



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO  
EN EL COMPLIANCE PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE  
LA CONSTRUCCIÓN DE OBRA PÚBLICA EN PUEBLA”**

**TESIS**

Para Obtener el Grado de:  
**Maestra en Gestión Organizacional.**

**DIRECTORA:**

Dra. Kathia Luis Gatica

**Asesores:**

Dra. Adriana Muñoz Velázquez  
M.A. Fernando Ramos Viveros

**PRESENTA:**

Estefani Moreno Vázquez

**Puebla, Pue. Agosto 2022**



**BUAP**

**“HUP, 50 años de enseñanza y salud”**

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0006/2022

Asunto: Digitalización de la Tesis

C. MORENO VÁZQUEZ ESTEFANI

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL COMPLIANCE PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE OBRA PÚBLICA EN PUEBLA”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 16 de agosto de 2022

  
DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL COMPLIANCE PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE OBRA PÚBLICA EN PUEBLA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**ESTEFANI MORENO VÁZQUEZ**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022



**DRA. KATHIA LUIS GATICA**

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL COMPLIANCE PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE OBRA PÚBLICA EN PUEBLA**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**ESTEFANI MORENO VÁZQUEZ**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022



**DRA. ADRIANA MUÑOZ VELÁZQUEZ**

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor temático** de la tesis denominada: “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN EL COMPLIANCE PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE OBRA PÚBLICA EN PUEBLA**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**ESTEFANI MORENO VÁZQUEZ**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 08 de agosto de 2022



**M.A. FERNANDO RAMOS VIVEROS**

c.c.p. Alumno (s)

## **DEDICATORIA**

A mis sobrinos Ximena, Carlos, Samantha y Santiago por ustedes y para ustedes dedico este trabajo esperando los aliente a buscar su propio camino de superación personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres y hermanas por el apoyo, motivación y confianza que siempre me han brindado.

A mi socia y amiga por siempre darme la motivación, apoyo y ser un ejemplo de pasión por el estudio y trabajo.

A mis tutores por la oportunidad de contar con su conocimiento y presencia.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	I
I. INTRODUCCIÓN .....	III
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	IV
II.1 Planteamiento .....	IV
III. JUSTIFICACIÓN .....	VI
IV. OBJETIVOS GENERAL .....	VIII
V. OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	VIII
VI. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	VIII
VII. HIPÓTESIS .....	VIII
VIII. VARIABLE .....	IX
VIII.1 Variable Independiente .....	IX
VIII.2 Variable Dependiente .....	IX
IX. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	IX
IX.1 Método .....	IX
IX.2 Tipo de Investigación .....	IX
IX.3 Enfoque de Investigación .....	X
X ALCANCES Y LIMITACIONES .....	X
<b>CAPÍTULO I. SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 CONCEPTO DE SISTEMA DE GESTIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Sistema .....	1
1.1.2 Gestión .....	2
1.1.2.1 Los Sistemas Normativos de Gestión .....	3
1.1.3 Sistema de Gestión .....	5
1.2 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN .....	9
1.3 INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN .....	12
1.4 GOBIERNO CORPORATIVO .....	19
1.5 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN TALENTO HUMANO .....	22
<b>CAPÍTULO II. COMPLIANCE .....</b>	<b>29</b>
2.1 COMPLIANCE .....	29
2.2 PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO .....	33
2.3 RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS .....	36
<b>CAPÍTULO III. EMPRESAS CONSTRUCTORAS .....</b>	<b>40</b>
3.1 FUNDAMENTO LEGAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA .....	40

3.2 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN PUEBLA .....	42
3.3 RIESGOS EN LA CONSTRUCCIÓN. ....	44
3.4 RESPONSABILIDAD LEGAL DE LA EMPRESA Y EMPRESARIO EN LA CONSTRUCCIÓN.....	46
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>63</b>
4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....	63
4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	63
4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	65
4.4 ESTUDIO DE CASO .....	65
4.4.1 Generales de la empresa .....	65
4.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO .....	68
4.6 METODOLOGÍA .....	78
4.7 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS).....	79
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>102</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>107</b>

## RESUMEN

La identificación y el análisis de riesgos laborales dentro de la empresa constructora caso de estudio permitió elaborar políticas, estrategias y acciones para la prevención, gestión y corrección de riesgos en el área de talento humano alineados a un cumplimiento normativo. Por tanto, el objetivo del trabajo fue diseñar y dar a conocer un sistema de gestión para el área de talento humano basado en el *Compliance* que beneficie a la reducción de riesgos relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores en la empresa de la industria de la construcción de obra pública a través de una investigación de corte empírico transversal bajo el método mixto a un estudio de caso en el municipio de Puebla mediante una guía de entrevista y la aplicación de cuestionarios a un accionista y a 5 colaboradores de la empresa, obteniendo como resultado la evidencia de la falta de control y procesos para la prevención de riesgos que afectan a la salud y seguridad de los trabajadores para lo cual se diseñó una propuesta de seguimiento de trabajadores en control de ingreso, permanencia y terminación de las actividades del talento humano durante la ejecución de la obra.

**PALABRAS CLAVE:** Talento Humano, *Compliance*, riesgo laboral, industria de la construcción.

## **ABSTRACT**

The identification and analysis of labor risks within the construction company case study allowed the elaboration of policies, strategies and actions for the prevention, management and correction of risks in the area of human talent aligned with regulatory compliance. Therefore, the objective of the work was to design and difund a management system for the area of human talent based on Compliance that benefits the reduction of risks related to the safety and health of workers in the company of the construction industry of public works through a cross-sectional empirical research under the mixed method to a case study in the city of Puebla through an interview guide and the application of questionnaires to a shareholder and 5 employees of the company, The result was evidence of the lack of control and processes for the prevention of risks that affect the health and safety of workers, for which a proposal was designed to monitor workers in control of entry, permanence and termination of the activities of human talent during the execution of the work.

**KEYWORDS:** Human talent, compliance, labor risks, construction.

## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen una gran importancia en la economía del país, sin embargo, diversas circunstancias o actividades han afectado a su crecimiento. Entre ellas tenemos la falta de control de talento humano durante el ingreso, permanencia y terminación de las actividades de las personas que interviene en la ejecución de la obra, para ello el diseño de un sistema de gestión de talento humano basado en el *Compliance* que permite establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción para riesgos laborales que afecten la salud y seguridad de los trabajadores.

Por esta razón, disponer de un sistema de gestión de talento humano en la empresa ayudará al logro de los objetivos de manera íntegra porque permite proporcionar un conjunto de procedimientos y prácticas para identificar, analizar y clasificar los riesgos.

Así mismo, es importante conocer el fundamento legal para constituir a la empresa de la industria de construcción y conocer las responsabilidades tanto del empresario como de la empresa.

Para tratar lo anterior se desarrolló una investigación que contiene:

Capítulo I. Sistema de gestión de talento humano como medio para lograr la reducción de riesgos de seguridad y salud de los colaboradores y cumplimiento de los objetivos de la empresa establecidos por la alta dirección o gobierno corporativo.

Capítulo II. *Compliance* como base para que la persona jurídica diseñe un manual que se alinea a las distintas normativas internas y externas a las que la empresa está obligada.

Capítulo III. Empresas constructoras para situar a la investigación de campo como ente económico y sujeto a responsabilidades tanto del empresario como de la empresa.

Capítulo IV. Metodología e investigación de campo en donde se recolectaron datos de la estructura y control interno de la empresa para analizar los riesgos laborales relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores.

El trabajo continuó con la presentación de una propuesta para el seguimiento de trabajadores durante la ejecución de la obra pública, finalizando con las conclusiones, referencias y anexos.

## **II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **II.1 Planteamiento**

Las empresas están en constante cambio, por lo que están sujetas a riesgos, entre ellos los operativos y legales que requieren ser controlados y administrados para alcanzar sus objetivos dentro de un ordenamiento que permita evitar conflictos internos y externos, tomando como guía las distintas normas para operar dentro de un margen de licitud laboral que permita a las empresas cumplir con los objetivos.

En la construcción se realizan distintas actividades para transformar los distintos recursos que requieren de un trabajo conjunto que involucra a diversas organizaciones que dificulta la administración de la empresa.

Para prevenir los riesgos que estarán presentes durante la realización de las actividades de la empresa es importante realizar una correcta planeación, al ser la etapa en la cual se establecen las operaciones a realizar, la forma de ejecutarlas, acciones a realizar y el responsable de la ejecución de cada una de ellas.

Debido a los distintos proyectos que realiza la empresa y al análisis profundo que requiere, se ve obligada a invertir recursos a la planeación de la ejecución que servirán de base para el control y así poder detectar riesgos en la

ejecución realizando un análisis de hechos que permite establecer medidas alternativas.

En Puebla existen 1400 empresas constructoras, de acuerdo con el último reporte de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), sector que presenta un crecimiento de 5 % mensual en producción que vuelve riesgoso realizar proyectos de obra pública, sin embargo, la reactivación de la economía mediante pequeños trabajos de licitación de hechura a parques y jardines se han podido recuperar empleos.

Al reactivarse las actividades es necesario observar la falta de control en sus procesos tanto administrativos como operacionales. Entre ellos tenemos la falta de control de los recursos humanos al ingreso, permanencia y al término de la relación laboral, ya que en muchas ocasiones son los empleados quienes incurren en actos delictivos con y sin conocimiento, creando incertidumbre jurídica dentro de la empresa.

De acuerdo con datos del CMIC y con los reportes del IMSS, los recursos humanos en la construcción son los novenos que más sufren riesgos laborales, reportando para 2019, un total de 10,022 incidentes en los lugares en los que laboran, para lo cual sugieren delegar a los recursos humanos diversas actividades que regulen la seguridad de estos de CMIC y de acuerdo con los reportes del IMSS.

Por ello es necesario establecer un sistema de gestión organizacional basado en *Compliance*, que resulta importante para la adecuada identificación, análisis y clasificación de riesgos operativos y legales derivados de la falta de control del talento humano, con el fin de establecer procesos internos que permitan su prevención, gestión, control y reacción.

### III. JUSTIFICACIÓN

Sin importar el tamaño, actividades, sector (privado o público), el ánimo de lucro de las empresas, todas son de gran importancia en la economía del país, por lo cual deben tener una adecuada cultura organizativa del cumplimiento para evitar o reducir riesgos operativos y legales dentro de las actividades propias que pudieran tener carácter de incidente delictivo.

En la actualidad, el impacto de la contingencia por el virus COVID-19 ha demostrado que las empresas no están preparadas o no tienen un plan para afrontar sucesos fuera de su control. Un ejemplo de ello es que la mayoría se han visto afectadas en sus procesos operativos y administrativos, siendo el área de recursos humanos una de las más afectadas donde se han llevado terminaciones laborales fuera de la legalidad.

Esto demuestra que las empresas en el municipio de Puebla no cuentan o no aplican en su totalidad sistema de gestión organizacional enfocado en el área de talento humano que le ayude a la reducción de riesgos dentro de la legalidad, pues:

“El obrero de la construcción es vulnerable porque tiene que aceptar condiciones de trabajo inhumanas para poder sobrevivir. Esta industria en México se caracteriza por pésimas condiciones de trabajo: la jornada es al menos de 12 horas, 99 % de los trabajadores tiene contrato temporal y 77 % no tiene ninguna prestación. Más de 75 % está expuesto a múltiples riesgos que se asociaron con trastornos musculoesqueléticos de miembros superiores e inferiores (57,8 %), lumbalgia (50 %), fatiga crónica (48,4 %) y accidentes de trabajo (44,5 %). Las interacciones sinérgicas mostraron que la extensión y la intensidad de la jornada se encontraron fuertemente relacionadas con el esfuerzo físico intenso y las posiciones forzadas, para generar los diversos padecimientos.” León Cruz, L. E., Noriega Elío, M., &

Méndez Ramírez, I. (2011). El trabajo precario: origen de los daños a la salud en la industria de la construcción. *Salud de los Trabajadores*, 19(2), 103-114.

Por ello se debe diseñar en las empresas un sistema de gestión que incluya medidas y planes que beneficien a las empresas en la toma de decisiones y en la realización de las actividades en marco de legalidad que guíe la formulación y control de procesos que involucren el talento humano que brinde seguridad y salud.

Al diseñar un sistema de gestión de talento humano basado en *Compliance* ayudará a las empresas a la reducción de riesgos, en él se integrarán todas las áreas de la empresa, este trabajo se enfocará en el área de recursos humanos. En él se establecen una serie de documentos internos que contienen las reglas de operación establecidas por escrito, sujetas a revisión y actualización elaboradas por expertos con el fin de prevenir, detectar, y actuar ante infracciones a las normas vigentes por parte del talento humano durante sus actividades y así disminuir los incidentes delictivos de las empresas y sus representantes.

Por tanto, el presente proyecto tendrá un impacto social importante al aportar elementos de análisis acerca del diseño de un sistema de gestión estudio que radica en dar a conocer sus características y beneficios, destacando la diversidad de factores, riesgos operativos y legales que pueden influir en la reputación de la organización, en el aspecto económico u ocasionar un incidente delictivo dentro de la industria de la construcción del municipio de Puebla.

Además, un correcto diseño de un sistema de gestión organizacional tendrá consigo beneficios a nivel municipal porque, el talento humano adquirirá una cultura corporativa sana y fuerte, ayudará a la activación económica suspendida en 2020 a consecuencia de la pandemia, un poder adquisitivo más elevado a nivel familia y por supuesto un impacto en el PIB (Producto interno bruto) nacional.

#### **IV. OBJETIVOS GENERAL**

Diseñar y dar a conocer un sistema de gestión para el área de talento humano basado en el *Compliance* que beneficie a la reducción de riesgos laborales relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores de las empresas de la industria de la construcción de obra pública.

#### **V. OBJETIVO ESPECÍFICOS**

- Establecer los elementos que se deben de considerar en el diseño de un sistema de gestión de talento humano basado en *Compliance* para las empresas de la industria de la construcción de obra pública.
- Identificar cuáles son los factores riesgo del talento humano que afectan en la seguridad y salud de los trabajadores de las empresas de la industria de la construcción de obra pública.
- Identificar y conocer los beneficios de establecer un gobierno corporativo dentro de las empresas de la industria de la construcción de obra pública.

#### **VI. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es el beneficio de diseñar un sistema de gestión para el área de talento humano basado en el *Compliance* dentro de la industria de la construcción de obra pública?

#### **VII. HIPÓTESIS**

Con el diseño de un sistema de gestión de talento humano con base en *Compliance* se logrará la reducción de riesgos laborales relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores de la industria de la construcción de obra pública.

## **VIII. VARIABLE**

### **VIII.1 Variable Independiente**

Sistema de gestión de talento humano basado en Compliance aplicado en la industria de la construcción de obra pública.

### **VIII.2 Variable Dependiente**

Reducción de riesgos laborales en las empresas de la industria de la construcción de obra pública dentro de un marco de legalidad.

## **IX. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **IX.1 Método**

La presente investigación es de corte empírico transversal, la cual se realizó bajo el método mixto porque abarca un estudio cualitativo, deductivo-inductivo, ya que se muestra la explicación del tema de manera general con premisas consideradas verdaderas que se observan y aplican a una empresa, para después validar la información y con ello llevarla nuevamente a la generalidad.

### **IX.2 Tipo de Investigación**

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema y permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de descubrir temas y sistemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos y teorías, etc., con un tipo correlacional porque a través del diseño de un sistema de gestión organizacional se mide la reducción de incidentes delictivos en el área de talento humano y con ello se reduzcan las posibles riesgos en la empresa.

### **IX.3 Enfoque de Investigación**

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en la forma cualitativa para validar la postura del investigador en el tema que se desarrolló apoyándose en una investigación de campo.

## **X ALCANCES Y LIMITACIONES**

El *Compliance* es un tema reciente en México que se va extendiendo a todos los sectores y empresas, las cuales buscan protegerse de la posible responsabilidad de los actos que generen un riesgo legal para la persona jurídica, por lo que la literatura consultada no será amplia.

El período de tiempo de recolección de la información comprende dos años de duración a partir de agosto de 2020, finalizando en febrero de 2022, que abarca solo en el área de talento humano de una empresa ubicada en la colonia San Baltazar Campeche, correspondiente al municipio de Puebla dedicada a la obra pública.

El presente trabajo se limitó al estudio de los procesos de organización y control de riesgos laborales y sus consecuencias en el área de talento humano de la empresa ya mencionada.

# **CAPÍTULO I. SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

El alcance del sistema gestión puede abarcar la totalidad de la empresa, funciones o secciones, por ejemplo, calidad, financiera, o ambiental, esta investigación se enfocará en el talento humano para lograr la reducción de riesgos y cumplimiento de los objetivos de la empresa establecidos por la alta dirección o gobierno corporativo.

## **1.1 CONCEPTO DE SISTEMA DE GESTIÓN**

Para comprender el concepto de sistema de gestión se debe de definir los conceptos de sistema y gestión de manera independiente.

### **1.1.1 Sistema**

Zavala (2005) señala que Icontec (2000) establece el concepto de: “Sistema. conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (p. 97).”

Torres (2019), cita la teoría general de sistemas de Bertalanffy (1968), para señalar que “Todo sistema está constituido de partes interconectadas con una función específica”. Por tanto, “un sistema de gestión es un conjunto de acciones interconectadas de tal manera que se puedan alcanzar resultados” (párr. 4).

De acuerdo con la Real Academia Española (2020) define al sistema como: El “Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí” y como el “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”.

De acuerdo con Cárdenas (2004) “Un sistema es el conjunto de elementos relacionados entre sí, que interactúan para lograr un propósito común. Unidad

organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas, que se distingue del ambiente en el que existen gracias a algún tipo de límite identificable” (p. 611).

Para el Grupo de trabajo de Sistemas de Información Financiera, Contable y Presupuestal de la Comisión Permanente de Funcionarios Fiscales (2005), un sistema se define como:

Conjunto de unidades identificables o elementos con un más elevado grado de interdependencia entre ellas que con su medio, de manera que, dentro del sistema, un cambio en un elemento sigue o se asocia con otro cambio previsible dentro del mismo sistema (p. 99). Gracias a esto se establecen los límites del sistema.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público define a un sistema es “Conjunto de procesos o elementos interconectados e interdependientes que forman un todo complejo” (p. 315).

### **1.1.2 Gestión**

La empresa tiene una buena gestión de acuerdo con Tamayo (2013), cuando esta:

No es aquella que se basa en la improvisación sino aquella que advierte sus problemas con una adecuada planificación y poder de análisis. Debe sustentarse en la preparación constante de sus componentes humanos, materiales e intelectuales para ser capaces de examinar y tomar decisiones en cada situación en la que la entidad se vea implicada (p. 14).

Zavala (2005) señala que Icontec (2000) establece el concepto de: Gestión. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (p.97).

Pérez (2004) citado por Tamayo (2013), plantea que:

La gestión es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general (p.13).

De acuerdo con ISO 9000:2005 se define gestión como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Huergo (2004) menciona que la gestión es un desafío constante debido a los cambios situacionales. De igual forma, cita a Villamayor y Lamas (1998), quienes comentan que gestionar es “una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática” (p.2). Por tanto, gestionar se basa en implementar una serie de procesos que establecen objetivos para satisfacer una necesidad donde el éxito depende del compromiso de los individuos que intervienen de manera personal y colectiva a través de la designación de roles, recursos humanos, técnicos y económicos.

#### **1.1.2.1 Los Sistemas Normativos de Gestión**

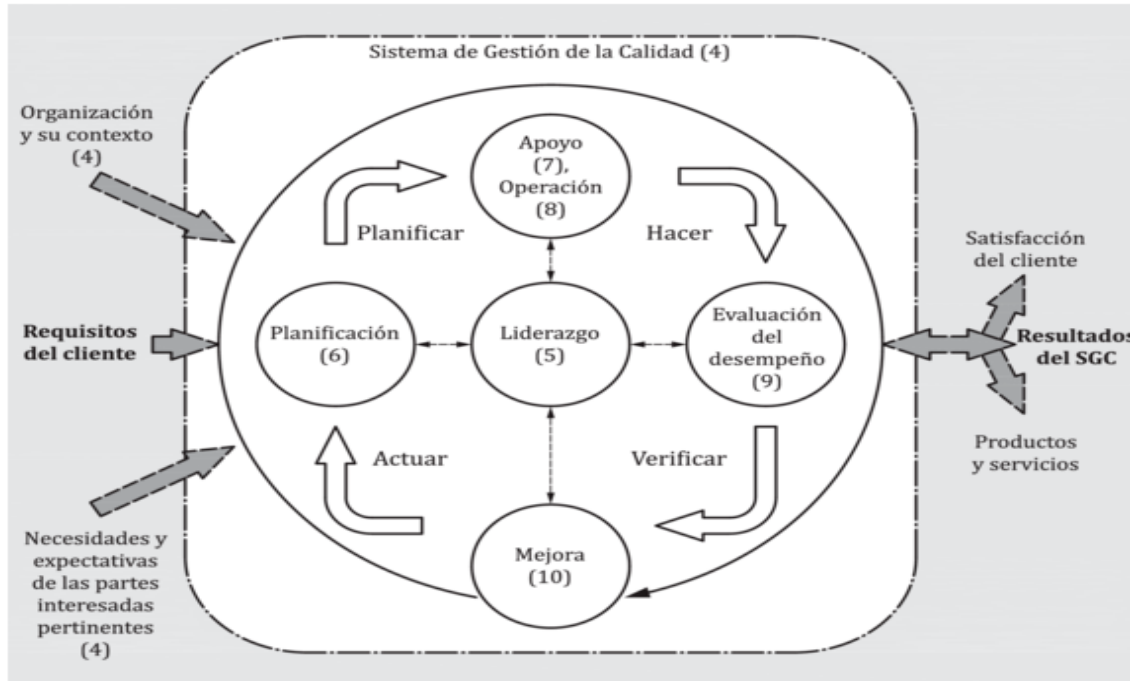
De acuerdo con Saldias y Torres (2007) dentro de los sistemas normativos de gestión están las normas ISO siendo guías de referencia que contienen actividades básicas para mantener los procesos bajo control. La cual deberá ser conocida e implementada por los integrantes de la empresa para su posterior evaluación, recordando que para el control de un proceso se debe “planificar, luego diseñar y finalmente implementar” (p.59).

