimiento de las obligaciones de compliance, lo que significa que las organizaciones deben cumplir, así como a quienes elijan voluntariamente. Las obligaciones son apropiadas de que una compliance generalmente siga los organismos legislativos o funcionarios públicos. Obligaciones apropiadas de que se recopilan una organización de selección voluntaria en políticas internas o sucursales o las políticas de la industria no están determinadas por las autoridades o el gobierno legislativo. (p. 9-10)

Como consecuencia, la falta de adopción de un programa de cumplimiento efectivo justifica una sanción (culpa) a la entidad o persona jurídica. Hasta que se establezca en diversos ordenamientos jurídicos como motivo de exención de responsabilidad penal si la persona jurídica ha implementado un programa de cumplimiento antes de cometer el delito. De hecho, será la legislatura quien determine que un programa de cumplimiento se utiliza como circunstancia atenuante. Lo más destacado es que este programa cobra relevancia por ser la única defensa que la empresa necesita demostrar para exonerar o mitigar su responsabilidad penal en caso de que exista evidencia de que alguno de sus agentes o empleados ha cometido o cometido un acto delictivo. Involucrado en él para su beneficio o ventaja

Antes de finalizar, conviene citar lo dicho por Sieber (2014) quien indica que en materia de delitos de cuello blanco y de derecho penal corporativo, el hecho de que a través de regulaciones transparentes de “Corporate Governance”, la empresa eleva el tipo de cambio de sus acciones, financia los viveros con su programa “Corporate Social Responsibility”, o haga que sus políticas cumplan con los objetivos comerciales útiles. Para el control de delitos corporativos y derecho penal corporativo, estos Códigos de Sociedades son ciertamente interesantes desde el punto de vista general del establecimiento de nuevos sistemas de gestión en las empresas; sin embargo, el contenido de los programas de cumplimiento relacionados con delitos penales no se puede determinar después de que se descubran las investigaciones dentro de la administración de la empresa. Para los temas de interés aquí, los elementos del programa que pueden prevenir el crimen corporativo son más importantes. Debido a la variedad de riesgos delictivos y las particularidades de las diferentes empresas, no se puede dar una descripción detallada de tales programas de “prevención del delito”. Si se analizan los programas de cumplimiento publicados en Internet, la literatura relevante sobre la prevención de delitos de cuello blanco y la normativa legal para la implementación de tales medidas (sobre todo las “sentencing guidelines” de los EE.UU.), a pesar de todo, se pueden sistematizar los siguientes elementos estructurales de los programas de cumplimiento que podrían prevenir los delitos corporativos y corporativos:

- Definición y comunicación de los valores y objetivos corporativos que deben ser respetados, análisis de los correspondientes riesgos específicos dentro de la empresa, así como la consecuente definición y publicidad de las disposiciones que deben ser respetadas y de los

procedimientos para las empresas y sus trabajadores.

- Justificación de la responsabilidad de los niveles jerárquicos más altos por los objetivos, valores y procedimientos definidos en la prevención de la delincuencia empresarial; Definición de responsabilidades a nivel de mandos medios mediante la creación de un área de negocio especializada correspondiente (departamento de cumplimiento) así como aclaración y formación de los empleados operativos.
- Creación de sistemas de información para la detección y esclarecimiento de infracciones penales, en particular controles internos de personas y objetos, obligaciones de información, "sistemas informantes" para recibir avisos anónimos, determinación del canal para el esclarecimiento de casos sospechosos (participación del departamento de cumplimiento y, de ser necesario, las agencias gubernamentales) y los Resultados de las investigaciones sospechosas (comunicación directa a la gerencia de la empresa) así como el ajuste permanente y mejora de los respectivos programas de cumplimiento;
- Participación de auditores y controles externos en relación con ciertos elementos del programa de cumplimiento y evaluación externa del programa.
- Establecimiento de medidas internas para la sanción de abusos;
- Creación de estructuras efectivas que estimulen la ejecución y el mejoramiento de las medidas antes mencionadas. (p. 8-9)

Así, pues, por lo dicho, se entiende al *compliance* como un conjunto de políticas y estrategias que contempla cualquier empresa para prevenir, detectar y evitar prácticas de corrupción dentro de su estructura, es decir, es un mecanismo de prevención del delito dentro de una determinada organización. Estas estrategias se reflejan en códigos de conducta, normativa interna, códigos de buen gobierno corporativo, etc. Para prevenir la comisión de delitos, el programa de cumplimiento tiene dos objetivos generales: (i) sancionar la falta de comportamiento justo, transparente y ético; y (ii) determinar la responsabilidad dentro de la organización, es decir, identificar al personal que cometió el delito. En este sentido, existen dos sistemas de cumplimiento dentro de la doctrina que se aplican según las necesidades específicas de cada organización: centralizado y descentralizado.

Miranda Cifuentes (2018)

El sistema centralizado se caracteriza por la existencia de un tercero, que no forma parte de la organización, a cargo del desarrollo y control del programa, en este sistema se designa un oficial de cumplimiento o *compliance officer*. Este oficial es el encargado de desarrollar todo el programa anticorrupción, de la investigación y documentación de estos incidentes, así como la supervisión y seguimiento a las necesidades regulatorias de cada empresa. Además, el sistema descentralizado se encuentra dirigido por directivos de la empresa o senior managers que se encargan directamente de desarrollar e implementar el programa basado en “líneas de negocio que [...] deben responder al presidente de la compañía, y posiblemente a un comité de auditoría, [...] a su vez, debe establecer los objetivos y proporcionar guías”. Como se evidencia en el primer caso, existe una organización ajena a la empresa encargada de crear los programas de cumplimiento y establecer los mecanismos de control y sanción, así como, auditorías periódicas a base de los riesgos y necesidades de la empresa que contrata sus servicios para implementar el *compliance*¹; además, en el caso del sistema descentralizado, son sus directivos los encargados de realizar estas funciones. (p. 37-52)

Finalmente, Gómez-Jara Díez (2006) ha establecido como requisitos mínimos respecto al contenido del *compliance program* los siguientes:

- (1) Tener un código de conducta escrito;
- (2) supervisión de los esfuerzos de cumplimiento por parte del personal altamente cualificado;
- (3) no delegación de poderes discrecionales de las autoridades administrativas en personal con posible tendencia delictiva;
- (4) comunicación efectiva de los estándares y procedimientos contenidos en los códigos de conducta;
- (5) reforzamiento mediante procedimientos disciplinarios;

(6) adopción de medidas adecuadas tras la detección de la infracción.

(p. 77)

2. TIPOS

Cada empresa es distinta y requiere un modelo de *Compliance* distinto en función de su número de empleados, su sector de actividad, su estructura de organización, su facturación, sus características propias y su tamaño.

Los sistemas de cumplimiento normativo son de gran importancia en la sociedad globalizada de hoy, donde los agentes internacionales están conectados en red y hay sectores con una fuerte regulación. Por ello, la función de cumplimiento permite reducir los riesgos de incumplimiento y así evitar sanciones, pérdida de reputación u otros efectos negativos para las organizaciones. Sin embargo, en la gestión del cumplimiento, debemos tener en cuenta que existen varios tipos de cumplimiento, aunque existe una estructura general para cada uno. Lo veremos en detalle en este artículo.

De tal forma, por tanto, EALDE (2020) afirma que existen modelos de cumplimiento genéricos, también conocidos como superestructuras de compliance, y modelos específicos en el área de cumplimiento. El modelo genérico o de superestructura se basa en un marco regulatorio global, la norma ISO 19600. Esta norma contiene directrices y mejores prácticas para implementar la función de cumplimiento en cualquier tipo de empresa u organización. De esta forma, puede llevar a que las empresas no enfrenten el marco legal sin la cobertura de especialistas en la materia o sin el respaldo de la norma ISO 19600. Y, por ello, se pueden encontrar 15 modelos o tipos de *compliance*:

- **Compliance Penal:** Es la responsable de la prevención de delitos con consecuencias penales para la empresa.
- **Cumplimiento corporativo:** Por ejemplo, se relaciona con el cumplimiento de estándares y códigos de ética en empresas con múltiples sucursales.
- **Compliance Medioambiental:** Se basa en el cumplimiento de la normativa medioambiental. En uno de los tipos de compliance en auge.
- **Compliance de Salud Pública:** Garantía de protección de la salud del consumidor.
- **Compliance de prevención de riesgos laborales:** También se conoce como cumplimiento laboral. Es responsable del cumplimiento de la ley en las

relaciones con los trabajadores o sus representantes.

- **El cumplimiento en el mercado y los consumidores:** Brinda protección al usuario en el proceso de compra, especialmente en línea.
- **Compliance anticorrupción:** Es quien lucha contra la corrupción en la administración.
- **Sistemas de compliance fiscales:** Fomenta un adecuado comportamiento fiscal en las empresas y trabaja para prevenir los delitos contra las finanzas públicas.
- **Compliance contra delitos tecnológicos:** Mide riesgos y establece controles de cumplimiento en el área tecnológica. Por ejemplo, ofrece protección a los consumidores contra ataques cibernéticos.
- **El compliance en el sector seguro:** El objetivo es prevenir el fraude contra las compañías de seguros y reaseguros.
- **Sistemas de cumplimiento en la industria financiera:** Su propósito es prevenir el fraude, por ejemplo, al recetar medicamentos.
- **Compliance en private equity y governance:** Control de cumplimiento en sociedades financieras y de inversión.
- **El compliance en el sector técnico-digital:** Siempre tras el cuidado del usuario de tecnología digital.
- **Compliance en divulgación de información no financiera:** Está pendiente de la protección de la información en diversos sectores, como la ciencia, por ejemplo.
- **Sistema de compliance tributario:** Su objetivo es proteger completamente el sistema financiero y fiscal de una empresa.