En específico, el sistema normativo de gestión se encuentra en la norma ISO 9001:2015 de aplicación general, por lo cual Zavala (2005) alude al “ciclo Planear, Hacer, verificar y Actuar” conocido como ciclo PHVA como referencia:

- P (Planear): etapa basada en la planificación de la medición a través de la elección de indicadores en la elección del fin y objetivos de estos.
- H (Hacer): En esta etapa los responsables de los diferentes procesos realizan la recopilación de los datos controlando el cumplimiento y de características que puedan afectar los resultados.
- V (Verificar): Etapa en la que se realiza la evaluación del resultado de los indicadores para elegir las acciones de mejora en los procesos.
- A (Actuar): Se trata de tomar acciones preventivas a través de administración de la información para detectar aquellos factores que pueden afectar la gestión de los procesos.

Este ciclo se ilustra a través de la siguiente figura 1.1:

Figura 1.1 Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA



Fuente: Obtenida de ISO 9001:2015(es). Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos.

Por tanto, un sistema de gestión diseñado, implementado y evaluado por la empresa, tomando como guía el ciclo PHVA explicado en la norma ISO 9001:2015, se puede enfocar en un área de la empresa como lo es el talento humano.

### 1.1.3 Sistema de Gestión

Las empresas utilizan un sistema de gestión para su operatividad aun sin darse cuenta, donde el éxito del sistema depende del grado de implementación y compromiso de los principales ejecutivos de la empresa a través de administrar elementos internos y externos como son recursos humanos, socio, maquinaria, clientes, etc. para el logro de objetivos. Por tanto, el sistema de gestión se encarga de unir todos estos elementos, creando una serie de procesos apoyados por

herramientas que permiten una correcta distribución de funciones y actividades a través una buena organización y con ello lograr el cumplimiento de los objetivos.

Zavala (2005) señala que Icontec (2000) establece el concepto de: “Sistema de gestión. Sistema para establecer las políticas y los objetivos, y para lograr dichos objetivos” (p. 97).

De acuerdo con López (2016), citado por Rubio (2019), menciona que la teoría neoclásica retoma y actualiza al proceso administrativo aplicándolo en un sistema de gestión. Entendiendo como sistema de gestión, según Vergara (2009) “un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad” (p. 413).

Rubio (2019), describe las etapas de la composición de los sistemas de gestión, citando a Vergara (2009) quien señala a la ideación, planeación, implementación y control. Estas etapas se detallan de la siguiente manera:

- Ideación etapa en la cual se plantea la idea que servirá de guía a los primeros pasos del proceso con el que se aspira diseñar el sistema de gestión.
- Planeación, que de acuerdo con Baena (2015), es la “función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientar los sistemas de gestión, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de recursos necesarios para su realización” (p. 415).
- Implementación desarrollada por la alta dirección, donde Chiavenato (2002) lo define como “el conjunto de políticas, nociones y prácticas, que guardan coherencia y que pretenden alcanzar los objetivos de la organización en forma efectiva” (p. 415).

- Control esta fase se encarga de realizar el diagnóstico de errores para lograr identificar las variaciones existentes y así establecer medidas de prevención y corrección.

Otro concepto de sistema de gestión que se puede encontrar en Rubio (2019), que lo describe como “una herramienta con atributos para que cualquier organización planee organice, dirija y controle los diversos procesos, y así ofrecer cumplimiento a la misión, visión y objetivos de la empresa” (p. 413).

Acorde con Ogalla (2005) basado en *European Foundation for Quality Management* (EFQM) es difícil que empresas sigan de manera rigurosa un sistema de gestión, los que favorecería a obtener un mayor rendimiento de los recursos que gestiona por los que se requiere definir y establecer un sistema con el cual se reúna la información interna y externa para la correcta toma de decisiones. También define al sistema de gestión como el conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que permiten a la empresa el logro de objetivos, el cual permitirá medir el nivel de madurez de la empresa.

Tamayo (2015), menciona que las organizaciones han adoptado o están en proceso de implementación de sistemas de gestión normalizados como ISO 9001, ISO 14001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 y OHSAS 18001 integrando estos sistemas entre los más comunes son el sistema de gestión de calidad, el sistema de gestión ambiental y el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo considerando los requisitos establecidos en las normas ya mencionadas.

En este sentido, el Ministerio de fomento (2005), señala que tener un sistema de gestión integrado de calidad, medio ambiente y salud laboral ayuda a un mejor resultado empresarial. Igual da a conocer las ventajas y mejoras de un *Sistema Integral de Gestión* (SIG) citando a Karapetrovic y Willborn (1998) entre los cuales están:

- Progreso en el desarrollo y la transferencia tecnológica.
- Mejora de la ejecución operativa.
- Optimización de los métodos internos de gestión y en los equipos multifuncionales.
- Mayor motivación del personal y.
- Menor número de conflictos interfuncionales.
- Reducción y mayor coordinación de las múltiples auditorías.
- Aumento de la confianza de los clientes e imagen positiva en la comunidad y el mercado.
- Reducción de costos y una reingeniería más eficiente. (Duque, 2017, p.116-117)

Otros beneficios de implementar un sistema de gestión de acuerdo con Sáez (2005) son:

- Permite manejar menos documentos.
- Directrices integradas y coherentes para el personal.
- Sistema más comprensible y respaldado por la dirección.
- clima laboral favorable.
- optimización de recursos.
- Menores incidentes.
- Disminución de costos (p. 117).

Conforme a las Normas ISO (Organización Internacional de Normalización) los sistemas de gestión son acuerdos y estándares internacionales creados por grupos de expertos y la aceptación de comités a nivel mundial, donde la integración ayudará a la empresa a tener una mejor posición en el mercado, un trabajo sólido y una ventaja competitiva a través de un conocimiento y mejora continua.

Además, comenta que la norma ISO 19011:2011 aplica de manera general para sistemas de gestión, y el éxito necesita de coordinar las actividades,

la dirección altamente comprometida, contar con recursos humanos y técnicos, personal comprometido e involucrado generando más valor a la gestión.

El establecer un sistema de gestión dentro de la empresa impacta a todas las áreas, por lo que su implementación puede ser de manera gradual o revolucionaria, por lo que es necesario definir y alinear las estrategias.

En este sentido, Ogalla (2005) menciona dos áreas esenciales para la adecuada implementación de un sistema de gestión:

- El gobierno de la empresa, quien se encarga de reunir todos los elementos que intervienen en el cumplimiento de objetivos como lo son objetivos, propósitos y la cultura empresarial.
- Y la orientación a las partes interesadas se encarga de las relaciones Por ello propone un sistema de gestión integral a partir de los modelos de referencia existentes.

## **1.2 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

Siguiendo a Ogalla (2005), se consideran como: “elementos esenciales de la gestión aquellos que su falta impide que se puedan establecer una alineación coherente entre lo que la empresa hace y lo que la empresa quiere ser” (p. 6).

Los elementos de gestión se pueden enumerar de la siguiente manera:

- 1 Misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo.
- 2 Visión, es decir, el lugar al que se quiere llegar.
- 3 Valores son los modelos de actuación de la empresa.
- 4 Políticas, es decir, es lo que la empresa desea lograr en un periodo tiempo específico.

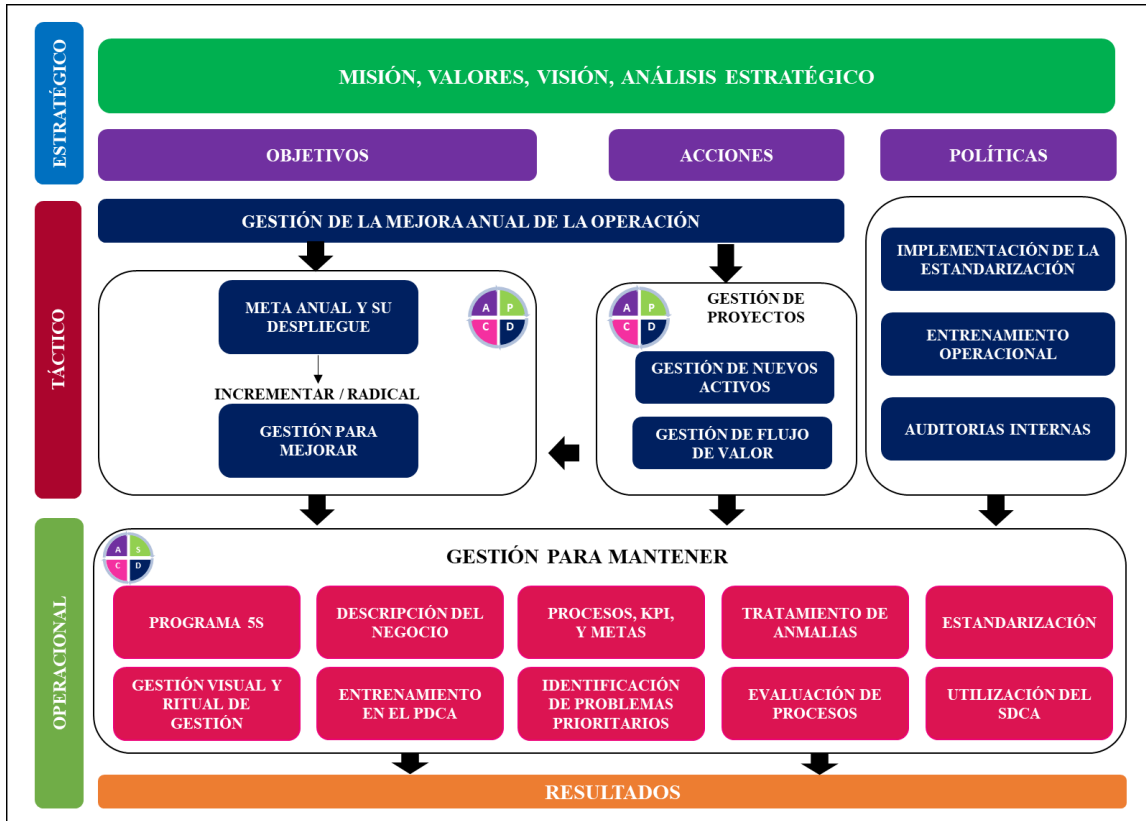
- 5 Innovación, es decir, el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías, procesos, diseños o la mejora de ellos.
- 6 Reputación social, es decir, la percepción positiva o negativa de la empresa.
- 7 Comunicación.

Torres (2019), señala los componentes para el desarrollo de un sistema de gestión, los cuales son:

- Estratégico que parte de establecer visiones a través de una gestión estratégica de acuerdo con el ciclo P (formulación de la estrategia), D (ejecución), C (revisión) y A (Acciones correctivas). Lo cual requiere de:
  - Metas establecidas.
  - Plan para alcanzar la meta.
  - Personal comprometido.
  - Comunicación eficiente y eficaz.
- Táctico enfocado en la gestión de mejorías, la gestión de innovación, la gestión de flujo y la gestión de proyecto utilizado para resolver problemas que una gestión diaria no puede solucionar.
- Operacional son los procedimientos orientados al mantenimiento de una operación estable y a las mejoras de esta.

La figura 1.2 de un modelo del sistema de gestión es presentada por Torres (2019).

Figura 1.2 El Sistema de Gestión



Fuente: Torres (2019). *El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional*.

Diversos autores González (2007), Tor (2003), Manresa (2008), Coello (2006) y las propias normas internacionales (NC PAS 99) citados por Tamayo (2013) mencionan los principios de los sistemas de gestión:

- Organización enfocada a las partes interesadas;
- Liderazgo;
- Participación del personal;
- Enfoque basado en procesos;
- Mejora continua;
- Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones;
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Además, Tamayo (2013) comenta que estos elementos estarán:

“influidos por los objetivos de la organización, los procesos que realiza, la metodología que emplea para la ejecución de los procesos, los resultados que se espera, las relaciones que mantiene con todas las partes interesadas y la influencia que tiene el medio psicosocial y el físico sobre sus actividades”.  
(p.10)

Estos elementos permitirán a la empresa dirigir y operar las estrategias establecidas a través de una correcta gestión de procesos utilizando herramientas como cuadros de mando, cuya evaluación se realizará a través de indicadores que ayudarán a reducir los riesgos en la empresa.

### **1.3 INDICADORES DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

Dentro de la empresa es importante establecer indicadores que funcionen como estándares de referencia para la toma de decisiones a través de un análisis de los procesos.

Zavala (2005), identifica a tres tipos de organizaciones de acuerdo con su concepto de medición:

- a) Las Interesadas en las estadísticas de los estados financieros, producción y ventas que sirven para presupuestar.
- b) Aquellas que reúnen gran cantidad información sin organización y sin funcionalidad para la toma de decisiones, lo que no permite establecer indicadores que ayuden a anticiparse a riesgos en los procesos.
- c) Las que tienen ya establecidos indicadores para evaluar la gestión, lo que permite tener un alto nivel en la toma de decisiones.

Pardo y Alfonso (2015) citados en Rubio (2019) dicen: “En cuanto a la parte organizacional y/o administrativa, se destacan problemas en la planeación y la falta de indicadores y métodos de gestión que permitan realizar un seguimiento

riguroso de las tendencias del negocio” (p. 4) por lo que es conveniente analizar los indicadores que se implementan dentro de la empresa.

Para ello, Icontec (2000) establece el concepto de indicador como la “medida o expresión cuantitativa que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas” (p. 98). Siendo la medición la “metodología para la toma de decisiones, fundamentada en la planeación, ejecución, evaluación y ajuste” (Zavala, 2005, p. 98).

Zavala (2005), cita como consideraciones generales de medición las establecidas en la norma ISO 9004:2000, de las cuales se tiene:

- Que los datos obtenidos deben generar información que beneficie a la empresa.
- Los métodos de medición deben revisarse de manera continua.
- El resultado de la medición de la información vigente y con propósito debe ser la base para la mejora de desempeño.
- Se debe comunicar la información resultante de la medición.
- Se puede hacer uso de estadísticas para la realización de mediciones.

El establecer indicadores dinámicos, ágiles y flexibles en las empresas requiere de contar con la información suficiente, documentada y con personal calificado que funcione para poder implementarlos con un enfoque de efectividad total para poder evaluar el correcto cumplimiento de los distintos procesos de la empresa y así poder lograr una gestión organizacional eficaz.

Se debe considerar las necesidades de la empresa al establecer indicadores realizando una planificación que tomen en cuenta factores como el personal, procedimientos, instalaciones y equipos, información, objetivo y metas. Una vez identificados estos factores se elige el tipo de indicador que se puede implementar en la empresa, entre los cuales se tiene:

- Eficiencia orientada a la optimización de los recursos como mano de obra, materia prima, máquinas y equipos, tiempos y gastos relacionados con el número de unidades o actividades realizadas.
- Eficacia orientada a la evaluación de la calidad, la oportunidad, la amabilidad y la confiabilidad.
- Efectividad orientada a la evaluación del impacto de la misión u objetivo de los procesos, permitiendo medir el rendimiento, productividad, cobertura y participación obtenida.
- Ambiental orientado a la evaluación del desempeño ambiental.
- Financiera orientada al desempeño económico a través del análisis de los estados financieros.
- Talento humano orientado al mejoramiento de los procesos de la empresa a través del análisis de la selección, capacitación, evaluación del desempeño, pago de salarios y prestaciones del personal.

A su vez, Segura (2005), identifica distintos tipos de indicadores como lo son:

- Local de gestión enfocado en la medición de actividades básicas.
- Gestión enfocada en la medición global del proceso.
- Clave o estratégico donde se identifica los logros alcanzados con relación al rendimiento planificado.
- De satisfacción del cliente enfocado en la percepción del cliente del producto o servicio.
- Clima laboral enfocado en la percepción de los integrantes de la empresa, evaluando la motivación, satisfacción, logros y reputación social.

Dentro de las características que deben reunir los indicadores como lo declara Zavala (2005) están la pertinencia en la toma de decisiones, precisión, oportunidad para la ejecución, confiabilidad y economía en la relación costo-beneficio.

Para implementar los indicadores del sistema de gestión es necesario:

1. Elegir el indicador de acuerdo con el objeto y fin de la evaluación.
2. Seleccionar a los responsables.
3. Frecuencia con el cual será calculado o medido el indicador.
4. Establecer donde se registrarán los datos.
5. Establecer los niveles referencia dependiendo del enfoque de la empresa entre los cuales se encuentran:
  - a. Histórico basado en el comportamiento histórico de las características del indicador para comparar con los niveles actuales.
  - b. Estándar son aquellos que están definidos en normatividad que cuentan con parámetros ya establecidos.
  - c. Teórico los cuales tienen especificaciones de diseño o del fabricante.
  - d. Cliente aquellos dictados por la persona a quien va dirigido el proceso.
  - e. Competencia se establecen para compararlos con los estándares ya determinados y propios de la competencia.
  - f. Consenso, es decir, determinados por equipos interdisciplinarios.
6. Identificar a los interesados para las acciones de mejora.
7. Llevar o realizar fichas técnicas donde se establezcan las características del indicador. Ver tabla 1.1.

Tabla 1.1 Ficha técnica de indicadores

Empresa:		
Factor:	Tipo de indicador:	Fecha:
Nombre:		
Definición:	Objetivo:	
Responsable:		
Usuario:		
Nivel de referencia:		
Meta:		
Frecuencia:	Punto de lectura:	
Fórmula de cálculo:		
Observaciones:		

Fuente: Elaboración propia adaptada de “Gestión y auditoria de la calidad para organizaciones públicas” por Zavala, 2005, p. 106.

Por parte de Segura (2005) comenta que los indicadores deben ser relevantes, medibles, no costosos, coherentes, estructurados, y relacionados, así

como contar con la información necesaria para la toma de decisiones y así permitir la mejora continua.

Establecer indicadores ayuda a la empresa a medir los diferentes procesos tanto internos como externos, para poder establecerlos es necesario tener en claro la necesidad, el fin del indicador y contar con la información oportuna y suficiente donde el resultado de la evaluación permitirá la mejora continua. Dentro de los pasos para establecer los indicadores está el identificar la necesidad, establecer los elementos de gestión de acuerdo con las partes interesadas que pueden ser accionistas, socios estratégicos, clientes, proveedores, instituciones financieras, comunidades y la forma en cómo se satisface la necesidad.

Una vez seleccionado el indicador a implementar se pueden establecer en cuadros de mando considerados una herramienta para controlar el comportamiento y evaluar a los indicadores. Portela (2004) reconoce al cuadro de mando como tablero de control o *balanced scorecard* los cuales:

Miden el objeto de la contabilidad financiera y a las capacidades competitivas de largo alcance de las organizaciones: inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación y proporciona a los ejecutivos una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia. Las mediciones se utilizan para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro y como herramienta para traducir la visión y la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de actuación (p.34).

Para Orozco (2013), el cuadro de mando es un sistema de administración para evaluar la marcha de la empresa (p. 41).

Saldias y Torres (2007) señalan al cuadro de mando como una herramienta de gestión que permite orientar el “accionar de cada uno de los integrantes de una organización” (p.62).

Por su parte, Segura (2005), señala que establecer cuadros de mando permite a la empresa tener el control y establecer indicadores que logren la integración de actividades de producción, prevención de riesgos laborales y medioambiente, por ello propone los siguientes indicadores:

- Globales enfocados en la producción, plazo e incidencias.
- De proceso en donde se encuentra el rendimiento, despliegue, productividad e innovaciones.
- Recursos externos enfocados en el rendimiento de los proveedores del negocio, precio, innovaciones y de reconocimiento.
- De economía y finanzas enfocadas en la facturación, costes e ingreso neto-
- De clima laboral encontrando el absentismo no vacacional, porcentaje de participación voluntaria, satisfacción del personal, participación y uso del conocimiento.
- De satisfacción del cliente donde se evalúan las reclamaciones, quejas y calidad percibida.
- De eficacia y eficiencia del proceso a través de los resultados alcanzados, recursos utilizados y el grado de implantación.
- De seguimiento al cumplimiento de normativas de prevención de riesgos laborales y de medioambiente.

El cuadro de mando según Portela (2004) se debe:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia: la alta dirección será la encargada de convertir la estrategia en objetivos específicos y se establecen los indicadores que se emplearán.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: una vez realizado el punto anterior por los altos mandos son comunicados al resto de los miembros de la empresa de manera interna para dar a conocer sus responsabilidades y roles para el logro de los objetivos.

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas que permiten cuantificar los resultados, identificar los mecanismos y brindar los recursos para su logro.
- Aumentar el *feedback* y la formación estratégica para ajustar y realizar los cambios necesarios en las estrategias. Proceso que se lleva a cabo a través del análisis de indicadores de actuación (causa) y de resultado (efecto).

Es decir, un cuadro de mando establece una estructura a la empresa mediante el planteamiento de objetivos que son medidos con indicadores, donde las personas son consideradas parte fundamental al ser quien realiza los procesos basándose en las estrategias del negocio y las acciones implementadas por los altos mandos de la empresa.

El control de mando debe ser utilizado como herramienta de gestión que permita mejorar la comunicación y la información de la empresa a modo de tener un mejor control.

El diseño y la implementación del sistema de gestión dependen del compromiso de todos los integrantes de la empresa, sin embargo, depende en gran parte de los altos mandos quienes proporcionan los recursos necesarios para implementarlo. Por ello es necesario establecer dentro de la empresa un gobierno corporativo.

## **1.4 GOBIERNO CORPORATIVO**

Conforme a su naturaleza jurídica, el derecho empresarial y el derecho corporativo tienen relación con casi todas las ramas del derecho en general, destacando entre sus disciplinas el derecho civil, mercantil, constitucional, administrativo, procesal y laboral.

El derecho corporativo nace ligado al concepto de empresa o corporación, etimológicamente el vocablo corporación proviene del latín *corporatio-onis*, latín medieval *corporatus* participio pasado de *corporario*, formarse un cuerpo, y se asocia generalmente con la institución jurídica referida a un cuerpo formado y autorizado por la ley cuando es creado por una o más personas físicas que tienen personalidad distinta a la de sus creadores y patrimonio propio y en algunos casos por personas “morales” asimilándose al concepto de sociedad, aunque las normas rigen a la empresa van más allá del objeto de regulación societario o derecho empresario. (Zarkín, 2012. p.85).

El derecho corporativo regula al gobierno corporativo, el cual Cervantes (2014), lo define como el sistema donde se diseña la integración y el funcionamiento de los órganos de la empresa para el logro de objetivos, además de establecer los estándares que guíen el comportamiento, las obligaciones y las responsabilidades de la alta dirección.

De acuerdo con Chirveches (2005), citado por Cervantes (2014), “el gobierno es un concepto de naturaleza eminentemente política, dado que su objetivo es conducir a un organismo desde su situación actual a una mejora en el futuro” (p. 29).

De igual forma, comenta la diferencia entre gestión y gobierno, el primer término se establece en múltiples empresas, mientras que el segundo solo se debe aplicar en una empresa dado a sus características particulares, para ello Chirveches (2005) comenta que “una empresa sin gestión funciona en forma desordenada; una organización sin gobierno no sabe para qué existe” (p. 29).

Por tanto, un gobierno se compone de salvaguardas e instrumentos de supervisión para reducir costos que intervienen en la empresa, donde se deben considerar como características la permanencia, el control, el sujeto por controlar y

los medios de control, ya sea autorregulatorio (control interno) o regulatorio (normatividad externa).

Chirveches (2005), que establece estrategias para un gobierno corporativo basándose en 4 características:

- Globalidad: Abarca a toda la empresa.
- Inducción: Que consiste en tomar en cuenta las opiniones de los integrantes de la empresa.
- Realización: Se trata de elegir las acciones a realizar para las transacciones.
- Tiempo: Se toma en cuenta la velocidad para ejecutar las acciones ya establecidas.

El gobierno corporativo, de acuerdo con Zarkín (2012), depende de: un sistema interno dentro de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio, buscando, entre otros, transparencia, objetividad y equidad en el trato a los socios y accionistas de una entidad, como también identificando la gestión de su junta directiva o consejo de administración y la responsabilidad social de sus organismos de control internos y externos, frente a los grupos de interés como; clientes, proveedores, competidores, empleados, terceros colocadores de recursos y hacia la comunidad en general. (p. 49)

El establecer un gobierno corporativo ayudará a identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar a la empresa en el logro de sus objetivos mediante la valoración de los efectos y del impacto que tengan, para evitar así el incurrir en actos delictivos en contra de personas y bienes patrimoniales.

Cervantes (2014), explica las fases para implementar el gobierno corporativo basándose en Chirveches (2005), las cuales son:

1. Definir la meta de la organización, es decir, la acción del gobierno para cumplir los objetivos, estableciendo tiempos y asignando recursos y definiendo lo que se hará una vez logrado el objetivo.

2. Se define los ámbitos de acción informando a todos los integrantes del gobierno corporativo para determinar si son viables de realizarlos y tomar las providencias necesarias.

3. Se establecen criterios de gestión que deben considerarse dentro de los presupuestos de la empresa.

De acuerdo con Cervantes (2014), citando a Krauze (1998), “un buen gobierno será aquel que respete las libertades, que tenga la posibilidad, sabiduría y flexibilidad para negociar de modo permanente y pacífico” (p. 31).

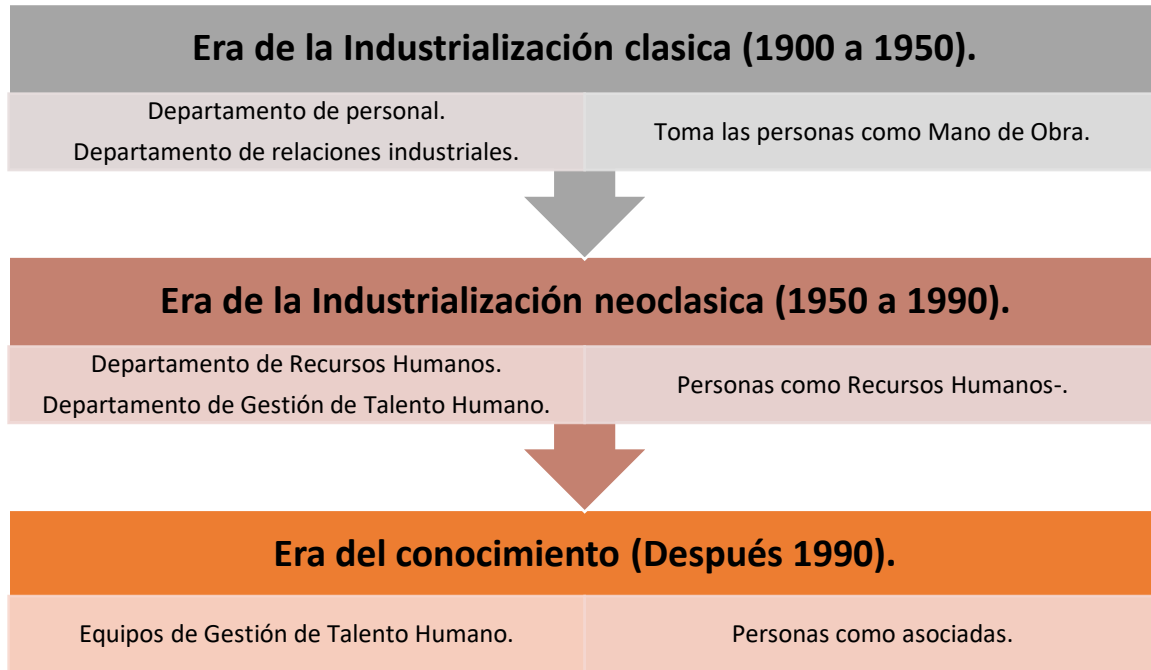
## **1.5 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN TALENTO HUMANO**

En la empresa las personas son parte elemental en el logro de objetivos, a esta área de la empresa se le ha denominado de diversas formas.

De acuerdo con Chiavenato (2008) señala que el término de recurso humano surge durante la industrialización neoclásica, donde esta área se encarga de realizar el reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales.

De igual forma, Chiavenato (2008) menciona a que el término talento humano surge en la era del conocimiento, donde se toma a las personas como una ventaja competitiva en las empresas, se involucran en la toma de decisiones, cumplen metas. Es decir, los recursos humanos se transforman a talento humano dando mayor libertad e involucrar a la persona integrante de la empresa.

Para establecer el cambio se ilustra en la siguiente figura 1.3:  
 Figura 1.3 Cambio de Recurso humano a talento humano.



Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato (2008). *La administración de recursos humanos en un ambiente dinámico y competitivo*, (p. 43).

Otro autor que explica la diferencia entre los términos recurso y capital humano es Orihuela (2012), quien señala que el recurso humano representa al universo de la empresa y talento humano representa la individualidad y diversidad de competencias.

Orihuela (2012) continúa diciendo que el talento humano está conformado por el capital humano (experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo, y educación), capital intelectual (pensamiento o inteligencia, conocimiento, creatividad y participación en la toma de decisiones) y capital social (grado de confianza, normas de comportamiento cívico). Es decir, se le denomina recurso humano al individuo poseedor de talento adquirido a través del tiempo que se transforma en ventaja competitiva para la empresa.

Otras definiciones de recurso y el talento humanos son:

En Ghiglione (2015), el recurso humano, este término se refiere a las capacidades productivas y competitivas que las personas aportan a la empresa.

Montaño (2010), define a recursos humanos como el “conjunto de personas que integradas en una empresa efectúan aportaciones para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad, coordinadas por la administración de recursos humanos para alcanzar las metas y lograr ventajas competitivas” (p. 142). De igual forma, menciona a los conocimientos, habilidades, aptitudes y capacidades, motivación, beneficios, inventiva, talento, actitudes y salud física y mental como características de recursos humanos.

Para Fajardo (2020) “El talento humano son las personas que se convierten en el medio por el cual se pueden materializar los objetivos estratégicos de la organización” (p. 111).

Wengiel (2017), define como capital humano al “conjunto de las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y las experiencias de los empleados de la compañía” (p. 79).

Por tanto, se tomará el concepto de talento humano como la evolución al término de recurso humano, además de tener en cuenta la diferencia entre la administración de personal y gestión de recursos humanos que señala Storey (2007), donde la primera impone el cumplimiento de las reglas y los procedimientos organizacionales, y la segunda, aumentar la lealtad y compromiso de los trabajadores se desarrollará el tema de gestión de talento humano.

Parte fundamental de la empresa es el talento humano el cual debe ser prioridad, por ello es necesario establecer un sistema de gestión que permita establecer procesos que ayuden a adquirir, desarrollar, dirigir, motivar y conseguir

al personal adecuado. Como comenta Wengiel (2017), que el énfasis en la gente y su conocimiento constituyen un valor diferencial dentro de la empresa, generando ventajas competitivas.

Para Saldias y Torres (2007):

la gestión del recurso humano se obliga a que las organizaciones definan cuáles son las competencias requeridas por el personal y se vayan ajustando luego constantemente las capacidades de sus empleados con las que son requeridas para el buen desempeño de las tareas. Esto implica seleccionar al personal, entrenarlo, evaluarlo y capacitarlo de manera constante. (p.59)

De acuerdo con Montoya y Boyero (2015), un elemento importante para la gestión es el talento humano quien es el encargado de dar cumplimiento con los objetivos establecidos, por lo que es necesario que el personal sea apto para el uso de los recursos tecnológicos y financieros. Siendo así el talento humano inimitable, único y competitivo un elemento importante para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenida y perdurable.

Herrera (2001), la gestión del recurso humano es definido como el “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional” (Montoya y Boyero, 2015. p. 4).

“La gestión del talento humano es la encargada de diseñar, proyectar, asesorar y coordinar las políticas de desarrollo del talento humano, plasmándolas en diferentes programas y proyectos en correspondencia con las políticas y directrices generales de la empresa” (Pardo y Luz, 2013. p. 63)

La gestión de recursos humanos, de acuerdo con Storey (2007), “busca alcanzar una ventaja competitiva a través de la utilización estratégica de sus

empleados altamente cualificados y comprometidos por medio de un conjunto de técnicas culturales, estructurales y de gestión de personal” (Latorre, 2012 p. 10).

(Páez, 1991, como se citó en Tamayo, 2013) menciona que:

Las funciones de la gestión de recursos humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa para asegurar que la misma pueda contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, capaces de realizar diferentes tareas u operaciones y de controlar errores, motivados, que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras, con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa. (Tamayo, 2013, p. 15).

Montoya y Boyero (2015), “aseguran que la gestión del recurso humano en los procesos estratégicos puede asegurarse una buena gestión y un desarrollo de competencias del personal acorde con los objetivos a alcanzar” (p. 7). Dichos autores, citando a Santos (2010), los elementos que han de permitir establecer un ejercicio real y lleno de valor para la gestión:

- Formular unos objetivos claros a un determinado plazo.
- Los objetivos definidos deben estar relacionados con la razón de ser de la organización.
- La visión y el análisis de diversos aspectos exteriores deben influir de manera constante en la corporación.
- Debe existir creatividad en la propuesta y el desarrollo de acciones que aseguren su logro.
- Deben proponerse acciones que conlleven a la toma de decisiones que hagan frente a las diferentes incertidumbres del entorno de la compañía.
- Un buen control permitirá detectar las desviaciones producidas respecto a los objetivos planteados, ello con el propósito de evaluar y eliminar aquellas desviaciones de manera progresiva.

- El personal administrativo que formule las estrategias debe tener un amplio conocimiento de cada uno de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la compañía (p. 7).

Dentro de la gestión de recursos humanos se debe tener en cuenta los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño, identificación del talento y compensaciones, los cuales deben estar alineados con el objetivo de la empresa.

Wengiel (2017), describe los procesos antes mencionados de la siguiente manera:

- Reclutamiento y selección: Proceso en el cual se realiza la atracción, selección e inducción de manera interna o externa que ocupara un puesto dentro de la empresa.
- Programa de capacitación: se realiza el diseño y ejecución de las estrategias para el desarrollo de la incorporación del personal a un puesto de trabajo.
- Evaluación del desempeño: Se realiza la evaluación del rendimiento del personal comparado con el rendimiento previsto.
- Evaluación del potencial: se realiza una predicción entre el nivel más alto y bajo para determinar las condiciones, conocimientos y compromiso necesarios.
- Plan de compensación: Comprende las prestaciones como salarios, bonos, clima laboral, entre otras.
- Gestión de carrera: acciones diseñadas en relación con las capacidades técnicas y de gestión de las personas de acuerdo con el crecimiento y realización de personas.

Plantear una correcta gestión del talento humano requiere de lograr una diferenciación en los servicios y la producción, considerando al humano como un elemento único con habilidades, conocimientos y capacidades difícil de imitar que

genera un valor agregado, además de ser el encargado de la organización de los recursos a través de generar métodos de trabajo eficaces generando resultados óptimos a través de fortalecer y potencializar sus habilidades.

El sistema de gestión de talento humano debe estar alineado al objetivo de la empresa, teniendo en cuenta el *Compliance* es decir, el cumplimiento de leyes, políticas y procedimientos internos y externos de manera ética e íntegra desde la forma en que se selecciona, se contrata, en que se asigna los trabajos, las mediciones, el proceso de capacitación, acompañamiento, vigilancia y como se termina la relación laboral.

## CAPÍTULO II. COMPLIANCE

En el *compliance* se abordará la responsabilidad penal de la persona jurídica como la principal consecuencia de la falta de cumplimiento de las distintas normativas internas y externas de la empresa. Siendo necesario el establecer un programa que dé cumplimiento de manera preventiva.

### 2.1 COMPLIANCE

La falta de control en las empresas o bien a la falta de la implementación en la mayoría de las empresas donde solo existen manuales de procesos o procedimientos ha causado que las personas jurídicas incurran en una responsabilidad penal.

De acuerdo con Labatut (2014), la responsabilidad se puede salvaguardar con un *compliance* corporativo para minimizar estos y otros riesgos de cumplimiento.

Es importante establecer un *compliance* centrado en los recursos humanos debido a que los problemas de la empresa son poco conocidos por la alta dirección, poniendo énfasis en los empleados que hacen el trabajo diario.

*Compliance* es de “origen anglosajón haciendo referencia al cumplimiento de algo, es decir, a la sujeción y ejecución de distintas actividades de acuerdo con unas reglas” (Milkes, 2018, p. 41), sin embargo, este término no alcanza a definir los alcances que adoptan las empresas para prevenir la responsabilidad penal, de control regulatorio y de seguimiento, así como la ética empresarial.

Carrau (como se citó en Milkes, 2018) comenta que:

Se debe considerar que la implantación de *compliance* en una organización sería bueno optimizarla, enfocándola en diferentes ámbitos, e incluso a los

ámbitos normativos internos de una empresa (normas de funcionamiento de esta), pues una verdadera gestión integral de los riesgos invitaría a adoptar sistemas de prevención de cualquier incumplimiento normativo del que se puedan derivar no solo penas sino también sanciones administrativas o sanciones internas de la organización. (p. 42)

Por tanto, es necesario en las personas jurídicas implementar un programa de *compliance*, entendiendo para ello un modelo de prevención del delito diseñado e implementado al interior de las organizaciones cuya finalidad es excluir de responsabilidad penal al ente colectivo.

Para llegar a la implementación del *compliance* en la empresa es necesario entender que el *compliance* está relacionado con la ética y el comportamiento organizacional (Cunha, Lima y Cavalcante Júnior 2020, p.55).

Cunha, Lima y Cavalcante Júnior (2020), señalan que el *Compliance* en la empresa tiene como objetivo el asegurar la existencia de políticas y estándares, controles en los procesos para mitigar riesgos y emitir informes de mejoras para los controles internos y prácticas saludables para la gestión de riesgos operacionales.

La norma ISO 19600 de 2015 tiene como objetivo evitar los diferentes riesgos que se producen por el incumplimiento legal dentro de un marco normativo y regulatorio en los distintos tipos de organizaciones, siendo entonces una guía de referencia internacional para brindar cumplimiento normativo. En la cual se propone un conjunto de directrices que proporcionan orientaciones sobre cómo establecer, desarrollar, ejecutar, evaluar, mantener y mejorar el *compliance* dentro de la empresa, reduciendo el riesgo penal. Para ello, la Norma ISO 19600 está basada en el ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act), es decir, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Se debe contemplar dentro de la organización los siguientes puntos de acuerdo con la norma ISO 19600:

- *Liderazgo* encargado de documentar la política de *compliance* y comunicarla a toda la organización.
- *Planificación* se consideran las acciones para tratar los riesgos y las oportunidades a la hora de realizar el tratamiento de riesgos y las oportunidades.
- *Soporte* se refiere a contar con los recursos necesarios para realizar la implementación del Sistema de Gestión de *Compliance*.
- *La comunicación*, ya sea interna o externa, es muy importante para establecer con el éxito el Sistema de Gestión de *Compliance*. La información debe quedar documentada y estar perfectamente organizada para poder revisarla en el momento que sea oportuno.
- *Operación* Se deberá realizar una planificación y un control operacional para gestionar todas las acciones que se deben llevar a cabo durante el tratamiento de los riesgos y las oportunidades. Es necesario establecer controles y procedimientos para gestionar todas las obligaciones que establece el *compliance* y poder identificarlas, además deberá quedar todo registrado en los procedimientos para gestionar los riesgos.
- *Evaluación del desempeño* es el seguimiento del sistema y del desempeño de *compliance* mediante indicadores de gestión para realizar los informes de *compliance* y siempre se deberán mantener todos los registros para futuras auditorías.
- *Mejora* es necesario gestionar las no conformidades, tomar acciones correctivas y estudiar la información obtenida para mejorar de forma continua.

Bedecarratz (2020) establece que el *compliance* trata de disminuir el riesgo a través de diversas medidas de control interno. Se basa en el art. 4° de la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas para establecer las medidas organizativas, las cuales son:

- Encargado de prevención cuya función es implementar y supervisar al sistema de prevención de delitos en la empresa.
- Otorgar facultades y medios materiales y recursos a la persona encargada de la prevención que le permitan cumplir con sus actividades.
- Crear un sistema de prevención de delitos por parte de la persona encargada y la administración de la persona jurídica o empresa cuyo objetivo es reducir el riesgo a través de las siguientes fases:
  - Identificación de actividades o procesos sujetas a riesgos por lo que se realiza un diagnóstico.
  - Prevención: Establecer un sistema de prevención que regule los protocolos, reglas y procedimientos internos.
  - Detección y sanción de contravenciones es establecer un régimen disciplinario y de sanción interna.
  - Mecanismos de aseguramiento se refiere a los métodos para su aplicación efectiva y mejora continua.

El *Compliance* dentro de la organización consiste en establecer políticas y procedimientos que garanticen a la empresa el desarrollo de sus actividades basados en la normativa vigente y ajustados las políticas y procedimientos internos que la empresa establezca, incitando al talento humano, directivos y demás personas relacionadas con una cultura de cumplimiento.

El *Compliance* o Cumplimiento trata integrar las normas, mandatos, prohibiciones y directrices dirigidas al talento humano para formar un protocolo donde se identifique, asesore, alerte, monitoree y reporte los riesgos en relación con el cumplimiento cuyo objetivo es evitar sanciones por no encontrarse en un marco de legalidad que ocasionen pérdidas financieras o dañe la reputación de la empresa para ello se toman en cuenta las leyes y regulaciones nacionales y las políticas internas. (EALDE Business School, 2020)

Por tanto, el *compliance* tiene la finalidad de proporcionar a la empresa las medidas adecuadas para la prevención de delitos.

Como se menciona dentro de la empresa se busca tener seguridad razonable que dependerá de la intervención de todos los entes que se encuentran en la empresa como son: directivos, trabajadores, clientes y proveedores a través del cumplimiento de los procesos y sistemas establecidos para cumplir con los objetivos para ello se establece el control interno que se adecua a cada empresa dependiendo del tamaño, estructura, ubicación, giro, socios, trabajadores, clientes y proveedores.

## **2.2 PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO**

Una vez analizado que la responsabilidad penal de las personas jurídicas se debe a una falta de comunicación dentro de la empresa Pacheco (s/f), señala que contar con un programa de cumplimiento preventivo como un instrumento preventivo como manuales, reglamentos, directrices o cualquier documento escrito publicitado de manera interna en la empresa de manera formal o no.

Un programa de cumplimiento normativo comprende una serie de documentos internos que contiene las reglas de operación empresarial establecidas por escrito sujetas a revisión y actualización que son elaborados por expertos de acuerdo con el área que comprenda con el fin de prevenir, detectar, y actuar ante infracciones a las normas vigentes por parte de los integrantes de la organización durante el desarrollo de sus operaciones y así disminuir el riesgo penal de las empresas y sus representantes. El programa de cumplimiento normativo se configura por una serie de pautas, líneas, directrices o reglas que deben cumplirse para actuar de las personas morales o jurídicas, pueda ser considerado en armonía con el ordenamiento jurídico (Miguel, 2015).

Las modalidades, tipos y alcances que de un *compliance program* son totalmente amplias, debido a la diversidad de riesgos a las que están sujetas la empresa dependiendo de la actividad que realizan, y así salvaguardar al ente

colectivo de los procedimientos penales que pudieran iniciarse en su contra por una probable comisión de un delito.

La elaboración del plan de trabajo debe contener las siguientes etapas:

1. Diagnóstico institucional de la situación particular de la entidad.
  - a. Análisis del entorno (Análisis FODA).
  - b. Marco jurídico aplicable a la entidad.
  - c. Estudio y evaluación del control interno.
2. Análisis de la vulnerabilidad de la entidad.
  - a. Identificar los riesgos que amenazan a la entidad.
  - b. Evaluar el impacto y la probabilidad de ocurrencia del evento.
  - c. Inventario de riesgos.
  - d. Mapeo de riesgo.
3. Identificar alternativas de tratamiento.
4. Evaluar la optimización del riesgo.
5. Implementación de estrategias.
6. Monitoreo y evaluación de resultados.
7. Retorno al paso necesario.