3. ELEMENTOS

Tenemos que, por un lado, por ejemplo, World Compliance Association (2020) indica que los elementos para un programa de *compliance* efectivo son:

- **Identificación de las actividades que pueden derivar en acciones ilícitas:**
Este requisito requiere la creación de un “mapa de riesgos”. Identifica actividades de riesgo que, entre las violaciones de la persona jurídica, pueden conducir a una actividad delictiva. Para identificar y evaluar de manera efectiva estos posibles eventos delictivos, es importante abordarlos utilizando

tres variables: la probabilidad de que ocurra el delito, el castigo y el daño a la reputación.

- **Implementación de procedimientos en los que se determine la aceptación de las decisiones empresariales y su ejecución:** A partir de los riesgos identificados, la empresa debe poner en marcha mecanismos de control que permitan minimizar o desaparecer la ocurrencia de las conductas identificadas en el apartado anterior. Es importante que las medidas de control antes mencionadas cumplan con su función de control de manera práctica y no perjudiquen el desarrollo empresarial del día a día.
- **Modelos de gestión de recursos financieros:** Para que el programa de cumplimiento sea efectivo, es imperativo contar con presupuestos para el funcionamiento del programa y su punto de control. El presupuesto destinado al programa se puede utilizar, por ejemplo, para la formación de empleados y directivos, asesoramiento jurídico externo, etc.
- **Obligación de comunicar los posibles riesgos o incumplimientos al responsable de cumplimiento:** El funcionamiento eficaz del programa de cumplimiento requiere el establecimiento de un canal o buzón de quejas a través del cual todo empleado, cliente o proveedor pueda denunciar posibles comportamientos contrarios a las buenas prácticas comerciales. Es fundamental que el acceso a este buzón esté restringido al oficial de cumplimiento para garantizar que todas las comunicaciones sean manejadas por las personas responsables de supervisar el cumplimiento del programa. También se recomienda encarecidamente que las comunicaciones a través del canal anterior sean anónimas para alentar a los empleados a denunciar estos comportamientos cuando sean cometidos por ejecutivos de la empresa sin temor a ser recompensados por la alta dirección. Todo esto tuvo como objetivo promover una cultura de transparencia en todos los niveles.
- **Establecimiento de un sistema disciplinario:** Sin perjuicio de que determinadas conductas, por su carácter delictivo, deban ser denunciadas de forma inmediata a las autoridades competentes, que no merecen la imputación pero que atentan contra la buena ética empresarial, él debe ser sancionado internamente. Para ello, el programa de cumplimiento debe contar con un sistema disciplinario que debe cumplir con las leyes laborales que aplican a toda empresa.

- **Seguimiento del programa de cumplimiento y su adaptación a posibles cambios en la empresa u organización:** El programa de cumplimiento es un elemento vivo que permite adaptarse a posibles cambios tanto a nivel legal como organizativo de la empresa. Sociedad. Por ejemplo, es común que una empresa se haga cargo de otra, creando una nueva unidad de negocio cuyo riesgo no estaba previsto al implementar el programa de cumplimiento de la matriz.

Por su parte, el grupo Compliance-Antisoborno (2019) propone que un programa de cumplimiento útil muestra su solidez si demuestra ciertos elementos esenciales luego de una evaluación. De hecho, la presencia de estos componentes indica la fortaleza del programa y su ausencia nos advierte de la necesidad de reiniciar el sistema.

Estos son los ocho componentes clave de un programa de cumplimiento efectivo, que explicaremos a continuación. Con ellos, además de demostrar la solidez del programa, hemos podido contribuir significativamente al cumplimiento del requisito de mejora continua contenido en la ISO 19600. Por tanto, estos son:

- **Políticas escritas y código de conducta:** Las pautas escritas contienen las probabilidades del programa de cumplimiento. Generalmente, se incorporan en el código de conducta o código de ética que llega a todos los que trabajan o interactúan con la organización. La operación e implementación de un programa de cumplimiento efectivo también debe documentarse en detalle. En este punto, se guía por el gobierno, la estructura organizacional y los procesos para abordar los problemas de cumplimiento. Al responder a una revisión o solicitud de una agencia gubernamental, es mejor combinar toda esta información en un solo documento. Esto simplifica la revisión anual de políticas y procedimientos y facilita la evaluación y actualización periódicas. Finalmente, es importante recordar que las pautas deben estar disponibles para todos los empleados para que sean efectivas. El programa de cumplimiento y el código de conducta deben publicarse en al menos un sitio web externo y una ubicación de intranet a la que todos puedan acceder.
- **Oficial de cumplimiento y supervisión:** El oficial de cumplimiento debe tener una función de gestión con un grado razonable de autonomía. Es una buena práctica que los oficiales de cumplimiento informen directamente al director

ejecutivo o al consejo de administración. Es fundamental que la junta revise al oficial de cumplimiento y sus deberes anualmente actualizando la descripción del trabajo para reflejar responsabilidades adicionales. Las organizaciones que han optado por subcontratar sus funciones de cumplimiento deben considerar el fundamento de esta decisión y definir cómo mantendrán una supervisión activa del rol del oficial de cumplimiento. El Oficial de Cumplimiento debe contar con el apoyo del Comité de Cumplimiento. El comité debe ser multidisciplinario y tener estatutos que detallen las responsabilidades que se han identificado. Los comités de cumplimiento deben reunirse al menos dos veces al año y asegurarse de que todos los miembros participen activa y responsablemente.

- **Formación:** Para fomentar una cultura de cumplimiento sólida los programas educativos son sustanciales y deben tratarse con la importancia que merecen. Esta capacitación debe incluir capacitación sobre cumplimiento general, fraude, despilfarro y abuso. Y debe ser parte del proceso de incorporación y una costumbre anual. También debe estar respaldado por reuniones de evaluación mensuales.
- **Línea directa de denuncias:** Es importante tener un canal para denunciar problemas de cumplimiento de forma confidencial y, preferiblemente, de forma anónima. Esto puede ser cualquier cosa, desde un correo electrónico, un número gratuito, hasta una dirección física de apartado postal. La organización puede publicar información sobre la existencia, funcionamiento y finalidad de estos canales con el fin de promover su uso.
- **Control interno, auditoría e informes:** Son necesarias evaluaciones cada año a profundidad. Además de las áreas más críticas, se deben realizar entrevistas con empleados clave para distinguir los riesgos específicos y discutir cualquier desafío de cumplimiento. Los resultados se incorporarán al desarrollo de medidas correctivas y se presentarán a la administración y al consejo de administración. La evaluación anual acerca de los riesgos se debe revisar a lo largo del año de manera continua y así pueda garantizar su precisión frente a los cambios que pueda presentar la organización.
- **Sin represalias, sin amenazas:** Estos son componentes esenciales de un programa de cumplimiento efectivo. Las personas no participan si temen perder su trabajo porque reportan problemas potenciales. El oficial de cumplimiento debe trabajar con RR.HH. para garantizar que se sigan

estrictamente las políticas de no represalias ni intimidación y que se cree un entorno propicio para la participación.

- **Investigaciones y soluciones:** Las investigaciones deben ser realizadas por personas calificadas y tener como objetivo determinar el "quién", "qué", "cuándo" y "cómo" del problema. Es imperativo que las investigaciones identifiquen la causa raíz, así como también descubran y corrijan áreas de vulnerabilidad en el sistema. El objetivo es garantizar que no haya nuevos problemas de cumplimiento similares.
- **Políticas disciplinarias:** Se deben aplicar pautas disciplinarias claras a cualquier persona que se haya involucrado en actos ilegales o no éticos. Las distintas políticas deben ser aplicadas de tal manera que sea coherente y equitativo en todos los niveles y puestos, incluidos los empleados, según sus posiciones tales como los miembros de la junta y proveedores. La alta dirección debe ser reemplazada y los empleados deben ser despedidos por mala conducta comprobada.

4. APLICACIÓN DEL CORPORATE COMPLIANCE PROGRAM EN EL PERÚ

Recapitulando pero de importancia para éste acápite, se debe tener presente lo dicho por García Cavero (2014) respecto a que el compliance constituye un mecanismo interno de supervisión en la empresa, cuya finalidad es asegurar la observancia de la ley en las actividades corporativas ("to be in compliance with the law"). Este propósito principal, a su vez, se divide en dos funciones distintas: la función protectora y la función confirmadora de la ley. La función de prevención del cumplimiento implica la implementación de una serie de acciones regulatorias y supervisoras dentro de la empresa, las cuales tienen como objetivo prevenir violaciones a la ley. Al compliance se le atribuye también una función de confirmación del Derecho. Esta función se logra mediante la creación de diversos mecanismos seguros y confiables para la detección interna de anomalías cometidas, así como para realizar acciones correctivas e informar a las autoridades del organismo correspondiente en caso de ser necesario. Hacia fuera, la empresa debe asumir los deberes compensatorios que correspondan por los daños producidos y, en caso de ser necesaria una decisión de la autoridad, poner en su conocimiento de la infracción detectada y los elementos de acreditación pertinente. (p.22)

Bajo tal noción, en nuestro nación, ya se sabe, se publicó la Ley N° 30424, esta ley

establece la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho proactivo extranjero, según el cual, en contra de su nombre, la responsabilidad penal de las personas jurídicas por los delitos de corrupción, blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. A través de la presente Ley y su Reglamento (aprobado mediante Decreto Supremo N° 002-2019- JUS), se buscaron implementar modelos de prevención de delitos en las personas jurídicas.

Además, considerando la experiencia extranjera, Astudillo Meza (2013) indica que se han establecido estándares de cumplimiento, y se pueden encontrar referencias en las Directrices de disposiciones federales para empresas estadounidenses, con respecto a la implementación del «Effective Compliance and Ethics Program».