Para Cunha, Lima y Cavalcante Júnior (2020), un programa de cumplimiento comprende esfuerzo y mecanismo donde se involucran a personas, procesos y sistemas que se denominan pilares de cumplimiento, adoptados por las empresas, asegurando el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Teniendo así una estrategia para mitigar riesgos y prevenir la corrupción y el fraude en las empresas basado en la preservación de la reputación de la institución y en las prioridades en materia de gestión de riesgos inherentes al negocio.

Cunha, Lima y Cavalcante Júnior citan a Serpa y Sibille quienes señalan los elementos que integran a un programa de *compliance* basados en los requerimientos de *Federal Sentencing Guidelines* (FSG):

1. Apoyo de la alta dirección: respaldo incondicional al programa de cumplimiento por parte de los altos ejecutivos de la empresa.
2. Evaluación de riesgos: Conocer los objetivos de su empresa y sus programas de cumplimiento.
3. Código de conducta y políticas de cumplimiento: Establece los derechos y obligaciones de los directores, gerentes, empleados, agentes y socios comerciales de la empresa.
4. Controles internos: Son los mecanismos formalizados por escrito, en las políticas y procedimientos de la empresa, que ayudan a:
  - a. Minimizar los riesgos operativos y de cumplimiento.
  - b. Aseguran que los libros y registros contables y financieros reflejen de manera completa y precisa los negocios y operaciones de la empresa.
5. Capacitación y comunicación: Conformado por el código de conducta y las políticas de cumplimiento, los cuales se comunican a los empleados de la empresa.
6. Canales de denuncia de irregularidades: Integrado por los medios por los cuales los empleados y socios comerciales alertan a la empresa sobre posibles violaciones del código de conducta, otras políticas o conductas inapropiadas de empleados o terceros que actúan en nombre de la empresa.
7. Investigaciones internas: Son los procesos internos que le permiten a la empresa realizar las investigaciones y tengan una respuesta con prontitud a las denuncias realizadas, los cuales aseguren la verificación de los hechos, la identificación de las responsabilidades y en su caso se establezcan las sanciones y acciones correctivas.
8. Debida diligencia: Se trata de verificar si terceros, representantes o revendedores que realizan negocios tienen un historial de prácticas comerciales poco éticas o que expongan a la empresa a un negocio inaceptable o que implique riesgos ilegales.

9. Monitoreo y auditoría: Consiste en la solidez de un programa de cumplimiento a través de medir la efectividad, implementando un proceso de evaluación constante donde se identifica si los pilares del programa de cumplimiento cumplen con su objetivo, si los riesgos identificados previamente se están controlando como se esperaba o si han surgido nuevos riesgos en el curso de operaciones.
10. Manuales, reglamentos, directrices o cualquier documento escrito publicitado de manera interna en la empresa. (Cunha, Lima y Cavalcante Júnior, 2020.)

Pacheco (s/f), comenta que la autorregulación no solo abarca el que la empresa tenga un documento que sea asignado como el programa de cumplimiento, por lo que es necesario que exista una cultura de legalidad permanente y en constante acción comunicativa.

## **2.3 RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS**

De acuerdo con Bedecarratz (2020), “a partir de la segunda mitad del siglo XX, numerosos Estados pertenecientes al mundo occidental incorporaron en sus ordenamientos jurídicos la posibilidad de sancionar penalmente a las asociaciones de personas” (p. 2).

Bedecarratz (2020), comenta que el “interés de los Estados nacionales hacia la responsabilidad penal organizacional surge como reflejo de una serie de instrumentos internacionales que contemplan obligaciones de control y de vigilancia interna, sistemas de prevención de delitos y estrategias de *compliance* como normas de imputación, exención o de graduación de la pena” (p. 696).

De igual forma, enlista los postulados en los cuales se sustenta la responsabilidad penal para la empresa, los cuales son:

- Autorregulación como estrategia preventiva especial: se refiere a considerar a la asociación de personas como fuente de riesgos de naturaleza penal. Donde se establecen medidas de organización internas para eliminar o disminuir la comisión de delitos, desarrollando una cultura de cumplimiento y de conformidad con valores ético-sociales dentro de la empresa, respetando los derechos de terceros. De esta forma, las personas jurídicas adoptan modelos de autorregulación, estableciendo una relación entre el Estado y la empresa para prevención de delitos donde se determina formas de organización y control interno.
- Defecto de organización como forma de autorregulación: concepto delineado por Tiedemann (1988), quien:

Postuló que los delitos o contravenciones cometidas por los órganos de una persona jurídica asumen una categoría organizacional, dado y en la medida que la asociación -a través de sus órganos o representantes- ha omitido medidas preventivas necesarias para garantizar una operación de negocios ordenada y no-delictiva. (p .698)

Es decir, el defecto de la organización es definido como la ausencia de un modelo adecuado y eficaz de organización interna, por lo que la empresa como parte de la sociedad debe organizarse adecuadamente a través de las normas extrapenal.

- Normas de comportamiento y normas de sanción: En este sentido, Bedecarratz (2020), menciona que las normas penales son las normas de sanción que establecen una pena a una infracción de una norma de conducta, que son aquellas que obligan a realizar y omitir ciertas acciones.

Muñoz (2016), menciona que la responsabilidad de las empresas es consecuencia de actos u omisiones de los órganos o representantes legales, es

decir, las acciones de las personas físicas pueden incurrir en delitos que afectan o se le atribuyen a la empresa.

Pacheco (s/f), comenta que la Responsabilidad Penal de las Personas jurídicas en México entiende a la “organización o persona jurídica como un ente embestido de individualidad, dignidad, voluntad y bajo los principios de funcionalidad” (p. 2), entendiendo como persona jurídica como un sistema funcional que goza de capacidad de acción, sin embargo, pueden existir defectos derivados de una mala comunicación dentro de la empresa que puede devenir en una infracción a la ley.

Dentro de la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas se debe considerar la clasificación jurídica para considerar los hechos de las personas físicas y jurídicas que, de acuerdo con Pacheco (s/f), sus elementos son:

- Tipo penal: se considera al tipo como un elemento del delito constituido por elementos objetivos (sujetos activos,5 entre ellos la persona de la autoría y quien participa, y pasivo, conducta, grados de ejecución, bien, objeto, circunstancias, medios comisivos, juicio de adecuación causal, resultado e imputación objetiva del resultado), subjetivos (dolo y culpa) y normativos para el sujeto activo y el operador ministerial o judicial.
- Grados de ejecución que incluyen las tentativas acabada, inacabada, acabada eficazmente desistida, acabada ineficazmente desistida, inacabada eficazmente desistida, inacabada ineficazmente desistida y la consumación del hecho instantánea, permanente y continuada.
- Formas de intervención que pueden ser el autor directo, coautoría o autor mediato, también incluye los sujetos de participación conocidos como cómplice, inductor y encubridor.

En México la responsabilidad penal de las personas jurídicas se encuentra dispuesto en los artículos 11 y 11 Bis del Código Penal Federal de 2021,

establecen que los integrantes de las empresas que cometan algún delito a nombre o beneficio de ella podrán ser sentenciados con suspensión o disolución, así como tener consecuencias jurídicas contenidas en el 422 del Código Nacional de Procedimientos Penales de 2016 que a la letra son:

- Sanción pecuniaria o multa;
- Decomiso de instrumentos, objetos o productos del delito,
- Publicación de la sentencia;
- Disolución, o;
- Las demás que expresamente determinen las leyes penales conforme a los principios establecidos en el presente artículo.

Se debe tener en cuenta los alcances de corte jurídico penal divididos en tres dimensiones:

- Delitos cometidos por la organización que diseña e implementa, excluyéndole así de responsabilidad penal.
- Delitos cometidos por personas físicas al interior del ente colectivo.
- Delitos contra la organización por personas físicas o jurídicas ajenas a la organización.

Lo cual lleva a la empresa a protegerse para evitar las sanciones o bien reducir el impacto, ya que el mismo artículo 11 Bis del Código Penal Federal de 2021 da la posibilidad de atenuarse hasta en una cuarta parte, siempre que exista un órgano de control permanente, encargado de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables para darle seguimiento a las políticas internas de prevención delictiva.

Una vez entendido la importancia del *compliance* en la empresa, es necesario conocer el campo de estudio al cual se enfocará la tesis.

## **CAPÍTULO III. EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

Es importante conocer el fundamento legal para constituir a la empresa de la industria de construcción y conocer las responsabilidades tanto del empresario como de la empresa.

### **3.1 FUNDAMENTO LEGAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA**

A decir de *Cervantes* (2014) “La empresa se entiende como la organización de una actividad económica que va dirigida a la producción y al intercambio de bienes y servicios (p.9)”.

De acuerdo con el artículo 16 del Código Fiscal de la Federación de 2021, la empresa realiza las siguientes actividades empresariales:

1. Comerciales.
2. Industriales.
3. Agrícolas.
4. Ganaderas.
5. Pesca.
6. Silvícola.

Por tanto, se puede decir que la empresa es una unidad de organización, la cual nace a partir de una idea comúnmente llamada misión, que a través de capital de trabajo producirá, comercializará u ofrecerá bienes o servicios que satisfagan alguna necesidad en el mercado.

Partiendo de que un acto de comercio, según *Arias* (2017) se trata de realizar negociaciones, comprando, vendiendo o permutando géneros o mercancías y teniendo en cuenta las definiciones mencionadas con anterioridad de empresa, se entiende que la empresa realiza actos de comercio los cuales se encuentran regulados por el Código de Comercio.

Arias (2017) dice que la clasificación de la empresa mercantil es industrial, comercial y de servicios. Donde la primera se encarga de la extracción, conservación o transformación de materias primas para obtener y vender productos o satisfactores. Mientras que la segunda se encarga de comprar a la empresa industrial para su posterior venta. En tanto, la tercera realiza actividades que satisfacen una necesidad.

En el artículo 75 del Código de Comercio (2018) se menciona los actos de comercio y en la fracción VI dice: “Las empresas de construcciones, y trabajos públicos y privados”.

Atendiendo a lo anterior, se considera que la empresa de la construcción está regulada por diversas disposiciones legales dentro del territorio mexicano. Por lo que es necesario tener observancia y cumplimiento de estas.

Al constituir una empresa del sector de la industria de la construcción y/o formar parte de ella es necesario considerar las distintas normas jurídicas.

La creación de empresas u organizaciones tienen su fundamento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 9 que dice:

No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito; pero solamente los ciudadanos de la República podrán hacerlo para tomar parte en los asuntos políticos del país. Ninguna reunión armada tiene derecho a deliberar (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2018, art. 9).

Al tener el derecho a asociarse, las personas con capacidad jurídica identifican una necesidad a satisfacer asumiendo el riesgo de emprender a través de formar empresas con la finalidad de obtener rendimientos (ganancias).

Para ello, el artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo establece que:

Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad

técnica que, como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa. (Cámara de diputados del H. Congreso de la unión, 2019, art. 16).j

### **3.2 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN PUEBLA**

El sector de la construcción es importante en el desarrollo y economía del país, debido a que las obras son llevadas a cabo con el fin de generar mayor riqueza, además de ser una generadora de empleos a través del desarrollo de ciudades y de la ampliación de carreteras.

De acuerdo con el Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO) la construcción se divide en obra pública y obra privada, donde la composición de la obra privada para el primer semestre de 2019 en México es integrada por la edificación de vivienda, edificios industriales, comerciales y de servicios y en el caso de obra pública para el mismo periodo se compone de construcción de carreteras, caminos, puentes, obras de transporte en ciudades y urbanización.

El INEGI con base en Poo (2004), dice que:

el sector de la construcción comprende principalmente la construcción de edificios y otros bienes inmobiliarios. Las empresas pueden operar por su cuenta o bajo contrato para otras unidades económicas. Pueden elaborar proyectos completos o partes de proyectos, y a menudo subcontratan parte o todo el trabajo encomendado. Pueden producir construcciones nuevas o reconstrucciones, o hacer reparaciones y renovación de estructuras ya existentes. (p. 3)

Dentro del sector de la construcción se incluye los trabajos de ingeniería civil y se excluyen los establecimientos dedicados a proporcionar servicios de bufetes de ingenieros y de arquitectos.

Según datos publicados por el Gobierno del Puebla (2021), la industria en Puebla “suma 720 empresas constructoras de un universo nacional de 17 mil 895 unidades, siendo con ello la octava entidad del país por industrias en ese sector con alrededor de 4 % de las unidades económicas”.

Por su parte, en *El Economista* el periodista Hernández (2021), señala que: Indicó que la Federación debe considerar en primera instancia a las firmas locales para participar en las licitaciones como proveedores, en obra civil y acabados, ya que eso ayudaría en este momento difícil económicamente, porque en lo que va de la pandemia no se han recuperado 8,000 empleos.

De acuerdo con Gutiérrez (como se citó en González, 2020):

la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), reporta que; para marzo del 2019 se considera que la industria de la construcción en la ciudad de Puebla ha desplazado diversos puestos o empleos en el último año, y se reportan menos registros formales en el Instituto Mexicano del Seguro Social, casi un total de 22,677 empleos reportados en enero del 2018, y posiblemente un cierre para el 2020, registrando una pérdida de empleos y puestos de casi 50 mil personas, una cifra que realmente es alarmante. Agrega que; en la ciudad de Puebla, la industria de la construcción ha venido un decremento del 1.2 %, con la reducción de la inversión pública en construcción, y por tal motivo la industria se presenta a la baja (p.86-87).

La cámara Mexicana de la Industria de la construcción invita a las empresas del Estado de Puebla a realizar su inscripción a El Padrón de Integridad Empresarial de la Secretaría de la Función Pública, el cual permite sinergia entre

el gobierno y las empresas mediante la integración, la ética, la honestidad y la igualdad ética de la sociedad.

### **3.3 RIESGOS EN LA CONSTRUCCIÓN.**

En palabras de Poo (2004), el mayor problema del sector de la construcción se encuentra en la estabilidad de los trabajadores que en su mayoría son contratados por “obra determinada” lo que implica que la duración del trabajo está ligado a la duración de la construcción, así como los diversos cambios políticos, económicos y sociales que afectan al país lo que lo vuelve un sector vulnerable sobre todo cuando se trabaja en el sector público.

Al ser uno de los principales riesgos, la alta rotación de personal es conveniente revisar dicho concepto, para lo cual señalan Cabrera, Ledezma y Rivera (2011) que existen dos tipos de rotación:

- Voluntaria: causada por la iniciativa del empleado.
- Involuntaria: la provocada por la iniciativa de la organización.

La que perjudica a la empresa es la voluntaria, ya que afecta a la planificación de la organización, por lo que es importante medir la rotación del personal a través del uso de metodologías.

Cabrera, Ledezma y Rivera (2011) proponen para reducir la rotación del personal dentro de empresa constructora está el brindar mejores salarios, mejores controles de supervisión y mejor reacción supervisor – obrero, llevar registros de rotación de personal y que los obreros se sientan más identificados con la empresa.

Otro riesgo de la construcción es el relacionado con la seguridad de los trabajadores que puede derivar en accidentes de trabajo que ocasionen incapacidades temporales, permanente parcial, permanente total o el deceso del trabajador, cuya regulación se encuentra en la Norma Oficial Mexicana NOM-031-

STPS-2011, Construcción-Condiciones de seguridad y salud en el trabajo donde se enlistan las actividades y condiciones que generan riesgos potenciales, la severidad del daño, el impacto de acuerdo con el tamaño de la obra determinado basándonos en la superficie y altura de construcción como se observa en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Clasificación del tamaño de la obra de construcción

Concepto	Tamaño de la obra		
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Superficie por construir o demoler, en metros cuadrados.	Menor de 350	De 350 a 10 000	Mayor de 10 000
Altura de la construcción, en metros.	Menor de 10.5	De 10.5 a 16.5	Mayor a 16.5

Fuente: Norma Oficial Mexicana NOM-031-STPS-2011, Construcción-Condiciones de seguridad y salud en el trabajo

Dicha norma obliga a la empresa a contar con análisis de riesgos para las actividades que se realiza, y de establecer medidas preventivas de acuerdo con Jiménez, González, Juárez y Gómez (2015), para este análisis se debe tener en cuenta la experiencia en los trabajos a realizar, en seguridad social y en el compromiso y sinceridad con la seguridad laboral para ello toma plantea un esquema donde se considera el número de trabajadores expuestos al riesgo, la existencia de procedimientos constructivo y de capacitación en materia de prevención de riesgo, la cantidad de veces que el trabajador se expone al riesgo y el grado de lesión que podría producir en el trabajador.

Otro riesgo presente en la construcción se origina en el personal administrativo que puede incurrir sobornos, corrupción y falta de ética que puede tener afectaciones en la empresa, por ejemplo, al comprar materiales, equipo de seguridad, maquinaria, entre otros de baja calidad.

Además, el personal encargado en elaborar proyectos que se presentan en las licitaciones de obra pública, considerando para ello la definición de Ley de

Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas en el artículo 3 “los trabajos que tengan por objeto construir, instalar, ampliar, adecuar, remodelar, restaurar, conservar, mantener, modificar, y demoler bienes inmuebles” (p.18) puede incurrir en alteraciones y manipulación de información que perjudiquen el cumplimiento del contrato y que afecta a la empresa por lo cual es importante establecer el grado de responsabilidad y el conocimiento de la empresa sobre este tipo de riesgos.

### **3.4 RESPONSABILIDAD LEGAL DE LA EMPRESA Y EMPRESARIO EN LA CONSTRUCCIÓN**

La responsabilidad penal de la empresa y del empresario se encuentra establecida en el artículo 421 del Código Nacional de procedimientos penales que dice:

Las personas jurídicas serán penalmente responsables, de los delitos cometidos a su nombre, por su cuenta, en su beneficio o a través de los medios que ellas proporcionen, cuando se haya determinado que además existió inobservancia del debido control en su organización. Lo anterior con independencia de la responsabilidad penal en que puedan incurrir sus representantes o administradores de hecho o de derecho. El Ministerio Público podrá ejercer la acción penal en contra de las personas jurídicas, con excepción de las instituciones estatales, independientemente de la acción penal que pudiera ejercer contra las personas físicas involucradas en el delito cometido. No se extinguirá la responsabilidad penal de las personas jurídicas cuando se transformen, fusionen, absorban o escindan. En estos casos, el traslado de la pena podrá graduarse atendiendo a la relación que se guarde con la persona jurídica originariamente responsable del delito. La responsabilidad penal de la persona jurídica tampoco se extinguirá mediante su disolución aparente, cuando continúe su actividad económica y se mantenga la identidad sustancial de sus clientes, proveedores, empleados, o de la parte más relevante de todos ellos. Las

causas de exclusión del delito o de extinción de la acción penal, que pudieran concurrir en alguna de las personas físicas involucradas, no afectará el procedimiento contra las personas jurídicas, salvo en los casos en que la persona física y la persona jurídica hayan cometido o participado en los mismos hechos y estos no hayan sido considerados como aquellos que la ley señala como delito, por una resolución judicial previa. Tampoco podrá afectar el procedimiento el hecho de que alguna persona física involucrada se sustraiga de la acción de la justicia. Las personas jurídicas serán penalmente responsables únicamente por la comisión de los delitos previstos en el catálogo dispuesto en la legislación penal de la federación y de las entidades federativa.

Esto convierte a México a uno de los países en donde las personas jurídicas pueden ser enjuiciadas de manera directa en la vía penal, estableciéndose una autorresponsabilidad de la empresa en relación con la que pudiera tener la persona física. Siempre que el delito sé:

- Cometa a su nombre, por su cuenta, a su beneficio o a través de los medios que ellas proporcionen,
- Cuando se haya determinado que además existió inobservancia del debido control en su organización.

La reforma del Código Penal del año 2010, donde se introdujo por primera vez la responsabilidad penal de la persona jurídica por delitos cometidos en nombre o por cuenta de las mismas, por sus representantes legales o sus administradores, así como por los empleados que tengan a su cargo, siendo la única causa de exención de la responsabilidad penal la existencia de un programa de prevención así como con un órgano o función responsable de su verificación contenida en su modificación en el año 2015.

El Código Penal Federal de 2021 menciona:

Artículo 11.- Cuando algún miembro o representante de una persona jurídica, o de una sociedad, corporación o empresa de cualquiera clase, con excepción de las instituciones del Estado, cometa un delito con los medios que para tal objeto las mismas entidades le proporcionen, de modo que resulte cometido a nombre o bajo el amparo de la representación social o en beneficio de ella, el juez podrá, en los casos exclusivamente especificados por la ley, decretar en la sentencia la suspensión de la agrupación o su disolución, cuando lo estime necesario para la seguridad pública. (DOF, 2020, p. 3)

Los actos delictivos son todos aquellos tipificados claramente como delitos por las leyes, todo acto delictivo puede ser una reacción descontrolada, consciente, inconsciente o simbólica frente a un estímulo y casi siempre tiene una motivación. Por alguna razón una persona ante determinadas circunstancias pierde el control y comete un delito.

En la Revista de Estudios de la Justicia se presenta la ponencia seminario internacional los delitos imprudentes en el ámbito empresarial donde se menciona que:

La moderna criminalidad, en la actualidad, se ha revestido de formas muy complejas de actuación, sobre todo porque se produce en contextos organizados entendiéndose por tales tanto los ámbitos que están teñidos ad integrum de ilicitud, como pueden ser las organizaciones terroristas, las organizaciones de criminalidad organizada y otras organizaciones criminales, como aquellos otros ámbitos que son adecuados socialmente en la vida económica y financiera, como sociedades mercantiles, asociaciones o cualquier otra manifestación que pudieran revestir las personas jurídicas, y que actúan en el tráfico económico lícito, pero que en un momento determinado y puntual o reiteradamente pueden cometer conductas delictivas. (Núñez, 2008)

Los delitos contra empresas por tipo de victimario más probable, de acuerdo con Vilalta y Fondevila (2018) en La victimización de las empresas en México los clasifica de la siguiente manera:

- Otras empresas: fraude, delitos informáticos, falsificación de marcas, revelación de secreto industrial.
- Empleados: robo hormiga, daños a instalaciones.
- Individuos ajenos a la empresa: robo dentro del establecimiento (no hormiga), robo de vehículo, lesiones.
- Clientes: fraude, robo dentro del establecimiento (no hormiga).
- Servidores públicos: Corrupción, soborno (cohecho), abuso de autoridad.
- Crimen organizado: Extorsión, robo de mercancías en tránsito, secuestro.

En los actos delictivos contra la empresa de Juan Carlos González Canales menciona:

Así, la proliferación de robos, atracos, fraudes, secuestros (con o sin motivación política), sabotajes, infidelidad de empleados, espionaje industrial, abusos informáticos, etc.; son algunos de los factores de riesgo que desde entonces deben entrar en los planes gerenciales de las empresas y en la búsqueda de fórmulas de eliminación ya sea mediante medidas preventivas y de transferencia del riesgo (González Canales, s/f. p. 36).

En las empresas las decisiones pueden caer en la falta de cumplimiento de la norma por desconocimiento, siendo:

Sin duda, las primeras personas que hay que exonerar de la responsabilidad penal, pues ellas se encuentran actuando de buena fe y solo son utilizadas como instrumentos para realizar el ilícito de otro sujeto. Estas personas que actúan por error o mediante engaño no son sancionadas en el Derecho penal. (Velásquez, 2007)

Pero, en cambio, sí se responsabiliza al sujeto que está detrás; es decir, a la persona que se aprovechó de la situación para cometer su delito por medio de otra. El problema es que en muchas ocasiones esas personas

que están detrás no son ni siquiera integrantes de la sociedad que se investiga y, por tanto, son más difíciles de buscar y de identificar. (Faraldo, 1996)

Entre las normas que el empresario debe cumplir para la gestión de talento humano en México se tienen diversas disposiciones, sin embargo, los patrones tienden a no cumplir con la normatividad y no adoptar las medidas preventivas, por lo que su manera de actuar es de manera correctiva y no preventiva.

La gestión del talento humano tiene normas que cumplir siendo el fundamento principal el artículo 123 Apartado "A" de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde señala que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil: al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo.

El artículo 3° de la Ley Federal del Trabajo señala que: El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, y exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta, así como el reconocimiento a las diferencias entre hombres y mujeres para obtener su igualdad ante la ley. Debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida digna y la salud para las y los trabajadores y sus familiares dependientes. Es de interés social, garantizar un ambiente laboral libre de discriminación y de violencia, promover y vigilar la capacitación, el adiestramiento, la formación para y en el trabajo, la certificación de competencias laborales, la productividad y la calidad en el trabajo, la sustentabilidad ambiental, así como los beneficios que estas deban generar tanto a los trabajadores como a los patrones. (Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, 2015, p.237)

Las disposiciones contenidas en el artículo 123 constitucional apartado "A" y la LFT no son las únicas que regulan las obligaciones patronales también se encuentran el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo que

establece las medidas necesarias para la prevención de los accidentes y enfermedades del trabajo; declaración anual ante SHCP para determinar el impuesto a cargo y El Reglamento General De Inspección Del Trabajo Y Aplicación de Sanciones cuyo objeto es reglamentar el procedimiento y la forma de ejercicio para la práctica de visitas de inspección y la aplicación de sanciones por violaciones a la legislación laboral en los centros de trabajo.

El reglamento de los artículos 121 y 122 de la LFT tiene por objeto, según su artículo 1°, el “regular el procedimiento relativo a las objeciones de los trabajadores a la declaración anual del impuesto sobre la renta y sus anexos, que presente el patrón ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través del servicio de Administración Tributaria” (p.1).

Otras disposiciones para la gestión del talento humano están en el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo de 2014 que tiene como objeto conforme a su artículo 1° es establecer “... las disposiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo que deberán observarse en los Centros de Trabajo, a efecto de contar con las condiciones que permitan prevenir riesgos y, de esta manera, garantizar a los trabajadores el derecho a desempeñar sus actividades en entornos que aseguren su vida y salud, con base en lo que señala la Ley Federal del Trabajo”.

Si no se tiene el cumplimiento de las disposiciones laborales, la LFT en su título dieciséis denominado responsabilidades y sanciones que comprenden los artículos 992 al 1010, sanciona económicamente, la responsabilidad al que incurren los patrones o los trabajadores.

La seguridad y salud en el trabajo consiste en evitar riesgos que afecten al talento humano poniendo en peligro la vida, integridad física o salud además de, y cambios adversos y sustanciales en el ambiente laboral, provocar daños en las instalaciones, la maquinaria, los equipos y materiales de la empresa por lo cual la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social emite normas oficiales mexicanas que determinan las condiciones que se necesitan para prevenir riesgos de trabajo siendo su principal característica la atención de factores de riesgo a las que se encuentran expuestos el talento humano, para ello a 2021 se deben observar 41 normas oficiales mexicanas vigentes agrupadas en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Normas Oficiales Mexicanas

<b>Normas de Seguridad:</b>	
<b>Número</b>	<b>Título de la norma</b>
<b>NOM-001-STPS-2008</b>	Edificios, locales e instalaciones
<b>NOM-002-STPS-2010</b>	Prevención y protección contra incendios
<b>NOM-004-STPS-1999</b>	Sistemas y dispositivos de seguridad en maquinaria
<b>NOM-005-STPS-1998</b>	Manejo, transporte y almacenamiento de sustancias peligrosas
<b>NOM-006-STPS-2014</b>	Manejo y almacenamiento de materiales
<b>NOM-009-STPS-2011</b>	Trabajos en altura
<b>NOM-020-STPS-2011</b>	Recipientes sujetos a presión y calderas
<b>NOM-022-STPS-2008</b>	Electricidad estática
<b>NOM-022-STPS-2015</b>	Electricidad estática
<b>NOM-027-STPS-2008</b>	Soldadura y corte
<b>NOM-029-STPS-2011</b>	Mantenimiento de instalaciones eléctricas
<b>NOM-033-STPS-2015</b>	Trabajos en espacios confinados
<b>NOM-034-STPS-2016</b>	Acceso y desarrollo de actividades de trabajadores con discapacidad
<b>Normas de Salud:</b>	
<b>NOM-010-STPS-1999</b>	Contaminantes por sustancias químicas
<b>NOM-010-STPS-2014</b>	Agentes químicos contaminantes del ambiente laboral
<b>NOM-011-STPS-2001</b>	Ruido
<b>NOM-012-STPS-2012</b>	Radiaciones ionizantes
<b>NOM-013-STPS-1993</b>	Radiaciones no ionizantes

<b>NOM-014-STPS-2000</b>	Presiones ambientales anormales
<b>NOM-015-STPS-2001</b>	Condiciones térmicas elevadas o abatidas
<b>NOM-024-STPS-2001</b>	Vibraciones
<b>NOM-025-STPS-2008</b>	Iluminación
<b>NOM-035-STPS-2018</b>	Factores de Riesgo Psicosocial
<b>NOM-036-STPS-2018</b>	Factores de riesgo ergonómico. Parte 1: Manejo manual de cargas
<b>Normas de Organización:</b>	
<b>NOM-017-STPS-2008</b>	Equipo de protección personal
<b>NOM-018-STPS-2000</b>	Identificación de peligros y riesgos por sustancias químicas
<b>NOM-018-STPS-2015</b>	Peligros y riesgos por sustancias químicas peligrosas
<b>NOM-019-STPS-2011</b>	Comisiones de seguridad e higiene
<b>NOM-026-STPS-2008</b>	Colores y señales de seguridad
<b>NOM-028-STPS-2012</b>	Seguridad en procesos y equipos con sustancias químicas
<b>NOM-030-STPS-2009</b>	Servicios preventivos de seguridad y salud
<b>Normas Específicas:</b>	
<b>NOM-003-STPS-1999</b>	Plaguicidas y fertilizantes
<b>NOM-007-STPS-2000</b>	Instalaciones, maquinaria, equipo y herramientas agrícolas
<b>NOM-008-STPS-2001</b>	Aprovechamiento forestal maderable y aserraderos
<b>NOM-008-STPS-2013</b>	Aprovechamiento forestal maderable
<b>NOM-016-STPS-2001</b>	Operación y mantenimiento de ferrocarriles
<b>NOM-023-STPS-2012</b>	Trabajos en minas subterráneas y a cielo abierto
<b>NOM-031-STPS-2011</b>	Construcción
<b>NOM-032-STPS-2008</b>	Minas subterráneas de carbón

Fuente: elaboración propia basado en Marco normativo de seguridad y salud en el trabajo

Por lo cual, la empresa debe demostrar el cumplimiento de sus obligaciones mediante la elaboración, conservación y exhibición de documentos como lo son:

- Contratos individuales, colectivos o contrato ley de trabajo Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral
- Listas raya, nómina, recibos de pago de salarios.
- Controles de asistencia.
- Comprobantes de pago de participación de utilidades, vacaciones, aguinaldo, primas, aportaciones de seguridad social.
- Altas en el IMSS e INFONAVIT y aportaciones a la AFORE
- Contratos de prestaciones de servicios profesionales.
- Reglamento Interior de Trabajo El Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral.
- Expediente Integral del trabajador.
  - Solitud de empleo.
  - Copia del contrato.
  - Aviso de alta en el sindicato.
  - Aviso de alta en el IMSS.
  - Aviso de inscripción en el INFONAVIT.
  - Aviso de inscripción en el AFORE.
  - Copia del RFC.
  - Registro del salario y sus modificaciones.
  - Evaluaciones al desempeño.
  - Medidas de disciplina.
  - pólizas de seguro.
  - CURP.
  - Cuenta bancaria.
  -
- Hoja de servicios:
  - Datos personales del trabajador.
  - Datos de escolaridad.
  - Datos físicos.
  - Antecedentes de trabajo.
  - Datos del contrato.

- Historial de puestos dentro de la empresa.

Dichos documentos son los mínimos que debe tener la empresa, que en el caso de una auditoría laboral por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social se llevara a cabo una verificación para determinar si se cumplen con las disposiciones laborales y de seguridad social revisando:

1. Documentación general: Acreditar la personalidad de la empresa o centro de trabajo y de sus abogados.
2. Documentación laboral: Sirven para demostrar el cumplimiento de las obligaciones en materia laboral.
3. Contratación de personal: De acuerdo con la naturaleza de los servicios que preste a la empresa. (Contratos).
4. Control de asistencia: Reporte con firmas de los trabajadores, razón social, domicilio, fecha, nombre completo de los trabajadores,
5. Tiempo extraordinario.
6. Nómina de pago: siempre firmada por el trabajador.
7. Jornada de trabajo.
8. Reglamento Interior de trabajo.
9. Seguridad e Higiene.
10. Instrumentos de Trabajo: se recomienda elaborar una carta responsiva o carta compromiso para su cuidado.
11. Capacitación y adiestramiento: Integración de la comisión mixta que actualizara y perfeccionara los conocimientos y habilidades del trabajador; preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto; prevenir riesgos de trabajo; mejorar las aptitudes del trabajador.
12. IMSS.
13. Vacaciones y prima vacacional.
14. Aguinaldo.
15. Carta de renuncia: es de suma importancia la firma y huella junto con el recibo de finiquito.

16. Dictamen y estrategias laborales: Se hacen las observaciones y recomendaciones pertinentes.

Los puntos anteriores se obtendrán de la correcta gestión del talento humano dentro de la empresa de la construcción que deberá contemplar:

- Análisis de puestos.
- Avisos, inscripciones y autorizaciones.
- Capacitación.
- Adiestramiento.
- Carrera de recursos humanos.
- Comunicación.
- Contratación de Recursos humanos.
- Evaluación al desempeño.
- Inducción.
- Inventario de recursos humanos.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Movimientos de recursos humanos (Ascensos, descensos, despidos, jubilación, renunciaciones, transferencias).
- Reclutamiento.
- Registros y operaciones de nómina.
- Seguridad e higiene.
- Selección.
- Sueldos y prestaciones fundamentadas en la ley federal del trabajo como se muestra en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Salarios y prestaciones.

<b>Salarios</b>	
<b>Disposición sobre:</b>	<b>Artículo LFT</b>
Concepto de salario	82
Formas en que puede fijarse el salario	83
Forma en que se integra el salario	84
Salario remunerador y salario por unidad	85
Principio de igualdad de salarios	86
Aguinaldo	87
Plazos para el pago de salarios	88
Concepto de salario mínimo	90
Salarios generales y profesionales	91
Lugar donde se rigen los salarios mínimos	92
Salarios mínimos profesionales	93
Órganos que fijan los salarios	94
Comisión nacional de los salarios mínimos y comisiones consultivas	95
Áreas geográficas para efectos de los salarios mínimos	96
Casos de excepción que pueden deducirse de los salarios mínimos	97
Normas protectoras del salario	98 al 131
<b>Prestaciones</b>	
<b>Disposición sobre:</b>	<b>Artículo LFT</b>
Jornada de trabajo	61
Descanso durante la jornada	63
Horas extras	67
Tiempo extraordinario	68
Descanso semanal	69
Vacaciones	76 al 81
Indemnización	89
Participación de utilidades	117-131
Becas	132.XIV
Capacitación	132.XV, 153A al 153X
Medicina profiláctica	132 XIX
Fomento de actividades culturales y deportivas	132 XXV
Habitaciones	136 AL 153
Ayuda al pago de rentas	150 Y 151

Prima de antigüedad	162
Periodos prenatal y posnatal	166,167 Y 170 AL 172

Fuente elaboración propia basada en la Ley Federal del Trabajo.

Otro de los aspectos importantes dentro de la gestión del talento humano está la capacitación que tiene por objeto mejorar en el trabajador sus capacidades, desempeño, resultados y tecnología dentro de cinco áreas que son:

- Técnico para realizar un trabajo o función.
- Administrativo para prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar personas, actividades, procedimientos.
- Conducción de personas.
- Trabajos de equipo y tecnología.
- Computación.

Para llevar el proceso de capacitación de acuerdo con la ley Federal del trabajo se debe observar su fundamento como lo muestra la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Capacitación fundamento.

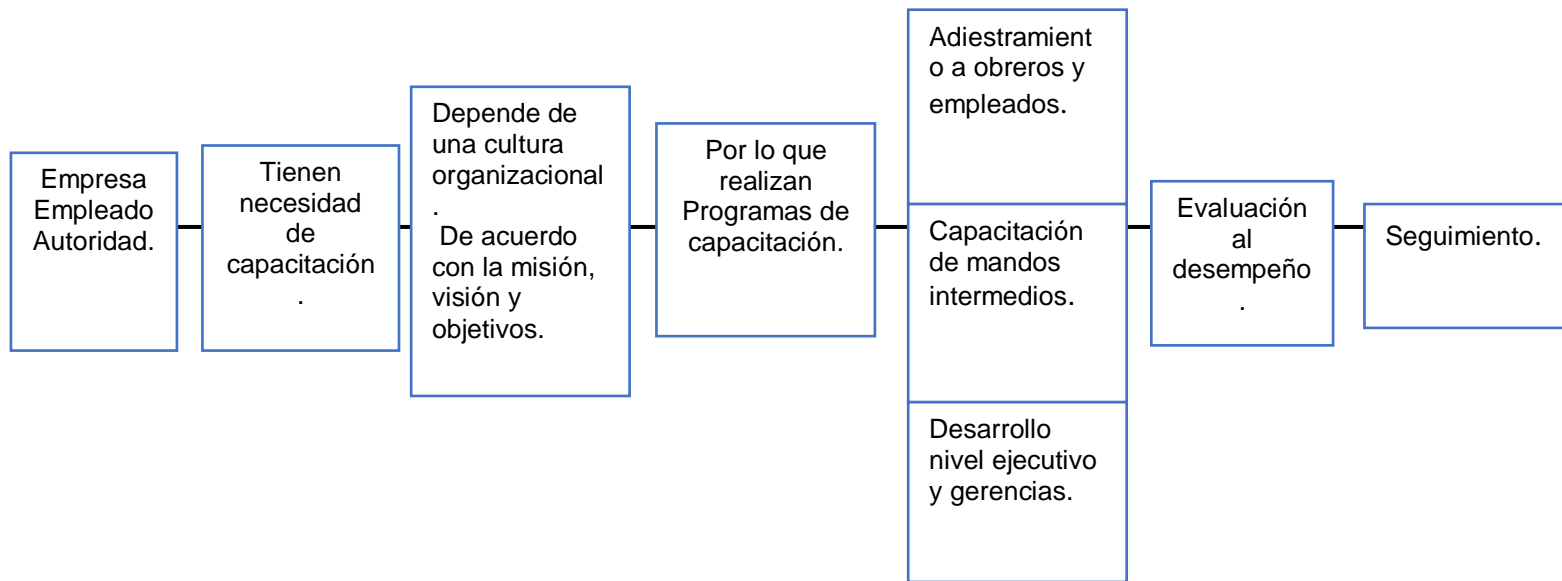
<b>Disposición sobre:</b>	<b>Artículo LFT</b>
Obligación de los patrones, adiestrar y capacitar a los trabajadores	132-XV
Ascenso al más apto y mayor antigüedad	159
Derecho a la capacitación	153-A
Formas para cumplir con la obligación de capacitar	153-B
autorización a escuelas y capacitadores para impartir capacitación	153-C
Programas de capacitación	153-D
Horario para capacitar	153-E
Objeto de la capacitación	153-F
capacitación para trabajadores de nuevo ingreso	153-G
Obligaciones de los trabajadores en la capacitación	153-H
Comisiones mixtas de capacitación, constitución.	153-I

Comisiones mixtas de capacitación, integración.	153-J
Comités nacionales de capacitación	153-K
Designación de miembros de los comités de capacitación	153-L
Cláusulas de capacitación en los contratos colectivos	153-M
Presentación de planes y programas de capacitación a la autoridad laboral	153-N
Planes y programas de capacitación en empresas con contrato colectivo	153-O
Registro de personas e instituciones capacitadoras	153-P
Registro de planes y programas de capacitación	153-Q
Aprobación de planes y programas de capacitación	153-R
Sanciones por incumplimiento de planes y programas	153-S
Constancias de capacitación para los trabajadores	153-T
Proceder ante un trabajador que se niega a capacitarse	153-U
Objetivo de la constancia de capacitación	153-V
Examen por parte de la comisión mixta de capacitación	153-W
Ejercicio del derecho de trabajadores y patrones sobre capacitación.	153-X

Fuente elaboración propia basada en la LFT

Al realizar capacitaciones es necesario que se evalúe el desempeño de los trabajadores. Proceso que se observa en la figura 3.4.

Figura 3.4 Proceso de capacitación.



Fuente: Elaboración propia

En México el sector de la construcción es muy importante en el desarrollo del país, por lo cual es necesario observar y cuidar su crecimiento dentro del cumplimiento de la normatividad tanto interna y externa enfocado en el área de talento humano.

En la empresa de la industria de la construcción los trabajadores están expuestos a diferentes tipos de riesgos que afectan en su seguridad y salud durante el desarrollo de sus actividades por lo cual resulta de suma importancia contar con un sistema de gestión enfocado en el talento humano.

Durante el diseño del **sistema de gestión de talento humano** es importante establecer de manera clara y precisa las actividades y el nivel de responsabilidad penal que tiene el trabajador, el empresario y la empresa antes, durante y al término de la relación laboral que tiene ante un posible riesgo en los cuales pueden incurrir con y sin conocimiento creando incertidumbre jurídica, por ello es necesario que se tome como base el **Compliance** es decir buscar el cumplimiento de las distintas normas tanto internas como externas mediante la adecuada identificación, análisis y clasificación de riesgos operativos y legales con el fin de establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los riesgos debido a que la industria de la construcción está regulada por diversas disposiciones legales.

El correcto diseño del sistema de gestión enfocado en el talento humano permite generar un programa de cumplimiento que sirve como estrategia para mitigar riesgos y así proteger a la empresa ante riesgos que deriven en la responsabilidad penal.

Para llevar a cabo el diseño del sistema de gestión es importante que la alta dirección se comprometa y lo respalde mediante el gobierno corporativo es decir la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de las partes interesadas y así evitar ocultar vicios de las relaciones laborales.

Al tomar como base al *compliance* se considera que el compromiso que la empresa asume para cumplir con la normativa interna como externa, para ello debe observar las disposiciones legales que la autoridad estipula para evitar **riesgos que afecten en la seguridad y salud del trabajador** que ocasionen

daños en la integridad física durante el desarrollo de sus funciones, y para la empresa en responsabilidades que van desde el incremento en la prima de riesgo, multas, créditos fiscales, capitales constitutivos e incurrir en una responsabilidad penal.

Una vez realizada la construcción teórica, se procede en el capítulo siguiente a describir la metodología usada y a la elaboración del instrumento que permita obtener la información de campo.

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Para llevar a cabo la validez de la investigación se elige a una pequeña empresa de la industria de la construcción donde se aplica el instrumento seleccionado y posteriormente realizar la recolección y el análisis de la información.

### **4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Para la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de consultar fuentes secundarias como son: periódicos digitales, revistas, tesis, libros, leyes, normativas, así como direcciones electrónicas de internet.

### **4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Para la investigación, se realizó la construcción teórica que sirvió de base para la construcción del instrumento el cual fue piloteado 5 veces para llegar al definitivo.

Se observó a una empresa dentro del Estado de Puebla que se dedica a realizar obras públicas cuyo crecimiento ha sido notorio a lo largo de los años y permitió analizar los comportamientos, actitudes, interacciones y acontecimientos necesarios para una buena gestión empresarial y así sustentar el marco teórico del proyecto.

En este trabajo se realiza un estudio de caso para identificar, documentar y difundir la importancia del diseño de un sistema de gestión de talento humano con base en el *compliance* tomando de referencia a una pequeña empresa constructora de obra pública del Estado de Puebla que incluye la técnica de entrevista, con el fin de obtener información amplia y detallada de la empresa objeto de la investigación.

Además, se contó con el permiso de empresa para realizar observación in situ con ingresos a las instalaciones tanto administrativas y en el lugar donde se lleva a cabo la obra para observar los procesos que realiza el talento humano.