Destacan los principales elementos de este programa:

- Asigne un oficial de cumplimiento y delegue tareas para realizar las responsabilidades operativas.
- Establecer normas y procedimientos para la prevención y detección de delitos.
- Fue realizado por el Directorio de la autoridad supervisora para implementar y mejorar el programa de cumplimiento.
- Presentar informes periódicos a miembros del directorio y altos ejecutivos.
- Capacitación continua en cumplimiento y monitoreo y evaluación continuos de la efectividad del programa. Exclusión de los empleados en incumplimiento de los puestos de responsabilidad. (p. 250)

Asimismo, el citado autor señala que el objetivo del legislador peruano es que las empresas peruanas implementen un sistema de gestión del cumplimiento que detecte y prevenga conductas delictivas por parte de sus empleados y representantes en el sector. El ámbito de sus actividades y en beneficio de la persona jurídica. . La existencia de un programa adecuado, su implementación práctica y su implementación dentro de la empresa determina las consecuencias importantes en el caso de procesos penales y fiduciarios. Básicamente, la implementación de un programa es una fuerte señal de despido en el sentido de que la empresa ha cumplido con sus obligaciones de control y, por lo tanto, cualquier delito cometido en su nombre ya su favor no puede atribuirse a una “deficiencia organizativa”. Por lo tanto, su responsabilidad penal debe limitarse o eliminarse por

completo.

Por otra parte, Arocena (2018) precisa lo siguiente sobre el programa de cumplimiento: “Un programa de cumplimiento normativo es un documento interno implementado por las empresas para cumplir con la normativa aplicable, así como para prevenir y detectar posibles infracciones legales dentro de ellas o en la operación y actividades que realizan.” (p. 19).

Estos programas de cumplimiento han tomado mucha relevancia en el derecho penal, ya que estos podrían ayudar a que las personas jurídicas o empresas no tengan que ser responsables “administrativamente” por los delitos cometidos en su nombre o a cuenta de ella para generar un beneficio para la misma. El núcleo de La imputación para la persona jurídica será el denominado “defecto de organización”, el cual deberá ser el hecho generador que permita que se cometan los delitos enlistados en el artículo 1° de la Ley N° 30424. Sin embargo, toda la sanción que acarrea este defecto de organización podría desaparecer o atenuarse si se cuenta con un programa de cumplimiento normativo que desvirtúe el defecto de organización.

Esta última idea ha sido ratificada por la Corte Suprema –de manera breve- en el fundamento noveno de la Casación N° 864-2017, de fecha 21 de mayo del año 2018, de la siguiente manera:

NOVENO: (...) No hay duda de la comisión de un acto de lavado de activos con el inmueble “Cervatel”, pero lo que debe determinarse es si la adquisición de los activos de Inmobiliaria Santa Clara - y antes de Shamrock - fue importada por una transacción legítima en la dirección de incumplimiento "institucional". Es decir, si se cree que un activo es delictivo o, por los términos y condiciones de su adquisición, se puede advertir de su origen delictivo para ser incluido en el patrimonio de la empresa, todo esto puede suceder tanto porque la persona jurídica ha No integró mecanismos de control interno o protocolos de seguridad en su área de actuación con terceros o modelos de salvaguardia adecuados y adecuados. La identificación de errores organizativos se considera sobre la base de la presencia de estos programas, si son legalmente aplicables, como en el caso de las disposiciones de responsabilidad administrativa en la ley. (Ley número 30424, de veintiuno de abril de dos mil dieciséis, y Decreto Legislativo número 1352, de siete de

enero de dos mil diecisiete) –. En todo caso, la corrección o ilicitud de la transacción en cuestión se advertirá indiciariamente. (...)”.

Contar en el caso de un programa de cumplimiento, esto no significa que la persona jurídica esté automáticamente exenta de responsabilidad, ya que ciertas condiciones, ahora legales, deben ser revisadas para otorgar un beneficio tan importante.

El primero de estos requisitos es la verificación por parte del poder judicial de la efectividad y eficiencia del programa de cumplimiento; y ha establecido los procedimientos necesarios para prevenirlos y detectarlos.

Siendo la segunda la necesidad de que el Modelo cumpla con los modelos de prevención establecidos por el legislador, los mismos que establecen el contenido específico que será requerido por la autoridad judicial para determinar la eficiencia y efectividad del compliance.

El tercer y último requisito es un programa de cumplimiento que prevea, al menos en parte, la privatización de la función pública en la lucha contra la delincuencia. Pues bien, la empresa tiene la obligación de detectar e investigar las posibles infracciones penales que se hayan producido en la misma, e incluso instruir que los resultados de las investigaciones internas se utilicen en una investigación fiscal.

En este espíritu, es muy preocupante que las garantías del debido proceso en estas investigaciones internas no se lleven a cabo de manera indefinida. Por estas razones, los servicios de cumplimiento se establecen en organizaciones que cuentan con procedimientos que definen claramente los derechos y obligaciones de los responsables de las investigaciones internas, así como garantías básicas de que las personas se benefician de la investigación, las cuales deben ser idénticas a las garantías procesales previstas en el Constitución, para legitimar el programa de cumplimiento aprobado. (Espinoza Bonifaz A.; 2016; p. 8)

5. MARCO LEGAL DEL CORPORATE COMPLIANCE PROGRAM EN EL PERÚ

Según Clavijo Jave:

El Criminal Compliance en el Perú, en la actualidad, para controlar y prevenir estos nuevos riesgos derivados de las actividades del sector empresarial, se ha establecido un programa de compliance o un programa de cumplimiento normativo, que constituye un mecanismo natural. Regulación de las empresas para prevenir y / o evitar comisiones en violación de la ley (...). En su análisis del origen y contenido del compliance, agrega que además de evitar infracciones regulatorias, su buena imagen se puede encontrar en el mercado con accionistas y clientes, y se debe tomar en cuenta la mercadería. (...). (2016, p. 25-27)

Es considerado como una referencia la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), una de sus funciones es unir naciones mediante la aplicación de buenas prácticas empresariales y sociales. Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tiene 36 estados miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de sus países y naciones del mundo. (Económicos, 2018)

Riega-Virú & Huamaní Chirinos (2019) exponen que:

Pertenecer a un país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) aumenta su popularidad porque será parte de un grupo de países que representan alrededor del 70% u 80% del PIB mundial, lo que significa una gran parte de su economía, ingresos e importaciones creadas por el mundo; al mismo tiempo, el movimiento de capitales está asociado a actividades comerciales, etc. Esto es desde un punto de vista económico; Sin embargo, la organización no solo se ocupa de los problemas económicos con países más allá del nivel global de capital, sino que también resuelve cuestiones de política pública, antes de llegar al consenso y la aprobación. Tiene como objetivo promover el diálogo entre industrias proporcionando estadísticas relevantes y diversos análisis sobre los efectos que las nuevas políticas que deseen implementar pueden tener en el ámbito económico y social. (p. 188)

El análisis del Estudio Multidimensional de la OCDE para Perú demuestra que para enfrentar a los obstáculos del desarrollo que aún enfrenta el país, es necesaria la coordinación y coherencia de políticas entre las diferentes dimensiones sociales,

económicas e institucionales.

En teoría, busca armonizar el marco legal para enfrentar esto no solo para castigar a las personas en el sector público sino también para castigarlas en el sector privado; Por tanto, la corrupción se materializa en el abuso de poder. Se requiere un mayor control sobre las personas que desempeñan funciones públicas periódicas o temporales, y que prestan servicios públicos con cargo al Estado o administran sus recursos. (Pisfil Flores; 2018; p. 38-39

Riega-Virú & Huamaní Chirinos (2019) indican el marco normativo del compliance en el país:

- Proyecto de Ley N° 3851/2014-CR: El Comité de Justicia y Derechos Humanos de la Asamblea Nacional de la República de Diputados Yehuda Simón Monaro y otros propusieron, con el objetivo de reformar el artículo 107 del Código Penal, el objetivo es reducir, todo se refiere a más control en la lucha contra la corrupción.
- Proyecto de Ley N° 4054/2014: En relación con esta ley, se ha elaborado un dictamen en el que se propone agregar disposiciones sobre la provisión de autonomía a las personas jurídicas en el delito de corrupción.
- Ley N° 30424: La ley establece la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo en el extranjero. Se aclara el tratamiento jurídico que puede tener una persona jurídica en relación con la responsabilidad que le ha sido encomendada, y si bien en este caso la operación se realiza en los órganos administrativos del referido titular, es menos probable un trato más favorable de este tipo para ser dejado a un lado la visualización de la ficción jurídica en determinadas ocasiones. (p. 189-190)

Aunque la norma no prevé el establecimiento de un sistema de cumplimiento normativo para todas las empresas, se recomienda aplicarlo en la mayor medida posible para todos, especialmente en las empresas. La ofensa o el castigo en la caída de su inspección les garantizan una acción cuidadosa y ordenada con miras a un mejor desarrollo empresarial. Dado que el compliance incluye un mecanismo para prevenir e identificar las mejores prácticas en el marco de la legalidad, que brinda

una estrategia para identificar, prevenir, monitorear o detectar el riesgo de comisión del delito. En este caso debe informarse.

En general, implementar un programa de cumplimiento significa que los jefes de departamento son los encargados de redactar e implementar los contratos, teniendo en cuenta efectivamente los intereses de la empresa y los fines legales, las personas no solo para sí mismas sino también para la sociedad, a través de las redes sociales. La responsabilidad de orientar a los consumidores y a la propia empresa.

Pero la responsabilidad social no solo cumplió con la percepción positiva de que la sociedad civil debe recibirla como un negocio, sino que el Estado también vio la necesidad de voluntad para poder cumplir con los poderes del gobierno. La agencia responsable se basa en factores que le permiten determinar el cumplimiento de las regulaciones legales, al transferir su carga de la prueba y su falta de responsabilidad a través de una estrategia adecuada y efectiva a las personas jurídicas. (Riega-Virú & Huamaní Chirinos, 2019)

CAPÍTULO IV: ACTIVIDAD EMPRESARIAL Y BUENAS PRÁCTICAS

Si una organización tiene una correcta sincronía de los elementos divididos en áreas que se establecieron anteriormente. En caso exista un fallo en alguna, las consecuencias se verán reflejadas en las siguientes categorías y la organización no podría funcionar de manera correcta. La mayoría de integrantes de la empresa tiene que tener una participación activa en todas las áreas establecidas, a pesar de tener una responsabilidad específica, toda parte dentro de una organización es importante, tanto individual como en general.

En tal sentido, el Compliance exige que las empresas asuman una tarea pública y estas se autorregulan con el propósito de estar con el Estado y poder controlar nuevos riesgos, proteger accionistas o consumidores y así poder controlar y evitar actos delincuenciales o de corrupción. Desde una visión empresarial, las diversas responsabilidades de las diversas personas jurídicas, siendo esto punto clave de un buen gobierno global, de la global governance. Las responsabilidades públicas desde una perspectiva empresarial, tienen que ser innovadoras y representar el

colofón de lo que se denomina responsabilidad social.

Ahora bien, se tiene plena idea que para motivar conductas se introduce el Derecho y así se alienta la política de prevención en las empresas, a fin de obtener muchos mejores resultados en la tarea de reducir la delincuencia en el mundo empresarial.

De esa forma, con el planteamiento de una instauración de una regulación que sancione la falta u omisión del comportamiento observando los parámetros de conducta empresarial debe ser un paso de importancia. Es precisamente con tales esfuerzos regulatorios se destierre la picaresca del engaño o la maquinación de actitudes empresariales y corporativas. De allí que con esta implementación de programas de compliance se ejecute una cultura de cumplimiento en las organizaciones con bases éticas sólidas, donde los directivos enseñen con ejemplo honesto que se propague a todos los demás elementos de las compañías, con una comunicación efectiva dentro de la entidad y con un sistema de incentivos que favorezcan objetivos propuestos, a fin de perseguir que los miembros integrantes de las compañías no actúen de modo parcial o auto interesado sino que su comportamiento se ajuste a buenas prácticas pero con una convicción personal que se proyecte a nivel personal como a nivel corporativo, evitando tener que recurrir a la amenaza represiva del Derecho Penal como único estímulo para lograr una correcta, adecuada y responsable accionar corporativa.

Galvez Monteagudo (2018) exclama que lo que se busca es cuidar la reputación y la buena imagen de la marca empresarial, buscando evitar fraudes, en pro de la transparencia de la empresa (interna y externa). Así también, se busca respetar los derechos de todos los involucrados, tales como los clientes, accionistas, propietarios, trabajadores y el entorno o la sociedad.

Del mismo modo, busca cuidar la información de la empresa, cumpliendo con todas las obligaciones relativas al ámbito regulatorio, civil, mercantil, laboral, medioambiental, penal, entre otras áreas que se puedan ver afectadas.

Contar con una política de prevención de compliance nos servirá como herramienta para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrenta una organización evitando de ésta forma incurrir en actos que son pasibles de sanción penal.

Por eso, la Compliance cumple la función de impulsar diversas campañas que buscan sensibilizar y crear conciencia en el personal de organización sobre los riesgos de Compliance y de las políticas, procedimientos dispuestos para lograr una prevención, detección y nueva gestión basándose en el programa Compliance que debe operarse. En ese mismo sentido, se buscará facilitar asesoramiento ordinario al personal de organización, para así poder responder incógnitas sobre las obligaciones de Compliance. Adicionalmente, se buscará asesorar a la sección de administración de la organización y a las comisiones encargadas, además de la alta dirección en materia de buen cumplimiento de las responsabilidades de Compliance y sus riesgos, además del impacto que se pueda tener en base al cambio en la legislación e interpretación.

Por otra parte, el entorno empresarial se enfrenta actualmente a un cambio de paradigma en el cual la persona es el centro de la actividad corporativa. Siendo ello así, este nuevo paradigma presenta un nuevo orden de prevalencia de criterios empleados en el proceso de toma de decisiones, y de este modo entran en juego apreciaciones tales como el modo en el que la empresa consigue sus resultados, el impacto empresarial que se proyecta sobre el entorno y las nuevas concepciones sobre el éxito.

Por tanto, resulta indiscutiblemente necesario el establecimiento real de una política de *compliance* honesta, y esto no es sino una manera de responder para con el entorno. No cabe duda que la concepción actual de *stakeholder* –parte interesada o grupo de interés- no involucra únicamente a los accionistas, como propietarios o proveedores, sino también aquellos sectores colectivos de ámbitos que se ven afectados por la actividad empresarial de manera indirecta, como puede ser el conjunto de la sociedad. Así, el *compliance* no debe confundirse con un sentido de filantropía, sino que deriva del desarrollo de la ética de la empresa, de su actuación conforme a las normas, que las impulsa a compartir voluntariamente con la sociedad parte de las ganancias obtenidas, a minimizar los impactos de su actividad y a trabajar para avanzar en la implementación de los Derechos Humanos. (López Hernández, 2020)

La función de compliance debe reportar periódicamente la información relevante sobre la implementación del (los) programa de compliance que debe operar al órgano de administración de la organización, al comité delegado correspondiente y a la alta dirección para que se le informe oportunamente de su progreso. Y puede, a

su debido tiempo, tomar decisiones para lograr los objetivos de compliance de la organización y la eficacia de los programas de compliance establecidos para lograrlos. Le informará de los incidentes e irregularidades en relación con la implementación de los programas de compliance que debe implementar, en particular si estos incluyen violaciones de las obligaciones de compliance. Si la organización cuenta con una estructura de compliance para coordinar diferentes áreas o programas de compliance, es responsabilidad del oficial superior de compliance impulsar el informe consolidado.

CAPÍTULO V: COMPLIANCE Y CORRUPCIÓN EN EL PERÚ

1. Corrupción y reputación empresarial

Si se desea comprender el término y fenómeno de la Corrupción es importante partir del reconocimiento de que la Corrupción en el Perú no es algo de los últimos tiempos pero que lamentablemente forma parte de nuestra historia. Así, en el libro "Historia de la Corrupción en el Perú" de Alfonso Quiroz, se describe en detalle cómo la corrupción ha formado parte de nuestra historia desde la época colonial, lo cual se puede observar a través de la recaudación excesiva e injustificada de tributos a los indígenas a favor del beneficio privado de los corregidores. Nos permite entender la complejidad de la corrupción que el tema de la corrupción sea abordado de manera global, ya que la corrupción pública ha tenido varios años para afianzarse en las instituciones públicas y ha aprovechado su debilidad para seguir fortaleciéndose. No es, por tanto, algo sencillo de resolver o de erradicar, sino que por el contrario requerirá que se combata en varios frentes, no solo en el estatal. (Salas, 2021)

Por otra parte se resume exactamente lo que se espera de este rol público, observando que "La administración pública, entendida como función pública, merece la protección penal como instrumento a través del cual el Estado brinda servicios públicos, como educación, salud, seguridad, etc., igualmente a los ciudadanos, permitiendo el goce efectivo de sus derechos fundamentales". (Chanjan, 2017, como se citó en Salas, 2021) De esta misma manera, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción destaca el impacto de este llamado desvío y afirma que la corrupción afecta más a los pobres porque desvía fondos para el desarrollo, socava la capacidad del gobierno para proporcionar servicios básicos, refuerza la desigualdad y la injusticia y desalienta el fomento de la inversión y la ayuda

extranjeras. La corrupción es una de las principales causas de los malos resultados y un gran obstáculo para la reducción de la pobreza y el desarrollo. (Naciones Unidas, 2004, p. 3)

La corrupción, por otro lado, parece estar incluida en el Código Penal peruano, aunque no contiene un artículo que defina específicamente el "delito" de corrupción, sino su Sección IV, "Corrupción de funcionarios", que enumera diecisiete (17) crímenes: (a) Cohecho Pasivo Propio, (b) Soborno Internacional Pasivo, (c) Cohecho Pasivo Impropio, (d) Cohecho Pasivo Específico, (e) Cohecho pasivo propio en el ejercicio de la función policial, (f) Cohecho pasivo impropio en el ejercicio de la función policial, (g) Corrupción Pasiva de Auxiliares Jurisdiccionales, (h) Cohecho Activo Genérico, (i) Cohecho Activo Transnacional, (j) Cohecho activo específico, (k) Cohecho activo en el ámbito de la función policial, (l) inhabilitación, (m) Negociación Incompatible o Aprovechamiento Indebido del Cargo, (o) Tráfico de Influencias, (p) Enriquecimiento Ilícito, (q) Decomiso y (r) Adjudicación al Estado de Bienes Decomisados. (Salas, 2021, p. 11)

En la mayoría de estos delitos nos encontramos ante delitos de tipo especial, es decir, aquellos en los que "sólo el autor puede ser el autor que posea las cualidades personales incorporadas en la descripción jurídica típica, para lo cual no puede ser activo no calificado" (extranei), sujetos ajenos directos, mediadores o coautores de tales delitos, pero en la mayoría de los participantes ». (Muñoz García, 2019, como se citó en Salas, 2021). Se consideran sujetos activos los servidores públicos que exijan o reciban algo por el ejercicio de su función o, por el contrario, incumplan o falseen sus funciones en beneficio de un tercero, el extranei. Sin embargo, en comparación con este extranei anteriormente para el caso particular de los delitos de cohecho de funcionarios, la legislación peruana ha atribuido posibles culpas solo a las personas naturales, lo cual ha cambiado significativamente con la publicación de la ley 30424 "Responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho en países extranjeros", ya que esta ley establece en su artículo 3 que las personas jurídicas pueden ser identificadas como responsables de los delitos que la ley describe en su artículo 1º, estos son:

- Colusión simple y agravada.
- Cohecho activo genérico.
- Cohecho activo transnacional.
- Cohecho activo específico.
- Impacto en los vendedores ambulantes estipulado en el Código Penal.
- Los delitos asociados al Lavado de activos, Minera ilegal, Crimen organizado y Terrorismo que se recogen en legislación específica. (Salas, 2021, p. 12)

El requisito previo para la atribución de responsabilidad administrativa al amparo de esta Ley es que los delitos enumerados siempre hayan sido cometidos en nombre de la empresa o en su representación y en su beneficio, directa o indirectamente, sustancialmente por sus empleados, colaboradores, entre otros representantes con puestos de administración y control. Como comentario, es interesante observar cómo este tipo de responsabilidad se ha incorporado como un pasivo “administrativo” en el Perú pero como un pasivo “penal” en la legislación chilena, a pesar de que sus expectativas y medidas de incumplimiento son similares. En ambos casos, sin embargo, aunque es inédito atribuir responsabilidad a personas jurídicas, su justificación sería precisamente la efectividad de la autorregulación que discutiremos en el siguiente párrafo.

Esta inclusión legislativa parece ser parte de lo que el estado establece en su Plan Nacional de Integridad y Anticorrupción 2018-2021, aprobado por el Decreto Supremo N° 044-2018-PCM, que establece que “la estrategia del Estado habría pasado de un enfoque reactivo, a una evolución hacia un enfoque más amplio que reconozca y desarrolle aspectos relacionados con la prevención, identificación y gestión de riesgos.

Esto demuestra que, como se mencionó al inicio de esta sección, la corrupción está arraigada desde hace mucho tiempo en las instituciones públicas del país, por lo que su eliminación no se trata solo de iniciativas legislativas o castigo por parte del Estado, También requiere la participación del sector privado, por ejemplo a través de la implementación de programas de Compliance, los cuales, como se verá más adelante en este artículo, son de gran utilidad para regular el funcionamiento de las empresas del sector privado y su relación con las entidades del sector.

En términos generales, la interacción entre Buen Gobierno Corporativo y

Compliance, para los casos, no solo para las sociedades cotizadas, será de gran utilidad para que las empresas alcancen la estabilización y demuestren replantearse sus objetivos, y que la reputación se construya sobre lo observado, lo que se resalta. Pueden existir una variedad de factores que destruyen la reputación de una empresa: desde riesgos operacionales, mala calidad de productos o servicios, falta de responsabilidad social, malas relaciones, e incluso vínculos con la delincuencia, entre otros. Ante esto se puede ser reactivo, es decir, responder cuando estalla la crisis de reputación, o ser proactivo y prevenir este tipo de situaciones. Existen empresas de datos de largo plazo en Perú que trabajan de acuerdo con estándares éticos muy estrictos; hay gerentes y trabajadores que buscan el mejor desempeño para ellos y para su empresa.

El “compliance” es también una forma mediante la cual las empresas deben garantizar el cumplimiento de una serie de reglas y leyes para evitar la corrupción o la presencia de actos maliciosos en sus negocios. De esta manera, este proceso también ayuda a minimizar la posibilidad de violaciones a la reputación de la empresa. Para lograr el “cumplimiento” de manera efectiva, es importante que los emprendedores trabajen en una cultura emprendedora, porque solo a través del compromiso personal de nuestros gerentes y empleados se puede asegurar que lleven a cabo sus actividades de manera ética y legal. Sólo así podemos proteger la reputación que tanto nos ha costado construir y, sobre todo, sensibilizar a nuestros empleados sobre el compromiso que tienen que hacer con la empresa para la que trabajan y con la marca que representa.

2. Delitos de las empresas

Durante el siglo XXI, en la mayoría de países, los delitos fiscales se cometen generando problemas económicos y sociales, y para controlarlos, los estados establecen leyes penales públicas o privadas, mientras que los administradores tributarios de las agencias implementan diversas estrategias para lograr una cultura tributaria efectiva. En cuanto al tratamiento de estos delitos en los países de América Latina, suelen ser atendidos a través de leyes penales tributarias especializadas, como señaló Varela (2016) al darse cuenta de que el mayor desafío legislativo en la materia es la introducción de una en la ley chilena es de tipo penal de aplicación general para todo delito de cuello blanco, al mismo tiempo Fernández y Lorenzo (2013) confirmaron que el legislador argentino ha optado por aplicar la Ley Penal

Tributaria N° 26735 que intenta criminalizar los ilícitos por el no pago de los tributos. Según la ley peruana, las empresas pueden ser procesadas. En 2018 se publicó la Ley 30424, denominada Ley de Responsabilidad Administrativa, que establece que las empresas pueden ser consideradas responsables de determinados delitos. “La Ley 30424 permite sanciones autónomas; es decir, no hay necesidad de condenar a un particular [condenar a la empresa] ya que la persona jurídica puede ser sancionada directamente”, nos destaca Carlos Caro Coria, quien es el socio fundador de la empresa Caro y Asociados. Teniendo esto en cuenta, establece que una empresa puede ser imputada por los siguientes delitos conforme a la Ley 30424:

- **Lavado de activos.** El lavado de dinero, cada acción es tomadas como medidas para dar apariencia de legalidad a recursos de origen ilícito. En la mayoría de los países del mundo, este comportamiento se considera un delito penal y también se conoce como blanqueo de capitales, blanqueo de capitales, blanqueo de capitales, entre otras cosas. El lavado de dinero es simplemente cuando una persona o empresa adquiere, protege, invierte, transporta, convierte, custodia o administra activos de origen ilegal. Tiene tres fases: a) La fase de colocación ilegal de dinero: En esta fase, el dinero que proviene de actividades ajenas a la ley está físicamente disponible a nivel nacional o fuera del país. b) La fase de estratificación: aquí es donde el dinero ilegal se separa de su fuente original propiedad de la organización criminal para ser ingresado a través de sofisticados mecanismos del sistema financiero para crear una especie de negocio legal y no ser descubierto en la búsqueda de las fuerzas de seguridad responsables del adecuado análisis financiero. c) La fase de integración, en la que finalmente se da apariencia legal al dinero obtenido ilegalmente a través de transacciones comerciales legales al retornar a la economía formal, estratificada, entre otras cosas, al momento de comprar bienes raíces, bienes de lujo o invertir en proyectos inmobiliarios o comerciales. (Forbes, 2015, como se citó en García, 2018)
- **Cohecho transnacional.** En Perú puede encontrar la Parte IV titulada: Error de agencia, del Decreto Legislativo 635, donde este delito se analiza y categoriza como: Soborno personal pasivo: soborno internacional ineficaz, soborno pasivo inapropiado, responsabilidad específica por soborno, soborno cuasi legal y soborno activo, soborno transnacional activo, soborno activo específico e inconsistencia en la negociación o

abuso de poder. En cuanto a los órganos reguladores con los que el Perú ha tomado medidas de combate a la corrupción para demostrar la existencia de políticas públicas como la Convención Nacional, firmada el 22 de julio de 2002, que contiene la idea de efectividad y transparencia encaminada a eliminar la corrupción en todas sus formas, mediante el establecimiento de principios éticos, valores sociales y de vigilancia ciudadana y la responsabilidad de asegurar la institucionalización del Perú.

- **Corrupción doméstica.** La corrupción como un fenómeno sociocultural no está exenta de la institución parlamentaria, desde una dimensión holística, trasciende esta perspectiva. Este fenómeno puede entenderse también desde una dimensión axiológica y sociocultural. Ese decir, desde los valores, y la representación, como hecho social total. Como una práctica recurrente de entender el sentido relacional de las instituciones y personas, que trasciende las esferas del quehacer económico y jurídico normativo (Yalle, 2020). la corrupción es un medio, en cuanto aquella es utilizada para la obtención de un resultado, al que, por los medios tradicionales, legalmente ofertados, no se hubiera llegado; situación que se traduce en una práctica dolosa, es decir, intencional, de parte de quien busca obtener dicho resultado, al margen de los medios convencionales previstos en un ordenamiento jurídico específico (Velásquez, 2019).
- **Tráfico de influencias.** El delito de “tráfico de influencias” se encuentra reconocido en el Código Penal, en el artículo 400°, en el título denominado “Delitos que fueron llevados a cabo por funcionarios públicos” y es objeto de varios cuestionamientos. Si se espera que el delito se complete en momentos distintos a las fases preparatorias, la trata o influencia de un oficial tiene como objetivo sobornar a un oficial para obtener resultados favorables y el oficial se aprovecha de su relación laboral para obtener una decisión influyente favorable para quien corresponda; es decir, intentará obtener una ventaja para sí mismo o en nombre de otra persona. En consonancia con lo anterior, el delito de influencia es una violación de la administración pública destinada a dificultar la protección y el buen funcionamiento de la ley. Para cometer el delito de influir basta con lesionar los intereses jurídicos protegidos de la administración pública al ofrecer un servicio ilícito por parte del funcionario, también conocido como vendedor

influyente, y así no respetar la ética profesional por el mero hecho de ser un funcionario. (Pretel, 2020)

- **Financiamiento al terrorismo.** Es la aportación, puesta a disposición o cobro de bienes o fondos que sean realizados de cualquier forma por cualquier persona física o jurídica con la intención, o con el conocimiento de que serán utilizados, total o parcialmente, para la comisión de delitos terroristas. Está relacionada con los fondos, bienes o recursos a los que acceden las organizaciones terroristas o los terroristas para poder costear sus actividades, siendo un delito autónomo que consiste en la recaudación de fondos lícitos o ilícitos, con el fin de financiar terroristas, actos terroristas u organizaciones terroristas a través del sistema financiero. (Política Nacional Contra el LA/FT, 2017).