Para ello se realizaron las actividades de acuerdo con la tabla 4.1 que se muestra a continuación:

Tabla 4.1 Bitácora de actividades de investigación

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Resultado</b>
<b>01 de noviembre de 2021.</b>	Primer contacto con el dueño de la empresa.	Se solicitó al dueño una reunión para manifestar el interés de realizar un estudio de caso.
<b>16 de noviembre de 2021.</b>	Reunión con el dueño de la empresa.	Se entregó la propuesta del estudio de caso la cual acepta con la limitación de mantener el nombre de la empresa como anónimo.
<b>26-28 de noviembre de 2021.</b>	Entrevista con el dueño y el talento humano de la empresa.	Se lleva a cabo la entrevista para obtener información acerca del sistema de gestión de talento humano y del <i>compliance</i> corporativo
<b>01 de diciembre de 2021 al 21 de enero de 2022</b>	Se realiza la observación de los diferentes procesos de la empresa.	Se acude a las instalaciones de la empresa y en la obra pública para realizar la observación siguiendo las medidas y protocolos que la empresa establece para seguridad del investigador.

Fuente: Elaboración propia

## **4.3 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Los instrumentos para la obtención de la información de la empresa fueron aplicados a un accionista de la empresa y a 5 colaboradores de los cuales 1 es administrativo y 4 laboran en la obra pública.

En el caso del socio se realizó una entrevista con base en la literatura revisada que consta de dos apartados el primero de 8 interrogantes con respuestas abiertas que permite conocer los antecedentes, organización y el proceso que lleva a cabo la empresa para la realización de obra pública. Para dar paso al segundo apartado que incluye 29 ítems de opción múltiple que permite conocer la planeación, la ejecución y el actuar de la empresa ante posibles riesgos.

Para la entrevista a los colaboradores se realizó la entrevista que consta de 14 ítems de opción múltiple y 4 preguntas con respuestas abiertas que permiten evaluar el conocimiento de documentación que ampare la realización de sus actividades, así como el actuar ante un riesgo en la empresa.

Instrumentos adaptados de la Guía práctica de Autodiagnóstico y reporting en cumplimiento normativo, buen gobierno y de la Norma Oficial Mexicana NOM-031-STPS-2011, Construcción-Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo

## **4.4 ESTUDIO DE CASO**

### **4.4.1 Generales de la empresa**

Se toma como estudio de caso una empresa perteneciente a la industria de la construcción que tiene como sede la colonia San Baltazar Campeche correspondiente al municipio de Puebla del Estado del mismo nombre siendo objeto de la investigación solo las obras públicas

Entendiendo para ello como obra pública los servicios que se ofrecen para construir, reparar conservar, instalar, demoler brindado al Estado.

Otra característica que se toma en cuenta para la elección de la empresa es el tamaño por lo que en relación con datos de INEGI y de la NOM Norma Oficial Mexicana NOM-031-STPS-2011 que considera la clasificación al número de trabajadores y a los metros de superficie por construir se opta por elegir para el estudio de caso a la pequeña empresa.

Teniendo como referencia las características antes comentadas se opta por elegir a la empresa que por cuestiones de confidencialidad se denominará como “empresa constructora” que opera dentro del Estado de Puebla.

La empresa constructora se funda a partir del interés de sus accionistas de poner en práctica sus conocimientos como arquitectos e ingenieros. Por lo cual inicia operaciones de manera formal el 24 de agosto de 2001 como una Sociedad Anónima de Capital Variable con sede en el Estado de Puebla y Tlaxcala con 5 accionistas.

Dentro del objeto de la empresa se encuentra:

- La ejecución de toda clase de obras de ingeniería pública o privada, por administración o por contrato y por cuenta propia o de terceros.
- La realización por cuenta propia o de terceros de fraccionamientos y desarrollos urbanos y suburbanos.
- La ejecución de toda clase de obras relacionadas con la ingeniería en general, por administración o por contrato y por cuenta propia o de terceros, así como obras portuarias, marítimas y pluviales, construcción de edificios , casas y locales industriales y cuanto se relacione con la reparación, reconstrucción, modernización, decoración y demolición de los mismos, de estructuras de concretos, metálicas, la edificación en general de infraestructuras de zona urbana y suburbanas de movimiento de tierras y pavimentos.

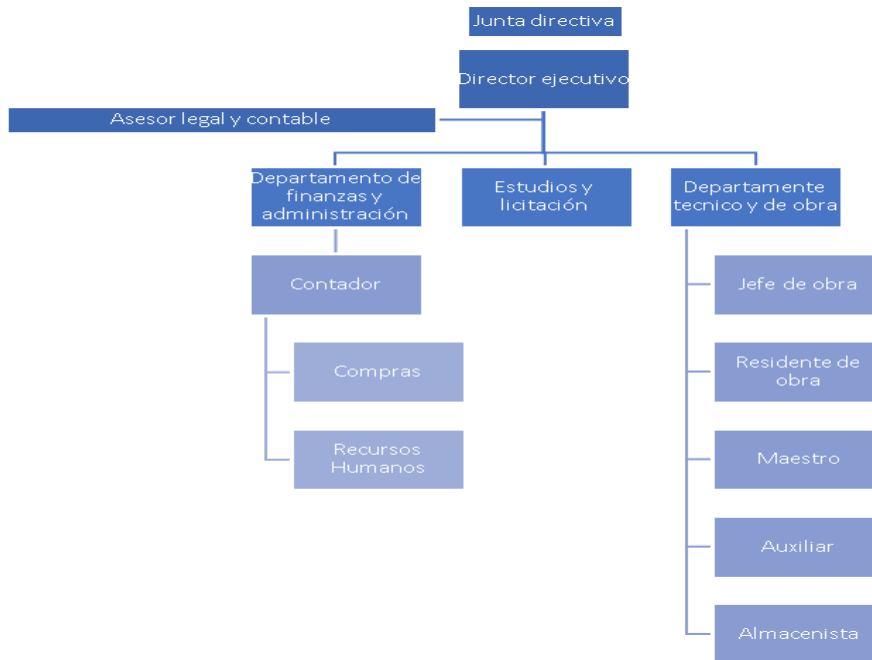
- La ejecución de toda clase de instalaciones en edificios de telecomunicaciones e instalaciones especiales, así como la realización de todos los actos relativos al desarrollo y construcción de cimentaciones, excavaciones, obras subacuáticas, construcción de vías obras artísticas, señalamientos, protecciones, demoliciones, plantas potabilizadoras y todas las derivaciones que pueden existir.
- Análisis, diseño y ejecución de toda clase de obras civiles o industriales.
- El establecimiento de oficinas, almacenes y salas de exhibición para la prestación de servicios a terceros con el objeto de realizar toda clase de pruebas de estudio de suelos, de comercio y en general de materiales empleados en la construcción.
- La celebración de toda clase de actos y contratos de naturaleza civil y mercantil, así como las operaciones de lícito comercio que de alguna manera se relacionen.

Los valores de la empresa constructora son:

- Honestidad.
- Respeto.
- Innovación.
- Confianza.
- Excelencia.

La empresa se encuentra estructurada como se muestra en la imagen 4.1.

Imagen 4.1 Organigrama de la empresa constructora



Fuente: Empresa constructora objeto de estudio

## 4.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO

El día 27 de noviembre se realizó una reunión vía ZOOM mediante la cual se llevó a cabo una sección donde se platicó con el accionista de la empresa obteniendo los siguientes datos:

Respecto al tipo de empresa comenta que “Es una empresa S.A de C.V dedicada a la construcción principalmente de caminos y puentes para distintos municipios de Puebla y Tlaxcala”.

Con relación a los trabajadores comenta que la empresa se vio afectada por el COVID al ser considerada como no esencial y al paro de obras por parte del gobierno que solo permitió el termino de aquellas que estaban en curso, otro factor

que influyó es el cambio de gobierno municipal llegando a la presidencia un partido diferente al de antigua administración. Aspectos que obligaron a la empresa constructora a la necesidad de recortar personal después de un año periodo que se mantuvo gracias a un fondo de inversión el cual se ha terminado por lo que es imposible mantener el mismo número de trabajadores quedando 10 en la administración y en el proceso de licitación, a finales del 2021 se han contratado a 20 más que se han destinado a un proyecto de inmobiliario en la espera de una resolución de obra.

Para el proceso de licitación comenta que “depende de cada proyecto en ocasiones solo se elaboran propuestas como requisito pues se tiene ya la certeza de que la obra es nuestra, o en ocasiones solo es para notar la participación por lo que no se pone mayor detalle... si de un proceso real dentro de la empresa a grandes rasgos es: se nos comunica de un posible concurso el tiempo depende de que tan cercanos seamos a la administración, para después tener a la mano la convocatoria donde la ingeniero se encarga de elaborar la propuesta, la contadora interna reúne la documentación, la contadora externa elabora la información financiera y contable que después es entregada por el ingeniero en las oficinas del municipio, una vez obtenida la obra se busca al personal que realizara la obra.

Para la organización de la empresa dice: “la empresa tiene un organigrama, pero no le hacemos caso realmente quien da las ordenes es el arquitecto quien designa a los responsables de cada proyecto de acuerdo con su experiencia, y depende también del tipo de obra que sea para saber que personal contratar y bajo que ordenes estarán”

Dentro de los planes futuros comenta: “Con la pandemia nos hizo darnos cuenta de que debemos ampliar nuestro mercado no podemos seguir dependiendo de las relaciones que existen con el gobierno que cada día se vuelven más riesgosas y con mayor corrupción donde cada partido político selecciona a su propia gente para otorgar licitaciones y además de pedir

incentivos y regalos para ser parte de los padrones. Por lo cual estamos viendo la forma de desarrollar más unidades habitacionales, y vender casas de lujo y a precios accesibles en conjunto para brindar créditos con bancos y convenios con INFONAVIT.

La empresa proporciono las primas de riesgo de la empresa de tres años siendo las siguientes:

2018: 07.58875

2019: 06.58875

2020: 05.58875.

La empresa constructora cuenta con contratos celebrados, reglamento interior de trabajo, con bitácora de obra; brinda a los trabajadores equipos de seguridad necesario para desempeñar sus funciones, instrucciones de trabajo, en lenguaje comprensible para los trabajadores en relación con el uso de los equipos o herramientas; para el control relacionado con los trabajadores, la empresa cuenta con expedientes integrales de los trabajadores del área administrativa, y lleva el registro de incapacidades para trabajadores y de los riesgos de trabajo . La empresa no cuenta con diagnóstico detallado de todos los potenciales riesgos y su diagnóstico graduado, protocolos internos asociados a los principales riesgos detectados en relación con sus trabajadores, sistema de seguridad y salud, cartas responsivas firmadas por los trabajadores por los instrumentos de trabajo; no cuenta con un registro de ausentismos en el área administrativa, registra la falta de un plan anual de formación sobre el programa de cumplimiento dirigido a todos los miembros de la empresa: empleados y alta dirección y un compromiso público expreso de la alta dirección de la constructora en relación con el cumplimiento de las normas. De manera parcial tiene formada la comisión de seguridad e higiene, algunos trabajadores no cuentan con seguridad social y capacitación. Para el control de trabajadores se tiene de manera parcial expedientes, listas de asistencia, registro de ausentismos de trabajadores de obra. En proceso de formación un departamento o unidad de cumplimiento normativo, para lo cual

brinda de manera parcial una comunicación directa con el Consejo de Administración, recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales suficientes para el desempeño de sus funciones, tiene en proceso de formación una política disciplinaria es clara y transparente, respetuosa de la legislación laboral.

La empresa a través del accionista declara celebrar contratos ley de 3 a 6 meses.

El accionista manifiesta que en la empresa se han presenciado diversos accidentes de trabajo al realizar obras que han derivado en la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

Adicional a ello los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a los colaboradores se obtuvieron los siguientes resultados:

El número total de trabajadores es de 5 que de acuerdo con las opciones planteadas han manifestado ser en su mayoría trabajadores que se involucran en el proceso de realización de obra y el 20% restante declara ser trabajador que se encuentra en el área administrativa. Tal cual se visualiza en el gráfico 4.1 denominado tipo de trabajador.

## Tipo de trabajador



Gráfico 4.1. Tipo de trabajador

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tiempo que los colaboradores llevan laborando en la empresa declaran ser en su mayoría trabajadores con menos de 3 meses de antigüedad tal como se aprecia en el gráfico 4.2 denominado tiempo trabajado en la empresa.

Tiempo trabajado en la empresa.



Gráfico 4.2. Tiempo trabajado en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez conocido el tipo de trabajador de la empresa y el tiempo laborado en ella se obtiene los datos relacionados con el conocimiento y proporción de elementos proporcionados para la realización de sus actividades, interrogantes que se presentan en el gráfico 3 denominado elementos proporcionados al trabajador en el cual se observa que:

1. La mayoría de los trabajadores declaran tener acceso y conocer las actividades que debe desempeñar de acuerdo con el puesto en que se encuentran.
2. La mayoría de los trabajadores declaran no contar con un reglamento interior de trabajo, no recibir sus recibos de nómina, no recibir capacitación y adiestramiento y no tener firmando con la empresa contrato.
3. La mayoría de los trabajadores cuenta con instrucciones de trabajo, en un lenguaje comprensible para el uso de los equipos o herramientas además de contar con seguridad social.
4. A pesar de declarar tener instrucciones claras para el uso de los equipos o herramientas la mayoría de los trabajadores comentan contar parcialmente con el equipo de seguridad necesario y adecuado para el desarrollo de sus funciones.

Elementos proporcionados al trabajador.

## ¿LA EMPRESA LE PROPORCIONA?

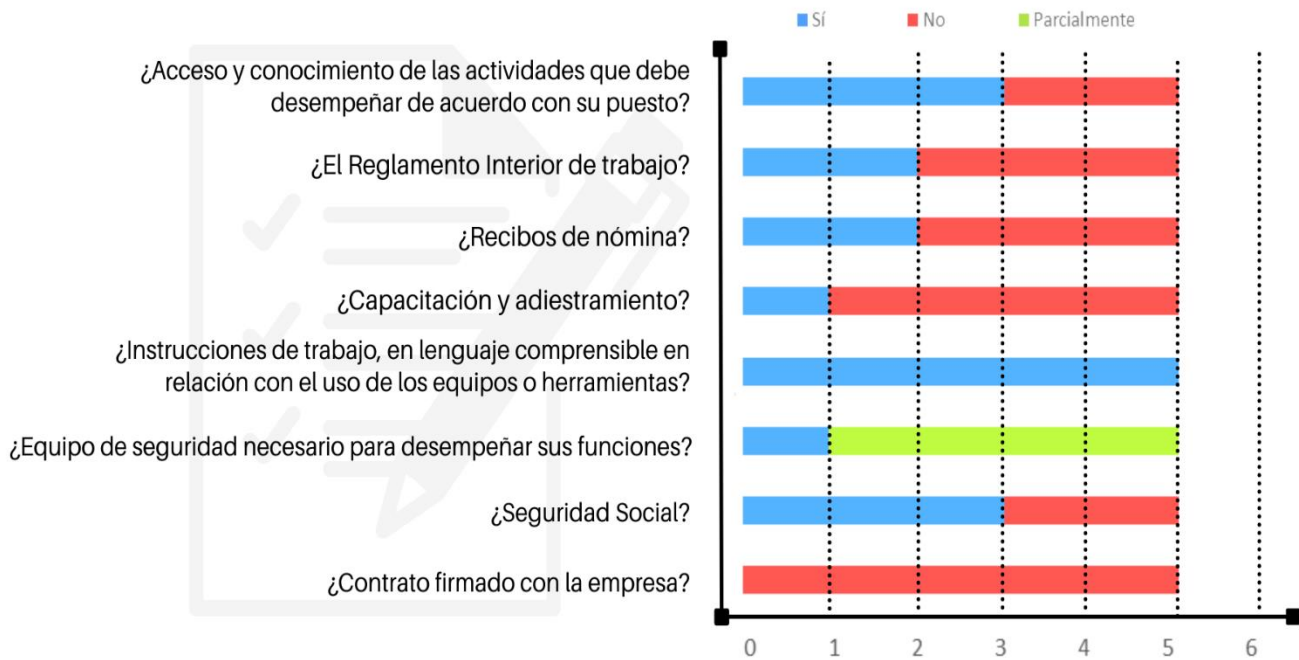


Gráfico 4.3. Elementos proporcionados al trabajador.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las obligaciones de la empresa está el contar con una comisión de seguridad e higiene necesaria para conocer e investigar las causas, medidas de prevención y vigilancia de los accidentes y enfermedades sin embargo la mayoría de los trabajadores manifiestan no ser miembros de la comisión de seguridad e higiene como se muestra en el gráfico 4.4 denominado comisión de seguridad e higiene.

Comisión de seguridad e higiene.

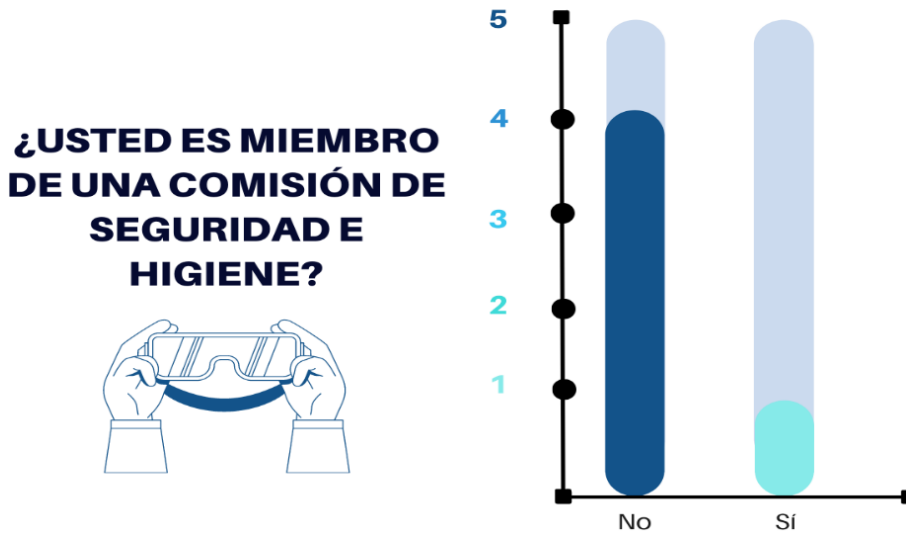


Gráfico 4.4. Comisión de seguridad e higiene.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la presencia de accidentes en la ejecución de obra los trabajadores manifiestan presenciar algún accidente durante la ejecución de obra como se muestra en el gráfico 4.5, los cuales han tenido como consecuencia la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo según lo declarado por quienes han presenciado algún accidente como se muestra en el gráfico 6 denominado .daño ocasionado por accidentes de trabajo.

Conocimiento o presencia de accidentes durante la ejecución de una obra realizada por la empresa

**¿HA SUFRIDO O CONOCIDO DE ALGUIEN QUE SUFRIERA ALGÚN ACCIDENTE DURANTE LA EJECUCIÓN DE UNA OBRA REALIZADA POR LA EMPRESA?**



Gráfico 4.5. Conocimiento o presencia de accidentes durante la ejecución de una obra realizada por la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Daño ocasionado por accidentes de trabajo.

## ¿EL DAÑO LE OCASIONO FUE?

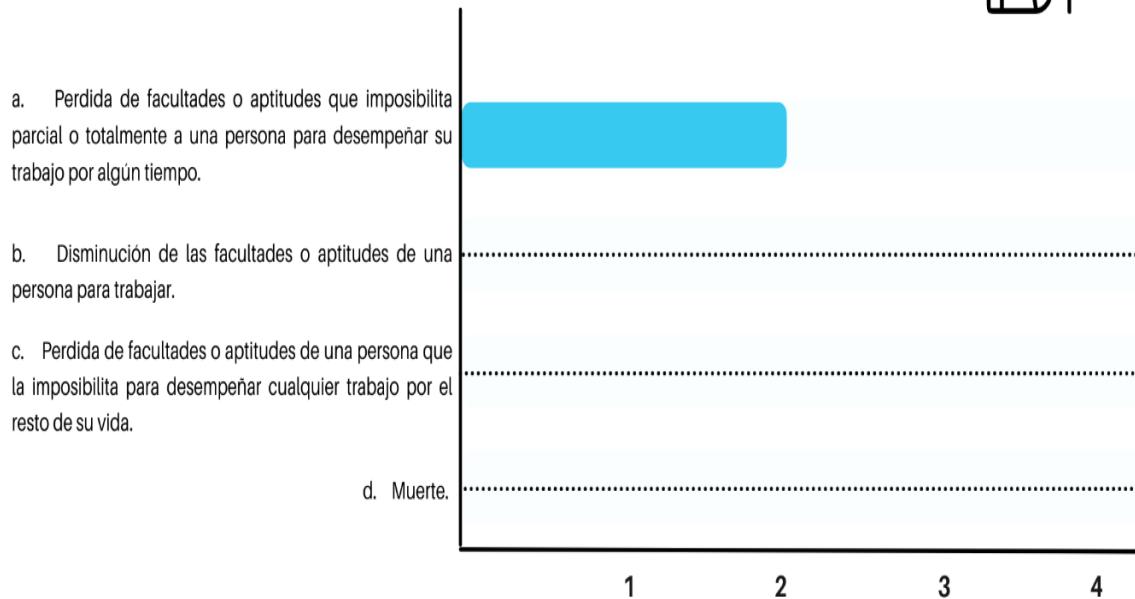


Gráfico 4.6. Daño ocasionado por accidentes de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Al cuestionar la forma de actuar al sufrir o presenciar algún accidente de obra los trabajadores de obra coinciden en que se debe avisar al responsable de obra para ser atendido por el medico de trabajo de la empresa quien atiende o canaliza al trabajador al IMSS. Por su parte el trabajador administrativo declara que es necesario saber la magnitud del accidente que se consulta con los jefes inmediatos para saber el actuar ya que se debe determinar si es necesario acudir al IMSS, si el trabajador esta dado de alta y la afectación que puede tener hacia la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos visualizar que la empresa tiene una falta de regulación en cuanto procedimientos de actuación internos en caso de sufrir o presenciar accidentes de trabajo, además de establecer, implementar y dar a conocer aquellos controles que brinden información para la prevención de accidentes, la regulación de las relaciones laborales, proporcionar equipo y herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades, y sobre todo alinear a la empresa en el cumplimiento de regulaciones externas que permitan la prevención de accidentes de trabajo que van desde asegurar al trabajador hasta la formación de comisiones de seguridad e higiene.