Para que una empresa u organización sea condenada por un delito, se deben tomar en consideración y haberse cumplido tres criterios. El primero es un delito cometido por un funcionario de la empresa. El segundo criterio, por su parte, es que la empresa haya aumentado sus activos como consecuencia del delito. En tercer lugar, la empresa no cuenta con un sistema de gestión del riesgo de delitos. Si se determina que la empresa ha cometido un delito, puede resultar en multa, suspensión de licencias, cierre de locales, cese de actividades y, en el peor de los casos, disolución.

Casos en el Perú: Graña y Montero (casos de empresas que han cometido ilícitos y que posteriormente usan el compliance corporativo como herramienta para limpiar su imagen)

Graña y Montero (GyM) es una empresa peruana la cual fue fundada en 1933 cuyo objeto social es el desarrollo de actividades de ingeniería y construcción, infraestructura y bienes raíces. GyM ha participado, entre otras cosas, en las obras de infraestructura más importantes a nivel nacional, desde la construcción del banco central de Reserva del Perú, ministerios, hasta la ejecución de proyectos de empalme de autopistas o la implementación de instalaciones de producción de petróleo. En 2017, GyM se vio envuelto en noticias negativas debido a su relación comercial con la empresa brasileña Odebrecht. Según declaraciones de Jorge Barata, exdirector de Odebrecht en Perú, GyM habría tenido conocimiento de los sobornos pagados a funcionarios del gobierno por la adjudicación de contratos con el estado hasta el punto de que GyM habría vendido parte de sus ingresos a

Odebrecht para encubrimiento del pago de estos sobornos. Como resultado de su participación en el escándalo de Odebrecht, el valor de sus acciones se redujo drásticamente, lo que, a diferencia de otras caídas desde su apertura de mercado, habría sido más difícil de manejar por ser el resultado de problemas relacionados esta vez. Corrupción, mientras que en ocasiones anteriores esto se habría debido a problemas temporales fuera de su control.

Para capear esta crisis, GyM ha demostrado que su empresa puede sobrevivir y prender de los errores. Por el momento informa en su portal web que tiene ciertas mejoras entre la información difundida en 2018 y 2019, los cambios realizados hasta el momento, destacando los cambios en su plan de directorio y gerente general. Al igual que Siemens, también señalan la creación de un área de riesgo y cumplimiento en su portal y señalan la cantidad de empleados en esta área²⁵, lo que podría entenderse como evidencia de inversión en para implementar unidades de control adecuadas con recursos humanos suficientes para contribuir a la imagen de la empresa. Los resultados de su gestión de cumplimiento al cierre de 2017 y 2018 también se publican en este portal web, los cuales indican que cuentan con una media de más de 8.83 horas de formación en temas éticos, el código de conducta, el uso del canal ético y cuestiones de lucha contra la corrupción. Es de destacar que la última versión del portal web Graña y Montero, al igual que Odebrecht, da un breve panorama de la situación que les ha influido durante estos dos años, indicando que “el Grupo Graña y Montero , profundo en ambos años Crisis financiera y reputacional que se originó dentro de nosotros mismos, en un proceso de toma de decisiones que esquivó el espíritu y principios de buen gobierno corporativo y cumplimiento de la organización y priorizó la rentabilidad económica más que la coherencia en nuestras acciones. (Salas, 2021)

Según Alfaro (2021) señala que este grupo empresarial peruano inició su actividad en el país hace más de 86 años, desarrollando su actividad en tres líneas de negocio: Ingeniería y Construcción, Infraestructura e Inmobiliaria. El Grupo Graña y Montero posee una serie de oficinas permanentes en Perú, Chile y Colombia, y ha estado involucrado en el desarrollo de proyectos en 13 países de América Latina y el Caribe; brindando a sus clientes servicios generales de construcción, procura y construcción, así como proyectos especializados en los sectores de minería, gas y petróleo, transporte, carreteras, velocidad, energía y transporte acuático. Cuenta con una Política de Sostenibilidad que establece claras promesas y compromisos en los siete

temas más importantes de la gestión sostenible: ética, desarrollo humano, excelencia operativa, seguridad, escuela del medio ambiente y comunicación y distribución de beneficios con la sociedad. Éticamente, la empresa afirma tener un sistema de gestión que permite difundir sus principios en todos los niveles de la organización, proporciona canales de comunicación confidenciales y cuenta con una estructura de gobierno corporativo para investigar y corregir posibles violaciones.

La estrategia de sostenibilidad que maneja el Grupo Graña y Montero está basada en dos pilares los cuales les ayudan a generar confianza en sus clientes: asegurar la buena conducción de los negocios a nivel nacional y compartir el bienestar con la sociedad a través de la educación y el desarrollo de conductas ciudadanas orientadas hacia el exterior. El primer pilar se ocupa de seis temas prioritarios: comportamiento ético, desarrollo de recursos humanos, excelencia operativa, seguridad, medio ambiente y comunicación; y bajo el segundo pilar tres temas prioritarios: clientes (usuarios), proveedores y comunidad. (Graña y Montero, 2015 como se citó en Alfaro, 2021).

El sistema anticorrupción del grupo se basa en el respeto de las leyes de los países donde las actividades, incluidas las normas de Perú para prevenir la propiedad y el lavado financiero del terrorismo (2010) y las leyes que impiden la corrupción práctica externa de los Estados Unidos, la norma se aplica a las citas de la Bolsa de Nueva York. En 2015, la Junta Directiva aprobó el Programa de Cumplimiento Anticorrupción (FCPA), que estableció liderazgo y compromiso con la alta gerencia en este campo, identificando agencias de supervisión y agencias de informes junto a políticas y procedimientos, identificando medidas de control interno adicionales y planes de capacitación para toda la organización. Este programa se aplica a todas las empresas en el grupo y terceros en su nombre. Según el programa, la política anticorrupción proporciona las directrices necesarias para evitar todas las conductas de corrupción en las actividades del Grupo y en sus relaciones con el Estado, consolidando la obligación de implementar la confirmación principal y el control contable interno. (Graña y Montero, 2015, pp. 78, 79)

En 2016, el grupo Graña y Montero enfrentó una de las situaciones más difíciles de su historia, debido a su asociación con la empresa brasileña de ejecución de proyectos Odebrecht. Al mismo tiempo, también sufrió el proceso de refinanciamiento que tuvo que enfrentar por la cancelación del proyecto Gasoducto Sur Peruano. En este contexto,

nuevas personas asumieron la dirección del grupo en 2017, quienes debieron dar cuenta del desarrollo de la empresa en 2016, año en el que se dieron a conocer los hechos que rodearon a Odebrecht. En materia de gobierno corporativo, en 2016 se aprobaron algunas modificaciones a los estatutos del Consejo de Administración con el objetivo de alinearse con las mejores prácticas del mercado en materia de gobierno corporativo, relacionadas con el derecho al gobierno corporativo, que es lo que decidió el Consejo de Administración de hacer Autoevaluación o asignación para que terceros lo realicen. Asimismo, el Comité de Gestión Humana y Responsabilidad Social pasó a denominarse Comité de Gestión Humana y Desarrollo Sostenible, en línea con la política de desarrollo sostenible adoptada en 2016. De acuerdo con la estrategia de desarrollo sostenible del Grupo, a principios de 2016, el Consejo de Administración aprobó la política de desarrollo sostenible de la empresa, que ha actualizado e integrado las políticas anteriores de medio ambiente (1998), prevención y control, precaución (1999) y responsabilidad social corporativa (2005). Este documento establece principios rectores y compromisos sobre los siete temas más importantes para la gestión de la sostenibilidad del grupo, identificados a partir de la evaluación de riesgos e impactos en los grupos de interés: ética, desarrollo de las personas, excelencia operativa, salud y seguridad, medio ambiente, comunicación y felicidad compartida. (Graña y Montero, 2016, como se citó en Alfaro, 2021)

Durante 2016, Graña y Montero centró sus esfuerzos en implementar la política anticorrupción en las distintas empresas del grupo y en implementar el plan de formación en todos los niveles de la organización. De manera similar, para transmitir un mensaje claro de tolerancia cero al soborno y la corrupción por parte de la alta gerencia, estos temas se colocaron en la agenda regular de la Junta y hubo un Oficial de Cumplimiento reportando al Comité de Auditoría. Asimismo, a medida que continúan las actividades de diligencia debida de fusiones y adquisiciones y prolifera la iniciativa Conoce a tu socio, se han realizado evaluaciones preventivas sobre posibles socios estratégicos, proveedores y posibles beneficiarios de las contribuciones. Con el mismo espíritu, se incorporaron disposiciones anticorrupción en los contratos y pedidos celebrados con proveedores, y se introdujo un procedimiento específico de donación. (Graña y Montero, 2016, p. 73)

Se puso en marcha una nueva estructura organizativa, se realizaron cambios internos, se pusieron en marcha estrategias y procesos; y alternativas sugeridas. El nuevo gobierno se centró en fortalecer la gestión de riesgos para mejorar el cumplimiento y

las buenas normas y prácticas de gobierno corporativo; y la publicación de un comunicado en el que la nueva administración se adhiere a las principales medidas:

- Establecimiento del Comité de Riesgo, Cumplimiento y Desarrollo Sostenible.
- Establecer un proceso de capacitación para empleados y gerentes en programas anticorrupción.
- Revisar y fortalecer la política de relaciones con el estado.
- Nueva política de relaciones con socios y clientes.
- Nueva política de relaciones con proveedores y subcontratistas.
- Establecimiento de un consejo asesor externo. (Grupo Graña y Montero, 2017, pp. 5, 6)

En 2017 también se creó el Área Corporativa de Riesgo y Cumplimiento, que reporta directamente al Comité de Riesgo, Cumplimiento y Sustentabilidad del Directorio. Por otro lado, hemos fortalecido las políticas y procedimientos clave de la compañía, enfocándonos en la evaluación de potenciales socios estratégicos y terceros. (Grupo Graña y Montero, 2017, p. 20)

Se introdujo un nuevo proceso de diligencia debida más estricto y se aplicó a 15 empresas o empresas potenciales durante el año. También se ha iniciado la actualización del código de conducta, la política de relaciones con el estado, la evaluación y contratación de proveedores, así como el proceso operativo del canal ético. Se ha reformulado el programa de formación anticorrupción para directivos y empleados y se ha segmentado el contenido por grupos destinatarios. También se firmó un convenio con la Academia Internacional Anticorrupción (LACA), academia establecida por Naciones Unidas para promover la formación de profesionales en el campo de la anticorrupción, mediante el cual se brinda capacitación especializada a líderes y gerentes corporativos. Graña y Montero también organizó una discusión sobre gobierno corporativo y cumplimiento, a la que asistieron alrededor de 80 representantes del sector privado, instituciones sindicales y el sector académico peruano. (Alfaro, 2021)

En cuanto a la situación jurídica de Graña y Montero, la empresa se encontraba en 2018 como tercero responsable en derecho civil en el trámite preliminar de la obra pública anunciada para la construcción de los tramos 1 y 2 de la línea 1 del Metro de Lima por una presunta asociación ilícita para cometer un delito en el marco del procedimiento “Club de la Construcción” para la concesión de los Tramos 2 y 3 del proyecto IIRSA Sur. Graña y Montero ha continuado fortaleciendo el sistema de gobierno corporativo,

riesgos y cumplimiento en línea con el compromiso adquirido el año anterior. Entre los logros podemos destacar: Directorio compuesto por 78 consejeros independientes; el proceso de identificación y mitigación de riesgos; Crear un proceso de diligencia debida para socios, clientes y proveedores; más de ocho mil horas de formación sobre riesgos, ética y cumplimiento, política anticorrupción y prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo; nuevo código de conducta; y un canal ético renovado.

Los éxitos alcanzados en 2018 tuvieron como objetivo fortalecer el gobierno corporativo, la gestión de riesgos y cumplimiento; fortalecer los recursos financieros, fortalecer la comunicación y fortalecer la cultura (Grupo Graña y Montero, 2018, p. 9).

En los términos de un gobierno corporativo, la gestión de riesgos y cumplimiento, algunos de estos fueron los logros más resaltantes:

Nuevo Código de Ética Capacitación para gerentes, mandos intermedios, personal y personal Política de diligencia mejorada Política anticorrupción mejorada Nuevo Comité de Ética Relanzamiento del Equipo de Revisión del Programa de Cumplimiento del Canal Ético de 10 Oficiales de Cumplimiento y Gestión de Riesgos en Perú, Chile y Colombia. Los desafíos para 2019 son: formalizar el análisis de riesgos, una nueva guía de riesgos, fortalecer la política de obsequios y entretenimiento, fortalecer la política de donaciones, fortalecer la política de conflictos de interés, fortalecer las políticas de relaciones con el gobierno y fortalecer la fiscalización de las medidas de reducción de riesgos. (Grupo Graña y Montero, 2018, p. 11, 60, 73)

En términos de mejora de la comunicación, el diagnóstico se inició en 2018 para sentar las bases de la reputación del grupo, evaluar las percepciones de los distintos grupos de interés y definir la estrategia de comunicación de la empresa del grupo. Asimismo, se informó a todos los grupos de interés de la nueva fase de fortalecimiento institucional de Graña y Montero, priorizando el intercambio de información sobre avances en gobierno corporativo, gestión de riesgos y cumplimiento, junto a una nueva estrategia empresarial. Desde entonces nos esforzamos por brindar información clara, honesta y útil; Hacia los esfuerzos hacia el cumplimiento, la honestidad, la transparencia, la rendición de cuentas y la contribución al bienestar social; y escuchar a las partes interesadas para responder a sus dudas (Grupo Graña y Montero, 2018, p. 19).

Como parte de este modelo, se han implementado medidas de prevención, seguimiento y control del delito; Además de los lineamientos que se han establecido para restaurar la confianza de accionistas y grupos de interés. Por tanto, se decidió que la difusión de

los principios éticos debería ser asegurada por la dirección general del grupo. Un cambio importante fue que la Junta Directiva aprobó el nuevo Código de Conducta y se reeditó la política y el procedimiento de debida diligencia con un enfoque en los clientes y socios.

El enfoque de gestión está incorporado en el Programa de cumplimiento, la Política anticorrupción, la Política de diligencia debida y el Código de conducta empresarial. Para la evaluación y mejora continua, el grupo ha introducido los siguientes mecanismos: un comité de riesgo y cumplimiento a nivel de directorio, un comité de auditoría externa, un comité de ética y una revisión de debida diligencia; y como los siguientes canales de comunicación existentes: Te escuchamos en el canal del portal orientado al futuro, canal ético, email de gimnasio, red social (Facebook), entrega de importantes eventos empresariales a nuestro sistema de gestión de videos y foros de cumplimiento y anticorrupción. (Grupo Graña y Montero, 2018, como se citó en Alfaro, 2021).

CONCLUSIONES

1. El Corporate Compliance Program cumple la función de prevención y detección de riesgos y busca promover una cultura de cumplimiento en el seno de la organización.
2. Los beneficios del Corporate Compliance Program no solo se consideran basándose en los aspectos económicos, sino teniendo en cuenta los grupos de interés de la empresa. Una correcta política de prevención integra a los principales actores económicos (empresa, Estado y sociedad).
3. Es tarea fundamental del estado, impulsar y fomentar una autorregulación en las empresas privadas. El Estado incentiva a las empresas exonerándolas de la responsabilidad administrativa cuando hayan implementado Modelos de Prevención de forma previa a la comisión del delito, mientras que la implementación posterior será considerada como un atenuante. En cualquier supuesto, representa un beneficio.

RECOMENDACION

Las empresas podrían implementar los Corporate Compliance Programs y extender sus beneficios más allá de la prevención de los riesgos operativos y legales, es decir, a la recuperación de su reputación en caso de haber estado involucradas en prácticas de corrupción, ya que, al formar parte de su autorregulación, puede amoldarse a la situación que las empresas este atravesando.

BIBLIOGRAFÍA

- Fernandez Navarro, F., Merino Guevara, M., Ramos Rodríguez, V., & Valverde Vega, L. (2013). *Dimensiones de la Reputación Corporativa*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Abanto Vásquez, M. (2015). Evolución de la criminalización del lavado de activos en la doctrina práctica de Perú y Alemania. En K. Ambos, D. Caro Coria, & E. Malarino, *Lavado de Activos y Compliance*. Lima: Jurista Editores.
- Alfaro Valle, G. (2021) ¿La ética se gestiona?: análisis y reflexión sobre las prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social en empresas del sector construcción. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica]
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/18552>
- Alloza, A., Carreras, A. J., & Carreras, E. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial.
- Álvarez Gavilanes, J., & Murillo Párraga, D. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 194-209.
- Álvarez, J. T. (2013). *Manejo de la comunicación organizacional*. Madrid: Díaz de Santos.
- Arocena, G. (2018). *Criminal Compliance*. Lima: Ideas.
- Asociación Española de Compliance . (2017). *Libro blanco sobre la función de Compliance*. Madrid: ASCOM.
- Astudillo Meza, G. (Agosto de 2013). *HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO (COMPLIANCE) EN EL PERÚ*. Obtenido de Temas de derecho penal económico: empresa y compliance. Anuario de Derecho Penal 2013-2014:
http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/anuario/an_2013_08.pdf
- Ballesteros Sánchez, J. (s.f.). *Seguridad, Ciencias Penales y Compliance: management empresarial y delincuencia corporativa*. Salamanca:

Universidad de Salamanca.

Bick, G., Jacobson, M., & Abratt, R. (2003). *The corporate identity management process revisited*. Journal of Marketing Management.

Bolivia, U. d. (2015). *Guía introductoria Gestión de la reputación empresarial*. La Paz: CEPB.

Burgueño, J. (2014). *Comunicación institucional para periodistas. Manual práctico de comunicación y relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Camisón Zornoza, C. (2008). Los desafíos de la empresa del siglo XXI y las respuestas de la teoría de la gestión. En G. Granda Revilla, & C. Camisón, *El modelo de empresa del siglo XXI: Hacia una estrategia competitiva y sostenible*. Madrid: Ediciones Cinca, S. A.

Caro Coria, D. (2020). Imputación objetiva y compliance penal. En E. Demetrio Crespo, *Derecho Penal Económico y Teoría del Delito*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Centro de Documentación de Estudios y Oposiciones. (2003). *Evolución de los conceptos de empresa y empresario*. Madrid: CEDE.

Church, R. (1994). Historia de la empresa: contenido y estrategia. *Cuadernos de Estudios Empresariales* (4), 253-271.

Clavijero. (s.f.). *Módulo sobre la Empresa*. Obtenido de Cursos de Economía: https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/151_iee/modulo1/contenido/tema1.1.html

Clavijo Jave, C. A. (2016). *Criminal Compliance y el Sistema Penal en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde de la Unión Europea*. UE.