#### **4.6 METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo el trabajo de investigación se revisó la literatura localizada en el capítulo 4. Revisión que permitió desarrollar 2 capítulos de conceptos, características del tema central presentados en el capítulo I y II, así mismo se desarrolla un tercer capítulo que se enfoca en el entorno de la empresa de la construcción enfocado en aquella que tiene como su principal fuente de ingresos el desarrollo de obra pública.

Para complementar con la investigación de campo mediante el instrumento encontrado en el capítulo 4 aplicado los días 26 al 28 de noviembre de 2021 de manera presencial y en línea mediante la aplicación Zoom. Además de contar con la autorización para realizar la observación de la empresa en las instalaciones administrativas y de obra ingresando a ella con los protocolos sanitarios correspondientes para apreciar los procesos que realizar, los momentos en los que participan los trabajadores, los riesgos laborales a los que están sujetos, y las condiciones de trabajo, la actuación del personal ante cualquier incidencia y la forma en que la empresa divulga los procesos de prevención y de actuación de los riesgos laborales.

## 4.7 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

Con el diseño de un sistema de gestión de talento humano con base en *Compliance* se logrará la reducción de riesgos relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores de la industria de la construcción de obra pública.

De acuerdo con la investigación teórica y de campo se observa la falta de prevención de riesgos laborales durante el desarrollo de las obras. Además, se detectan los siguientes resultados:

- Falta de control y seguimiento de los accidentes que sufren los colaboradores como parte de sus actividades como se observa en el gráfico 4.5.
- A la fecha se tiene conocimiento de daños como la pérdida de facultades o aptitudes que afectan de forma parcial al talento humano en el desarrollo de sus actividades como se observa en el gráfico 4.6.
- Los puntos anteriores son consecuencias debido a factores como la falta de equipo y herramientas adecuadas, de la falta de un reglamento interno no solo diseñado si no que este sea divulgado e implementado en los trabajadores de obra, además de la falta de capacitación y adiestramiento aspectos señalados en el gráfico 4.3.
- Un punto importante para considerar visualizado en el gráfico 4.3 es la falta de seguridad social al talento humano, así como contratos firmados que amparen la relación laboral.

Aspectos que el accionista asume como cumplidos y que considera están dentro de los requisitos que solicita la normatividad. Sin embargo, esto solo es llevado a cabo de forma parcial para los trabajadores de obra debido a la alta rotación que existe y a la facilidad que brindan para poder ingresar a obra sin haber cumplido con los requisitos establecidos generándose así un incumplimiento a la normatividad interna y externa a la que está sujeta la empresa constructora. Además, no reporta los accidentes de trabajo que han sucedido en obras situación

que es visible al proporcionar las primas de riesgo donde se observa una disminución de esta.

Sucesos que permiten validar la hipótesis de manera parcial puesto que no se ha implementado en la empresa, sin embargo, resulta importante establecer en la empresa constructora seguimiento de trabajadores en su ingreso, permanencia y terminación laboral dentro de la obra que permitirá detectar los riesgos relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores, además de darles a conocer los protocolos de actuación en caso de presenciar o ser víctima de un acontecimiento que afecte su salud y seguridad ya sea de forma temporal, permanente parcial, permanente total o llegar incluso al deceso.

Después de analizada la información proporcionada por los trabajadores y el accionista se plantea una serie de pasos a seguir para realizar el seguimiento de los trabajadores de la obra durante la relación laboral que diera lugar bajo los distintos ordenamientos internos y externos de las cuales está obligado.

## PROPUESTA

Conforme a la construcción teórica la cual ha sido revisada y analizada y una vez concluida la investigación de la empresa constructora se presenta una propuesta que contribuye a obtener una respuesta positiva para la reducción de riesgos relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores de la empresa de la construcción. Razón por la cual va dirigida a los accionistas de la empresa quienes tomarán la decisión de implementarla y brindar los recursos necesarios. Así mismo está dirigida al personal encargado de la seguridad e higiene de la empresa quienes la llevaran a cabo una vez aceptada.

La propuesta consiste en un seguimiento de trabajadores durante su ingreso, permanencia y terminación de las actividades del talento humano durante la ejecución de la obra alineado a la normatividad contemplando en la prevención, el cuidado y la corrección formulando así un ciclo denominado PCCR cuyas siglas significan prevenir, cuidar y corregir riesgos en la empresa.

La cual ayudará a solventar las deficiencias en el control y procesos para la prevención de riesgos que afecten a la salud y seguridad de los trabajadores ya que de acuerdo con los resultados la empresa no realiza un debido seguimiento a los accidentes ocurridos, no los reporta a las instancias correspondientes sin embargo, al realizar el diagnóstico se observa una disminución de la prima de riesgo lo que indica una nula presencia de accidentes de trabajo sin embargo los trabajadores declaran haber presenciado o ser víctimas de sucesos que ponen en riesgo su salud y seguridad lo que es visible en el grafico 5 y 6 lo que demuestra la falta de control o atención de acuerdo la normatividad interna o externa establecida

EL ciclo PCCR visualizado en la imagen 1 consiste en que durante el seguimiento de talento humano se contemple:

- **Prevenir (P)** en este puntose deben establecer medidas de seguridad necesarias para evitar riesgos que afecten la seguridad y salud de los trabajadores.
- **Cuidar (C)** punto que se da durante la permanencia donde se observa el cumplimiento de las distintas normativas internas y externas.
- **Corregir (CR)** aspecto importante ya que si bien durante la previsión se consideran los riesgos existen sucesos impredecibles por lo cual es necesario encontrar soluciones que afecten lo menos posible a la empresa.

### Ciclo PCCR

Imagen 1. Ciclo PCCR



Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo el seguimiento de trabajadores se propone seguir el siguiente proceso descrito de manera general en la tabla 1:

Proceso general de seguimiento de trabajadores

<b>PROCESO GENERAL DE SEGUIMIENTO DE TRABAJADORES</b>	
<b>Propósito:</b>	Llevar un control de las actividades desempeñadas por los trabajadores.
<b>Abreviaturas:</b>	AC: Accionista.
	ETH: Encargado de Talento Humano.
	RO: Responsable de Obra.
<b>1. Ingreso</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ETH será el responsable de seleccionar al talento humano de acuerdo con las actividades, competencias y habilidades requeridas para el desempeño de puesto. (Dando cumplimiento a la descripción de puestos fijado por la empresa).</li> <li>• El ETH será el responsable de recabar la información personal del talento humano, así como adjuntar la documentación que ampare la relación laboral. (Dando cumplimiento a la exigencia legal de un expediente integral del trabajador).</li> <li>• El ETH será el responsable de brindar el equipo y herramientas necesarias para el desarrollo de actividades (Dando cumplimiento a la descripción de puestos fijado por la empresa) obteniendo como evidencia el uso de la tabla 1 denominada Formato para la entrega y recepción del equipo y herramientas de trabajo.</li> <li>• El talento humano que ingrese a obra recibirá una inducción en seguridad y salud en trabajo por parte del ETH.</li> <li>• El talento humano deberá conocer el organigrama del personal de la obra otorgado en su proceso de inducción por parte del ETH o bien el RO será quien dé a conocer a quien acudir en caso de sufrir algún suceso. (Organigrama</li> </ul>	

que se recomienda diseñar y en su caso aplicar una reingeniería ).

- El talento humano solo ingresara a obra cuando cuente en posesión de su acuse de alta en el IMSS brindado por el personal ETH y este sea entregado, verificado y validado por el RO.
- El RO deberá llevar actualizada las bitácoras (otorgadas por la empresa) de obra sin excepción alguna y que serán entregadas al finalizar la semana al ETH.
- El AC será el encargado de otorgar el recurso económico para contar con un médico y botiquín de primeros auxilios para dar paso a una primera atención en caso de un suceso que afecte la salud y seguridad.

## **2. Permanecía**

Una vez que el talento humano se encuentra en obra este deberá hacer uso del equipo de protección otorgado por el ETH.

- El RO deberá estar pendiente de la revisión y mantenimiento de la maquinaria, equipos, herramientas y dispositivos de seguridad en caso de ver alguna afectación o problema será reportado en la bitácora además de dar aviso de forma inmediata al ETH quien se reportará al AC para dar paso a la solución haciendo uso de la tabla 2 denominada Formato para la entrega y recepción del equipo y herramientas de trabajo.
- Las instalaciones de la obra deberán contar con la señalética necesaria y entendible que le permita al colaborador identificar las áreas medidas preventivas.
- En caso de que el talento humano sufra algún suceso que afecte su integridad física o detecte situaciones de riesgo deberá reportarlos al RO quien será el encargado de dar reporte al ETH y al AC para dar solución.
- En caso de que el suceso requiera de atención medica de inmediato este será realizado por el médico de la empresa sin embargo el trabajador deberá acudir de forma inmediata a la clínica u hospital del IMSS que le corresponde para darle seguimiento.
- El RO será el encargado de proporcionar al ETH todas las incidencias surgidas durante la obra.

- El ETH llevará el control actualizado de los documentos e incidencias, corroborando ante el IMSS aquellos que necesitaron atención médica.

### **3. Terminación**

- Una vez concluida la obra el talento humano que sea contratado exclusivamente para ello dará por terminado la relación laboral donde el ETH brindará al trabajador su baja ante el IMSS, su finiquito, y el adeudo de las diversas prestaciones laborales.
- En caso de que el trabajador termine su relación laboral por renuncia voluntaria se otorgarán las prestaciones a las cuales es acreedor.
- En caso de que el trabajador termine su relación laboral debido a una incidencia que derive en una incapacidad se otorgarán las prestaciones a las cuales es acreedor.

Tabla 1. Proceso general de seguimiento de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

Para apoyo de los pasos anteriormente mencionados del proceso general de seguimiento de trabajadores se brinda la siguiente representación gráfica con la figura 2.

Seguimiento del trabajador.

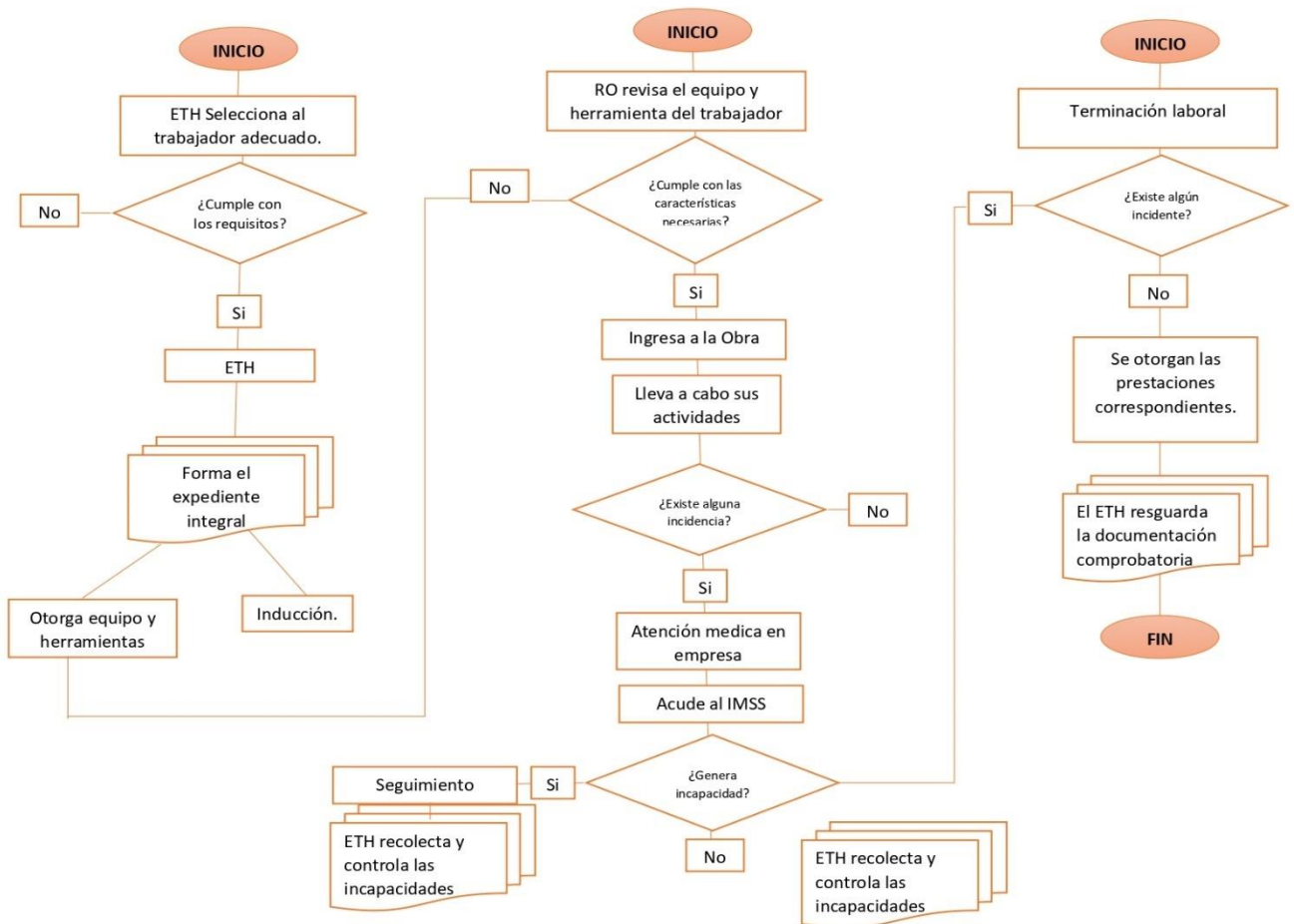


Figura 2. Seguimiento del trabajador.

Fuente: Elaboración propia.

Formato para la entrega y recepción del equipo y herramientas de trabajo

Equipo y herramientas de trabajo								
	Nombre del trabajador							
	Obra asignada							
	Fecha de ingreso:							
	Periodo	Semana						
	<b>Cuenta con:</b>			<b>Condiciones del equipo</b>			<b>Fecha de entrega al trabajador</b>	<b>Fecha de recepción del RO</b>
<b>Puesto de trabajo</b>	<b>Equipo de protección personal</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Buenas</b>	<b>Malas</b>	<b>Observaciones</b>		
	1							
	2							
	3							
<b>Observaciones</b>								
_____ <b>Nombre y firma RO</b>			_____ <b>Nombre y firma ETH</b>			_____ <b>Nombre y Firma Trabajador</b>		

Tabla.2 Formato para la entrega y recepción del equipo y herramientas de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el seguimiento de trabajadores dentro de un margen de cumplimiento normativo se propone los siguientes controles que contienen una lista de cotejo visualizadas en las tablas 3,4 y 5 proponiendo que la persona encargada del seguimiento a través de los formatos sea el ETH.

Lista de cotejo seguimiento de trabajadores. (Ingreso)

Lista de cotejo seguimiento de trabajadores					
<b>Propósito:</b>	Llevar un control de las actividades desempeñadas por los trabajadores.				
<b>Nombre del trabajador</b>					
<b>Obra asignada</b>					
<b>Fecha de ingreso:</b>					
<b>Periodo</b>	Semanal				
<b>Semana</b>					
<b>Instrucciones: Marcar con una X las actividades fueron realizadas. En caso de que la selección fuera un NO señalar en las observaciones el motivo por el cual no fue llevado a cabo.</b>					
<b>1. Ingreso</b>					
Actividad	Se realiza		Artículo	Fundamento legal Normatividad	Observaciones
	Si	No			
Dar a conocer puestos de trabajo			5 y 123	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	
Capacitación inicial			38 B	Ley Federal del trabajo	
Se contrato a un menor de edad			TITULO QUINTO BIS	Ley Federal del trabajo	
Si la respuesta fue Sí acérquese al departamento legal.					
Expediente integral del trabajador contiene:					
Solicitud de empleo.			28, 30 Y 67	Código Fiscal de la Federación:	
Copia del contrato.			28, 30 Y 67	Código Fiscal de la Federación:	
Aviso de alta en el sindicato.			28, 30 Y 67	Código Fiscal de la Federación:	
Aviso de alta en el IMSS.			20 y 21	Ley Federal del Trabajo	
			TITULO SEGUNDO	Ley del Seguro Social	
Aviso de inscripción en el INFONAVIT.			30	Ley de INFONAVIT	
Aviso de inscripción en el AFORE.			28, 30 Y 67	Código Fiscal de la Federación:	
Copia del RFC.			28, 30 Y 67	Código Fiscal de la Federación:	
Registro del salario y sus modificaciones.			28, 30 Y 67	Código Fiscal de la Federación:	
Evaluaciones al desempeño.			28, 30 Y 67	Código Fiscal de la Federación:	
Medidas de disciplina.			28, 30 Y 67	Código Fiscal de la Federación:	
pólizas de seguro.			28, 30 Y 67	Código Fiscal de la Federación:	
CURP.			28, 30 Y 67	Código Fiscal de la Federación:	
Cuenta bancaria.			28, 30 Y 67	Código Fiscal de la Federación:	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma del trabajador</p> </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p>Firma del RTH</p> </div> </div>					

Tabla 3. Lista de cotejo seguimiento de trabajadores. (Ingreso)

Fuente: Elaboración propia

Lista de cotejo seguimiento de trabajadores. (Permanencia)

Lista de cotejo seguimiento de trabajadores					
Propósito:	Llevar un control de las actividades desempeñadas por los trabajadores.				
Nombre del trabajador					
Obra asignada					
Fecha de ingreso:					
Periodo	Semanal				
Semana					
<b>Instrucciones: Marcar con una X las actividades fueron realizadas. En caso que la selección fuera un NO señalar en las observaciones el motivo por el cual no fue llevado a cabo.</b>					
<b>2. Permanecia</b>					
Actividad	Se realiza		Fundamento legal		Observaciones
	Si	No	Artículo	Normatividad	
Proporciona equipo y herramientas adecuadas.			132 Frac.III	Ley Federal del trabajo	
Entrega de comprobante de pago (Recibos de nómina)			132 Frac.VII	Ley Federal del trabajo	
Capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.			132 Frac.XV	Ley Federal del trabajo	
			Capítulo III BIS	Ley Federal del trabajo	
			Colocar el número d	Reglamento Interior del Trabajo.	
Cumplimiento con las NOMs			132 Frac.XVII y XVIII	Ley Federal del trabajo	
Construcción			NOM 031	NOM STPS 2011	
De acuerdo al trabajo desarrollado colocar la normas aplicables:					
Comentarios:					
					_____ Firma del RTH

Tabla 4. Lista de cotejo seguimiento de trabajadores. (Permanencia)

Fuente: Elaboración propia

Lista de cotejo seguimiento de trabajadores. (Terminación)

Lista de cotejo seguimiento de trabajadores					
Propósito:	Llevar un control de las actividades desempeñadas por los trabajadores.				
Nombre del trabajador					
Obra asignada					
Fecha de ingreso:					
Periodo	Semanal				
Semana					
<b>Instrucciones: Marcar con una X el motivo por el cual se terminó la relación laboral</b>					
<b>3. Terminación</b>					
Actividad	Se realiza		Fundamento legal		Observaciones
	Si	No	Artículo	Normatividad	
Acuerdo Mutuo			Capítulo V	Ley Federal del trabajo	
Muerte del trabajador			Capítulo V	Ley Federal del trabajo	
Suspensión			Capítulo III	Ley Federal del trabajo	
Rescisión			Capítulo IV	Ley Federal del trabajo	
Terminación de contrato			Capítulo V	Ley Federal del trabajo	
Producto de una incapacidad			Capítulo V	Ley Federal del trabajo	
Enliste los documentos que amparan la terminación laboral.	_____ Firma del RTH				

Tabla 5. Lista de cotejo seguimiento de trabajadores. (Terminación)

Fuente: Elaboración propia

En caso de que suceda un evento que ponga en peligro la seguridad y salud de los trabajadores se propone llevar a cabo el control con la tabla 6.

Seguimiento de trabajadores. Reporte de incidencias.

Seguimiento de trabajadores. (Reporte de Incidencias)					
<b>Propósito:</b>	Llevar un control de las incidencias sufridas por los trabajadores.				
<b>Nombre del trabajador</b>					
<b>Obra asignada</b>					
<b>Fecha de ingreso:</b>					
<b>Periodo</b>	Semanal				
<b>Semana</b>					
<b>Ocurrió durante:</b>	Traslado	<input type="checkbox"/>	Centro de trabajo	<input type="checkbox"/>	
<b>Instrucciones:</b> Marcar con una X las actividades fueron realizadas. En caso que la selección fuera un NO señalar en las observaciones el motivo por el cual no fue llevado a cabo.					
<b>Causas</b>					
Actividad	Se realiza		Fundamento legal		Observaciones
	Si	No	Artículo	Normatividad	
Equipo y herramientas adecuadas.			41	Ley del Seguro Social	
Estado de embriaguez			46	Ley del Seguro Social	
Psicotrópico, narcótico o droga enervante			46	Ley del Seguro Social	
Riña			46	Ley del Seguro Social	
Capacitación			46	Ley del Seguro Social	
Describa los sucesos					
_____ Firma del trabajador			_____ Firma del RTH		
_____ Testigo			_____ Testigo		
<b>Consecuencias</b>					
Incapacidad			55	Ley del Seguro Social	
Temporal;					
Permanente parcial;					
Permanente total					
Muerte.					

Tabla 6. Seguimiento de trabajadores. (Reporte de incidencias)

Fuente: Elaboración propia

Cuando el trabajador sufra o presencie un incidente que pueda afectar su salud por factores de riesgo psicosocial se propone llevar a cabo el control de acuerdo con la tabla 7.

### Seguimiento de trabajadores de acuerdo con la NOM 035

Seguimiento de trabajadores de acuerdo a la NOM 035													
Propósito:		Llevar un control de las incidencias sufridas por los trabajadores.											
Obra asignada													
Periodo		Semanal											
Semana													
<p>Instrucciones: Marcar con una X las actividades fueron realizadas. En caso que la selección fuera un NO señalar en las observaciones el motivo por el cual no fue llevado a cabo.</p> <p><i>Fundamento legal NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.</i></p>													
Trabajador	Aplicación de la NOM por ley		Fecha de aplicación	Requiere atención medica		Sufrió presencia un factor de riesgo psicosocial		Aplicación de la NOM por ley		Fecha de aplicación	Requiere atención medica		Reporte de incidencia Numero
	Si	No		Si	No	Si	No	Si	No		Si	No	
<p>_____ Nombre, firma y cedula profesional de quien realizo la evaluación</p>						<p>_____ Firma del RTH</p>							
						Comentarios							

Tabla 7. Seguimiento de trabajadores de acuerdo con la NOM 035

Fuente: Elaboración propia

Con los diferentes controles se da por finalizada la propuesta.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El sistema de gestión de talento humano es el conjunto de procesos, actividades que permiten el control en la empresa encaminados al logro de objetivos establecidos que requieren la participación de los trabajadores, del grado de implementación, del involucramiento y compromiso del gobierno corporativo. Para ello toma como base distintas normas y modelos de sistema de gestión donde todos coinciden en que debe contener elementos de planeación, implementación, y control.