Compliance-Antisoborno. (19 de octubre de 2019). *8 componentes de un Programa de Compliance efectivo*. Obtenido de Compliance-Antisoborno: <https://www.compliance-antisoborno.com/8-componentes-de-un-programa-de-compliance-efectivo/>

- Costa, J. (2012). *Crisis Online, ¿qué es en realidad?* Obtenido de ICEMD: <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/crisis-online-que-es-en-realidad/>
- Cruz Sandoval, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- De Quevedo, E., De la Fuente, J., & Delgado, J. (2007). Corporate social performance and Corporate reputation: Two interwoven perspectives. *Corporate Reputation Review*. (1), 60-72.
- EALDE. (30 de diciembre de 2020). *15 modelos de compliance para la gestión de riesgos de cumplimiento*. Obtenido de EALDE Business School: <https://www.ealde.es/tipos-compliance/>
- Económicos, O. p. (2018). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. México D.F.: OCDE.
- Escobar Juarez, A. (2019) Evaluación de parámetros para determinar un Sistema Anti Lavado de Activos y contra el financiamiento del terrorismo en Instituciones Microfinancieras Del Perú, Año 2019. [Tesis de Doctorado, Escuela de Postgrado San Francisco Xavier] <http://repositorio.sfx.edu.pe/handle/SFX/51>
- Española, D. d. (s.f.). *Reputación*. Obtenido de Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/reputaci%C3%B3n?m=form>
- Espinoza Bonifaz, A. (08 de mayo de 2016). *Programas de Cumplimiento: Un Mecanismo Deautorregulación Regulada para las Personas Jurídicas*. Obtenido de Aula Virtual USMP: <https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/SP/article/download/912/728>
- Espinoza Bonifaz, R. (s.f.). *El Compliance como herramienta de Prevención frente a la Criminalidad Empresarial, una mirada desde la Criminología Moderna*. Obtenido de USMP: https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2806/espinoza_bar2?sequence=1&isAllowed=y
- Fanfani, A. (1953). *Catolicismo y protestantismo en la génesis del capitalismo*.

Madrid: RIALP.

Ferruz González, S. (2018). *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Fink, S. (2000). *Crisis management: planning for the inevitable*. USA: Blackinprint.

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 6–13.

Galvez Monteagudo, E. (2018). *¿QUÉ ES COMPLIANCE? MEDIDAS Y EFECTOS EN LAS EMPRESAS EN EL PERÚ*. Obtenido de Galvez Monteagudo: <https://www.galvezmonteagudo.pe/que-es-compliance-medidas-y-efectos-en-la-gran-mediana-y-pequena-empresa-en-el-peru/>

Galvis Ardila, Y., & Silva Agudelo, M. (2016). Comunicación: reputación y crecimiento empresarial. *Pensamiento & Gestión*. (41), 194-239.

García Cárdenas, S. (2018) El delito de peculado y su implicancia en el delito de lavado de activos en el Sistema Penal Peruano. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16134>

García Caverro, P. (2006). Las medidas aplicables a las Personas Jurídicas en el proceso penal peruano. *Revista de Derecho – Universidad de Piura*, 7.

García Caverro, P. (2014). *Criminal Compliance*. Lima: Palestra.

Gómez-Jara Díez, C. (2006). *La responsabilidad penal de las Empresas en los EEUU*. Sevilla: Ed. Fundación Ramón Areces.

Gonzalez Enciso, A. (2013). *La empresa en la historia*. Cuadernos Empresa y Humanismo.

Graña y Montero (2016). Memoria Anual Integrada. Recuperado de: <https://investorrelations.aenza.com.pe/reportes/memorias-anales>

Graña y Montero (2016). Reglamento de la Junta General de Accionistas. Recuperado de <https://investorrelations.aenza.com.pe/gobierno-corporativo/documentos>

Graña y Montero (2017). Memoria Anual Integrada. Recuperado de: <https://investorrelations.aenza.com.pe/reportes/memorias-anales>

- Graña y Montero (2018). Memoria Anual Integrada. Recuperado de:
<https://investorrelations.aenza.com.pe/reportes/memorias-anuales>
- Graña y Montero (2019). Memoria Anual Integrada. Recuperado de:
<https://investorrelations.aenza.com.pe/reportes/memorias-anuales>
- Graña y Montero (2018). Código de Conducta de Negocios. Recuperado de
<https://www.aenza.com.pe/resources/files/AENZA%20C%C3%B3digo%20de%20Conducta.PDF>
- Graña y Montero (2018). Política de Sostenibilidad Corporativa. Recuperado de
<https://www.aenza.com.pe/politicas>
- Graña y Montero (2018). Política Corporativa Anticorrupción. Recuperado de:
<https://www.aenza.com.pe/resources/files/AENZA%20Politica%20Anticorrupci%C3%B3n%20vf.PDF>
- Lagadec, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis: strategies for prevention, control, and damage limitation*. Berkshire: McGraw Hill.
- López Hernández, R. (2020). *Diseño de un plan de "Compliance" para microempresas*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- López, M., & Quesada, G. (2003). *ESTAMOS EN CRISIS!: Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones en crisis en las organizaciones*. Madrid: Cie Dossat.
- Luggren, R., & Oroño, N. (2015). Imputación penal de las personas jurídicas frente al fenómeno de la criminalidad organizada. *ius et veritas*(50).
- Martineau, P. (1958). Sharper focus for the corporate image. *Harvard Business Review*, 36.
- Martínez León, I., & Olmedo Cifuentes, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 127-142.
- Martínez Tercero-Molina, M. (2020). *¿Qué es la reputación corporativa?* Obtenido de Enrique Ortega Burgos: <https://enriqueortegaburgos.com/que-es-la-reputacion-corporativa/>
- Mir Puig, S. (2012). *Derecho Penal Parte General*. Madrid: B de F.

- Miranda Cifuentes, J. (2018). Compliance program como herramienta en la lucha contra la corrupción en Ecuador. *Revista de la Facultad de Jurisprudencia*. (4), 37-52.
- Nieto Tamargo, A. (1973). *La empresa periodística en España*. Pamplona: Universidad de Pamplona.
- Peñaranda Ramos, E. (2012). Autoría y participación en la empresa. En L. Arroyo Zapatero, & C. Lascano, *Derecho penal de la empresa. Del Derecho penal Económico del Estado Social al Derecho penal de la empresa globalizado*. Buenos Aires: Ediar.
- Pisfil Flores, D. (2018). Mecanismos y lucha contra la corrupción desde el Estado y la sociedad: hacia un modelo programático para el caso peruano. *Gaceta Penal & Procesal Penal: Información Especializada para Abogados, Jueces y Fiscales*. (104).
- Pucho Ccopa, M. (2018) El Financiamiento De Partidos Políticos Y El Lavado De Activos-Perú – 2018. [Tesis de Grado, Universidad Peruana de Las Américas] <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/533>
- Riega-Virú, Y., & Huamaní Chirinos, H. (2019). Importancia del Criminal Compliance en el micro y pequeña empresa en el Perú. *LEX*, 17(24).
- Rincón Torres, J., Tafur Masmela, R. (2021) Compliance: Modelo para controlar la corrupción, el financiamiento del terrorismo y el lavado de activos. [Tesis de Grado, Universidad Piloto de Colombia] <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/10683>
- Ríos Patio, G. (s.f.). *El criminólogo en la empresa*. Obtenido de USMP: https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/2675/rios_pg16?sequence=1&isAllowed=y
- Ritter, M. (2013). *El valor del capital reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Buenos Aires: Ritter & Partners.
- Salas Cabrera, G. (2021) *¿Las empresas involucradas en temas de corrupción pueden utilizar el Programa de Cumplimiento Ex - Post como herramienta que asegure su continuidad comercial y aportar una recuperación de reputación?*

[Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica]
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/18603>

San Martín Castro, C. (2014). *Derecho Procesal Penal*. Lima: Grijley.

Suárez, C. (2018) Aprendizajes que dejaron las crisis en las organizaciones. *ConexionESAN*.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/08/aprendizajes-que-dejaron-las-crisis-en-las-organizaciones/>

Schünemann, B. (1988). Cuestiones básicas de dogmática jurídico-penal y de política criminal acerca de la criminalidad de empresa. *Anuario de Derecho penal y ciencias penales*, 41.

Sieber, U. (diciembre de 2014). *PROGRAMAS DE “COMPLIANCE” EN EL DERECHO PENAL DE LA EMPRESA Una nueva concepción para controlar la criminalidad económica*. Obtenido de Pensamiento Penal: <http://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2014/12/doctrina38834.pdf>

Silva Sánchez, J. (2001). *La expansión del derecho penal. Aspectos de la política criminal en las sociedades postindustriales*. Madrid: Civitas.

Solano Morales, J. (2015). *Reputación corporativa como factor de generación de valor para el cliente externo en Lima Perú*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

Suárez, C. (2018) Aprendizajes que dejaron las crisis en las organizaciones. *ConexionESAN*.

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/08/aprendizajes-que-dejaron-las-crisis-en-las-organizaciones/>

Velásquez Salas, S. (2019) La acción concertada internacional como herramienta para la eficacia de la lucha contra la corrupción: análisis de las iniciativas internacionales multilaterales anticorrupción de las que el Perú es parte. [Tesis de Maestría, Academia Diplomática del Perú Javier Pérez de Cuéllar]
<http://repositorio.adp.edu.pe/handle/ADP/125>

Yalle Quincho, O. (2020). REPRESENTACIÓN PARLAMENTARIA Y CORRUPCIÓN EN EL PERÚ. EL CASO DE LOS PARLAMENTARIOS: 2011 – 2016. *Scientia*, 21(21), 99-116.

<https://doi.org/10.31381/scientia.v21i21.2762><https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2811>