Agregando a lo anterior, el sistema de gestión de talento humano no solo ayuda al cumplimiento de objetivos, si no que brinda mayores beneficios entre los que destaca la reducción de costos, control adecuado del personal, clima laboral favorable y una disminución en riesgos laborales. Beneficios que se determinan mediante el uso de indicadores que permiten medir la eficacia y eficiencia de los procesos, además de llevar un seguimiento al cumplimiento de normas.

Para ello es necesario tener en cuenta al talento humano como elemento esencial en la empresa que debido al sector en el que se encuentran está sujeto a diversos riesgos que pueden ocasionar daños que afecten a su salud de manera parcial, permanente o incluso derivar en muerte. Por lo cual la empresa como sujeto con responsabilidad hacia el trabajador debe contemplar diversas disposiciones tanto internas como externas basadas en el *compliance*

Por consiguiente, el contar con este elemento ayuda a identificar los riesgos potenciales derivados de la falta de cumplimiento normativo, para así poder alinear a la empresa a los distintos ordenamientos bajo la premisa de cuidar la salud y seguridad de los trabajadores que evite a la empresa tener responsabilidad penal como persona jurídica.

La empresa constructora interviene demasiado en la economía, además que las obras que realiza son de uso y beneficio para la sociedad siendo un sector

considerado de alto riesgo para los trabajadores dado a las actividades que realiza que los expone sobre todo de manera física.

Para ello existen diversas regulaciones que tienen como finalidad proteger al trabajador mediante la implementación de manuales y controles que brinden condiciones favorables para la seguridad y salud. Para lo cual se debe realizar un estudio de los riesgos existentes para poder establecer medidas de prevención que van desde la compra de equipo y herramientas de protección hasta su uso adecuado. Además de llevar un control del trabajador que contenga su expediente integral donde se visualice su información personal y la de relación laboral con la empresa.

Lo anterior permitirá a la empresa contar con la información necesaria para la toma de decisiones ante algún evento que ponga en peligro la salud y seguridad de los trabajadores y que ayude a la empresa de deslindarse de la responsabilidad penal que pueda ser acreedor como persona jurídica al estar en cumplimiento con la distinta normatividad existente tanto de forma interna como externa.

Finalmente se aprecia la importancia de sistema de gestión del talento humano para evitar problemas que pueden derivar en incidentes que afectan la seguridad y la salud del trabajador. Entre las causas observadas está en primer lugar la falta de información completa del trabajador que incluye información de índole personal y laboral siendo que en ocasiones se sufren accidentes y el trabajador no cuenta con seguridad social o no se tienen los datos. El presentar incidencias demuestra la falta de medidas de prevención o su nula implementación por lo que es necesario contar con el seguimiento adecuado de los trabajadores cuando se encuentran en la obra. Por ello es importante sensibilizar a la empresa constructora de la importancia y beneficio de disponer de un sistema de gestión de talento humano que permita alcanzar los objetivos de manera íntegra tomando como referencia el *Compliance* a través de un conjunto de procedimientos y prácticas que permiten identificar, analizar y clasificar los riesgos dentro de la

organización y así elaborar e implementar políticas, objetivos, procesos y procedimientos que conformen un sistema de gestión para la prevención, detección y gestión de riesgos operativos y legales tomando en consideración el tamaño y estructura de la organización, la ubicación, los miembros de la organización y los socios del negocio, las obligaciones y compromisos legales, contractuales o profesionales.

Por tanto, el diseño en la empresa de un sistema de gestión para el área de talento humano basado en el *Compliance* ayuda a mantener el control y prevenir los riesgos laborales relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores de las empresas de la industria de la construcción de obra pública.

Conforme a la investigación realizada se observan diversas áreas de oportunidad, por este motivo se realizan las siguientes recomendaciones que ayudarán a mejorar aspectos relacionados con el control del talento humano.

La empresa cuenta con un organigrama, sin embargo, es necesario lograr el respeto de los puestos y funciones que hace cada trabajador, por tanto, se recomienda efectuar una evaluación al actual y diseñar uno que se adapte a la forma de trabajo de la empresa generando un organigrama funcional además de elaborar un diseño de puestos los cuales deben ser dados a conocer a todo el talento humano para lograr que cada integrante conozca la jerarquía y las funciones que ejecutará dentro de la empresa.

Se sugiere constituir de manera inmediata a la comisión de seguridad e higiene a fin de cumplir en primera instancia con el cumplimiento de la norma, además que permitirá llevar un control de los accidentes y enfermedades en la obra, con ello se favorecerá a la generación, seguimiento y vigilancia de medidas preventivas de los posibles riesgos en cada obra, además ayudará a generar manuales que indiquen el proceso para actuar y atender los posibles riesgos laborales.

El problema de control de talento humano radica en la rotación del personal que labora en la obra, sin embargo, se exhorta a no contratar o no permitir el ingreso al trabajador que no proporcione la documentación necesaria para conformar el expediente integral obteniendo así una base de datos que ayudará a evitar retrasos en la realización de obra porque se recomienda sea la primera fuente de contratación y en caso de que no cumplan con las características necesarias se preceda a la búsqueda de fuentes externas teniendo como principio el evitar el ingreso del trabajador que no cumpla con la totalidad de requisitos. Y en caso de ser necesario el ingreso sin un expediente completo, se recomienda que el personal administrativo sea quien le brinde seguimiento y de ser necesario le apoye y asesore en los distintos trámites a realizar.

Se detectó incumplimiento a diversas normas laborales generado por la rotación de personal donde la responsabilidad radica en la empresa, entre ellas se encuentra la falta de capacitación, por esta razón se recomienda hacer un plan de capacitación de acuerdo con las actividades que harán en la obra donde se le proporcione el reglamento interior de trabajo, el organigrama y su descripción de puestos, la forma de actuación en caso un riesgo laboral. De igual manera, se identifica que los trabajadores no son dados alta en el seguro social y no se elabora, proporciona y firma contratos laborales, siendo un aspecto grave para lo cual se exhorta a no permitir el ingreso a la obra sin estos requisitos para evitar sanciones.

Para evitar sanciones con la autoridad se recomienda dar seguimiento y reportar los riesgos laborales que surjan porque se detectó que se atienden de manera interna para evitar el pago de cuotas ante el seguro social.

Por último, se recomienda no depender de los contratos que se dan por adjudicación directa gracias a favores de personas cercanas al gobierno, buscando ofrecer propuestas viables y de calidad, lo cual ayudará a mejorar la reputación de la empresa y ampliar sus servicios.

## REFERENCIAS

- Arias Purón, Ricardo Travis, (2017). *Derecho corporativo empresarial*.
- Bedecarratz Scholz, F. J. (2020). Defecto de organización y reglas de comportamiento en la imputación de las personas jurídicas. *Política Criminal: Revista Electrónica Semestral de Políticas Públicas En Materias Penales*, 15(30), 694–728. <https://doi-org.proxydgb.buap.mx/10.4067/s0718-33992020000200694>
- Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. (2020). *Código Nacional de procedimientos penales*. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CNPP\\_220120.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CNPP_220120.pdf)
- Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. (2015). *Código Penal Federal* recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9\\_010720.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/9_010720.pdf).
- Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. (2020). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_080520.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_080520.pdf).
- Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. (2019). *Ley Federal del Trabajo*. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_020719.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf).
- Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. (2021). *Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas*. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/56\\_200521.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/56_200521.pdf)
- Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (CEESCO). (2019). *Situación de la Actividad Productiva de la Empresas Constructoras*. Recuperado de: <http://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2019/PDF/Boletín%20Situación%20de%20la%20Actividad%20Productiva%20de%20las%20Empresas%20Constructoras%20a%20Nivel%20Nacional%20Ene-Jun%202019.pdf>
- Cárdenas Cutiño, Gustavo Alfonso. *Diccionario de Ciencias Económico Administrativas*. Recuperado de:

[http://www.cucea.udg.mx/es/publicaciones\\_digitales/diccionario-de-ciencias-economico-administrativas](http://www.cucea.udg.mx/es/publicaciones_digitales/diccionario-de-ciencias-economico-administrativas).

Duque, D. (2017). *Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente)*. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, (18), 115-130.

EALDE Business School (2020). *Corporate compliance: qué es y cómo implantarlo*. Recuperado de <https://www.ealde.es/corporate-compliance-funciones-regulacion/>

Estupiñán Gaitán, R. (2006) *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I y II*. Bogotá Ecoe Ediciones (2da edición.).

Fajardo, T., Fajardo, H., & Pinto, L. (2020). *Gestión Estratégica Del Talento Humano en El Sector Salud De Ecuador*. Revista Orbis. p 107–117.

Ferreira Cunha, L. V., Celestino de Lima, A., & Cavalcante Júnior, F. C. (2019). *Políticas de compliance em empresas listadas em níveis diferenciados de governança da b3*. (Portuguese). Revista OPARA, 9(3), 52–68.

Gobierno de Puebla. (23 de febrero de 2021). *Crece valor de producción de la industria de la construcción en Puebla*. Recuperado de <https://puebla.gob.mx/index.php/noticias/item/4672-crece-valor-de-produccion-de-la-industria-de-la-construccion-en-puebla>

Ghiglione, Franco, Alexis. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa)*. *Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Recuperado de <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/944>

González Canales, J.C. (2020) *Los Actos Delictivos Contra La Empresa*. Recuperado de: [https://app.mapfre.com/documentacion/publico/pt/catalogo\\_imagenes/grupo.do?path=1008924](https://app.mapfre.com/documentacion/publico/pt/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1008924)

Grupo de trabajo de Sistemas de Información Financiera, Contable y Presupuestal de la Comisión Permanente de Funcionarios Fiscales (2005). *Glosario de Términos para el Proceso de Planeación, Programación, Presupuesto y*

*Evaluación en la Administración Pública.* Recuperado de [http://www.infodf.org.mx/escuela/curso\\_capacitadores/administracion/Glosario%20de%20Terminos%20administrativos.pdf](http://www.infodf.org.mx/escuela/curso_capacitadores/administracion/Glosario%20de%20Terminos%20administrativos.pdf)

Gutiérrez Muñoz, C. (2016). *El estatuto de la responsabilidad penal de las personas jurídicas: aspectos de Derecho material [Universitat Autònoma de Barcelona, 2016.]*.

Hernández (15 de septiembre de 2021). Sector construcción (CMIC) en Puebla pide “piso parejo” en obras para 2022. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Sector-construccion-CMIC-en-Puebla-pide-piso-parejo-en-obras-para-2022--20210915-0048.html>

Huergo, J. (2004). *Los procesos de gestión*. Recuperado de <http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar>

Hurtado, F. A. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCGP 1000: 2004 conforme a la ley 872 de 2003. Universidad de Antioquia.

Jiménez, González, Juárez y Gómez (2015). Riesgos laborales implícitos en la construcción de las lumbreras para el túnel emisor oriente en México de las lumbreras para el túnel emisor oriente en México, *Revista Ciencias Estratégicas*, 24 (36), 391-399). Recuperado de <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=61885881-4776-4b5f-991e-0d811c1f55b1%40redis>

Labatut Serer, G. (2014). Necesidad De Un “Compliance Corporativo” Que Asegure El Cumplimiento Normativo en La Empresa. *Revista Contable*, 24, 7.

Lara, L. P. (2004). El cuadro de mando integral y la gestión de información. *Ciencias de La Información*, 35(2), 33–47.

Miguel, Ontiveros Alonso (201). *¿Para qué sirve el compliance en materia penal? (A propósito del Código Nacional de Procedimientos Penales)*. Recuperado de:

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/compliance\\_en\\_materia\\_penal.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/compliance_en_materia_penal.pdf)

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*.

Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). *El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations)*. Recuperado de [https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=definicion+de+recursos+humanos+y+talento+humano&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=definicion+de+recursos+humanos+y+talento+humano&btnG=).

Núñez Castaño, E. (2008). *Seminario internacional los delitos imprudentes en el ámbito empresarial*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/46550895.pdf>

Ogalla Segura, F. (n.d.). *Sistema de gestión una guía práctica : cómo pasar de la certificación de la calidad a un enfoque integral de gestión*. Díaz de Santos.

Pacheco, A. F. (sf). *La Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas a través de la Clasificación Jurídica en México Una Construcción desde el Funcionalismo Social y la Teoría de Sistemas*.

Pardo Martínez, L. (2013). Gestión del talento humano. *Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales*. p. 60-71.

Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., versión 23.4 en línea. Recuperado de: <https://dle.rae.es>

Rubio-Rodríguez, G. A., Blandón López, A., & Serna Gómez, H. (2019). *Análisis De Los Factores Que Componen Un Sistema De Gestión Empresarial. Estudio De Caso*. *Revista Científica Hermes*, 25, 408–430. <https://doi.org/10.21710/rch.v25i0.492>

[Saldinas y Torres \(2007\)- El cuadro de mando integral y los sistemas normativos de Gestión. Análisis para la pyme chilena. Recuperado de: https://www.academia.edu/8957014/EL\\_CUADRO\\_DE\\_MANDO\\_INTEGRAL\\_Y\\_LOS\\_SISTEMAS\\_NORMATIVOS\\_DE\\_GESTION\\_ANALISIS\\_PARA\\_LA\\_PYME\\_CHILENA](https://www.academia.edu/8957014/EL_CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL_Y_LOS_SISTEMAS_NORMATIVOS_DE_GESTION_ANALISIS_PARA_LA_PYME_CHILENA)

- Secretaria de Hacienda Y Crédito Público (2015). *Glosario de Términos Más Usuales en la Administración Pública Federal-Edición Única*. Recuperado de: [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1721/Documentos/u1\\_glosarioap.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1721/Documentos/u1_glosarioap.pdf)
- Segura, F. O. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Vilalta Perdomo, C. y Fondevila, C. (2018). *La victimización de las empresas*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v27n2/1405-1079-gpp-27-02-501.pdf>
- Poó Rubio, A. (2004). *El sector de la construcción en México*.
- Piantini, A. R. C., Herrera, N. L. R., & Elizondo, M. T. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto: revista de la Facultad de Arquitectura Universidad Autónoma*.
- Tamayo-García, P. F. (2015). Metodología para la integración de los sistemas de gestión organizacional. *Ciencias Holguín*, 21(3), 1-18. de Nuevo León, (5), 83-91.
- Zarkín, S.S (2012). *Derecho Corporativo*. México: Porrúa (4ta edición.).
- Orozco Bedoya, C. C. (2014). *Balance Scorecard: Una introducción al cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica IT del área de investigación de la Corporación Universitaria Americana*. *Journal of Engineering & Technology* Recuperado de: <https://search-ebSCOhost-com.proxydgb.buap.mx/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=125024070&lang=es&site=eds-live>

# ANEXO 1

**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**

**Facultad de Contaduría Pública**

**Maestría en gestión organizacional**

**Entrevista**

**Apartado I**

**Objetivo:** La finalidad es conocer información de la empresa estudio de caso.

Este estudio es confidencial y la información recogida será analizada con fines puramente académicos, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

**Dirigido a:** Accionista de la empresa

1. Tipo de sociedad.
2. Actividad económica.
3. Fecha de fundación de la empresa.
4. Número de trabajadores.

Administrativos:

De obra:

5. Describa la forma en que interviene el trabajador en los procesos antes, durante y después de la ejecución de la obra pública.
6. Describa la forma de actuación en caso de ocurrir un accidente de trabajo en la ejecución de la obra pública.
7. Proporcione el organigrama de la empresa.
8. Proporcione la prima de riesgo de los últimos 3 años

2018: \_\_\_\_\_

2019: \_\_\_\_\_

2020: \_\_\_\_\_

## Apartado II

**Objetivo:** La finalidad es conocer la situación en la implementación de un sistema de gestión basado en el talento humano, del cumplimiento normativo en la empresa para poder ofrecer y encontrar áreas oportunidad en el funcionamiento de la empresa.

Marque con una X la opción que le corresponda a la empresa				
	La constructora cuenta con:	Sí	No	Parcialmente/En progreso
1	¿Contratos celebrados con los trabajadores?			
2	¿Diagnóstico <b>detailed</b> de todos los potenciales riesgos?			
3	¿Diagnóstico <b>graduado</b> de todos los potenciales riesgos?			
4	¿Protocolos internos asociados a los principales riesgos detectados en relación con sus trabajadores?			
5	¿Reglamento Interior de trabajo?			
6	¿Sistema de seguridad y salud?			
7	¿Comisión de seguridad e higiene?			
8	¿Cartas responsivas firmadas por los trabajadores por los instrumentos de trabajo?			
9	¿Bitácora de obra?			
	Brinda a los trabajadores:	Sí	No	Parcialmente/En progreso
10	¿Seguridad Social?			
11	¿Equipo de seguridad necesario para desempeñar sus funciones?			
12	¿Instrucciones de trabajo, en lenguaje comprensible para los trabajadores en relación con el uso de los equipos o herramientas?			
13	¿Capacitación y adiestramiento?			

	<b>Para el control relacionado con los trabajadores, la empresa:</b>			
<b>14</b>	¿Cuenta con Expedientes integrales de todos los trabajadores?			
	Administrativo			
	De obra			
<b>15</b>	¿Cuenta con listas de asistencia?			
	Administrativo			
	De obra			
<b>16</b>	¿Cuenta registros de ausentismos?			
	Administrativo			
	De obra			
<b>17</b>	¿Lleva la relación de los riesgos de trabajo?			
	Administrativo			
	De obra			
<b>18</b>	¿Lleva la relación control de las incapacidades?			
	Administrativo			
	De obra			
	<b>Cumplimiento normativo</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Parcialmente/En progreso</b>
	<b>La constructora cuenta con:</b>			
<b>19</b>	¿Departamento o unidad de cumplimiento normativo?			
<b>20</b>	¿Comunicación directa con el Consejo de Administración?			
<b>21</b>	¿Plan anual de formación sobre el programa de cumplimiento dirigido a todos los miembros de la empresa: empleados y alta dirección?			
<b>22</b>	¿Revisiones del programa de cumplimiento de forma periódica (al menos anualmente) adoptándolo a los principales cambios normativos?			

23	¿Recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales suficientes para el desempeño de sus funciones?			
24	¿Política disciplinaria es clara y transparente, respetuosa de la legislación laboral?			
25	¿Un compromiso público expreso de la alta dirección de la constructora en relación con el cumplimiento de las normas?			

**26.** ¿En los últimos dos años en la empresa algún trabajador ha sufrido algún accidente durante la ejecución de una obra?

- a) Sí                      b) No

**27.** Si la respuesta fue afirmativa, ¿el daño le ocasiono qué?

- a. Pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.
- b. Disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.
- c. Pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.
- d. Muerte.

Si la respuesta en la pregunta 1 del apartado II es afirmativa por favor conteste:

**28.** ¿Qué tipo de contrato tienen las personas que laboran en la empresa constructora?

- a. Individual
- b. Colectivo
- c. Contrato-Ley

**29.** ¿Qué vigencia tienen los contratos firmados con los trabajadores que prestan servicios en su empresa?

- a. 3 meses o menos

- b. De 3 a 6 meses
- c. De un año en adelante

Gracias por su participación.

## ANEXO 2

**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla**

**Facultad de Contaduría Pública**

**Maestría en gestión organizacional**

**Objetivo:** La finalidad es conocer la situación en la implementación de un sistema de gestión basado en el talento humano, del *cumplimiento normativo* en la empresa para poder ofrecer y encontrar áreas oportunidad en el funcionamiento de la empresa.

Este estudio es confidencial y la información recogida será analizada con fines puramente académicos, le agradecemos responderla de manera totalmente honesta y desprevenida.

**Dirigido a:** Colaboradores de la empresa

**Instrucciones:** A continuación, se presentan una serie de acciones que se dan dentro de la empresa. Señale, según la escala propuesta, si en su centro de trabajo existen evidencias documentales de la realización de estas acciones.

1. ¿Usted es trabajador?
  - i. Administrativo
  - ii. Obrero
2. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza?
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
  - 3 meses o menos
  - De 3 a 6 meses
  - De un año en adelante

Marque con una X la opción que corresponda				
	La empresa le proporciona	Sí	No	Parcialmente
4.	¿Contrato firmado con la empresa?			
5.	¿Seguridad Social?			
6.	¿Equipo de seguridad necesario para desempeñar sus funciones?			
7.	¿Instrucciones de trabajo, en lenguaje comprensible en relación con el uso de los equipos o herramientas?			
8.	¿Capacitación y adiestramiento?			
9.	¿Recibos de nómina?			
10.	¿El Reglamento Interior de trabajo?			
11.	¿Acceso y conocimiento de las actividades que debe desempeñar de acuerdo con su puesto?			

12. Si la respuesta número 4 fue afirmativa seleccione la opción que le corresponda ¿Qué vigencia tienen su contrato con la empresa?

3 meses o meses

De 3 a 6 meses

De un año en adelante

13. ¿Usted es miembro de una comisión de seguridad e higiene?

a) Sí

b) No

14. Si la respuesta fue afirmativa ¿Qué cargo y actividades realiza?

15. ¿Ha sufrido o conocido de alguien que sufriera algún accidente durante la ejecución de una obra realizada por la empresa?

a) Sí

b) No

16. Si la respuesta fue afirmativa, ¿el daño le ocasiono fue?

- a. Pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.
- b. Disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.
- c. Pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.
- d. Muerte.

17. Describa el procedimiento en caso de **sufrir** un accidente de trabajo.

18. Describa el procedimiento en caso de **presenciar** un accidente de trabajo.

Gracias por su participación.