

COMPLIANCE Y ÉTICA EMPRESARIAL: RETOS DE LA TERCERIZACIÓN EN LA REGULACIÓN PERUANA

SUSANA ELIZABETH LOAYZA VILLANUEVA*
Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Recibido: 15 de marzo del 2025 / Aceptado: 13 de abril del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/iusetpraxis2025.n060.7811>

RESUMEN. En el contexto de la tercerización, el *compliance* y la ética empresarial enfrentan retos que deben analizarse a la luz de la regulación peruana. Dichos retos surgen de la externalización de funciones no estratégicas por parte de las empresas para incrementar su eficiencia operativa, por lo que resulta válido analizar riesgos legales y éticos vinculados a la protección de los derechos laborales, el cumplimiento de normas y la preservación de la libertad de empresa. Al explorar cómo la legislación peruana regula la tercerización, resulta indispensable reflexionar sobre el rol del *compliance* y las implicancias de su prohibición en las actividades centrales del negocio. En esa línea, el propósito de este artículo es proponer recomendaciones que las empresas puedan implementar, tales como estrategias éticas y legales, para asegurar prácticas empresariales responsables y transparentes, en respeto de los derechos fundamentales de los trabajadores y la integridad de la empresa.

PALABRAS CLAVE: *compliance* / ética empresarial / tercerización / libertad de empresa

* Doctoranda en Derecho y Ciencias Políticas, maestranda en Derecho de la Empresa y magíster en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y abogada por la Universidad Peruana de los Andes. Catedrática de Derecho Individual y Colectivo del Trabajo, y Derecho de la Seguridad Social. Asesora en investigación. Actualmente, es presidenta de la Comisión de Estudio de Derecho Laboral y Procesal Laboral B del Colegio de Abogados de Lima. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9072-1842>

COMPLIANCE AND BUSINESS ETHICS: CHALLENGES OF OUTSOURCING IN PERUVIAN REGULATION

ABSTRACT. In the context of outsourcing, compliance and business ethics face challenges that merit analysis within Peruvian regulations. These challenges motivate us to analyze the problems arising from companies' pursuit of outsourcing non-strategic functions, since their main motivation is to increase their operational efficiency. It is therefore necessary to analyze legal and ethical risks related to the protection of labor rights, compliance with regulations, and the preservation of freedom of enterprise. When exploring how Peruvian legislation regulates outsourcing, it has been essential to reflect on the role of compliance and the implications of prohibiting it for the core of the business. The purpose of this study is to propose recommendations that companies can implement as ethical and legal strategies that help ensure responsible and transparent business practices, respecting the fundamental rights of workers and the integrity of the company.

KEYWORDS: compliance / business ethics / outsourcing / freedom of enterprise

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas enfrentan la necesidad de cumplir con una creciente cantidad de normas y regulaciones para alinear sus actividades con principios éticos y legales. En este contexto, el *compliance* (cumplimiento normativo) y la ética empresarial se han convertido en elementos fundamentales para el éxito organizacional. Uno de los grandes desafíos, debido a su complejidad, radica en la tercerización de servicios que presenta riesgos significativos tanto para la integridad como para la responsabilidad corporativa. En nuestro país, la regulación y el cumplimiento de normativas empresariales enfrentan diversos desafíos, sobre todo en su implementación y supervisión.

En el presente artículo, se analizan brevemente los desafíos que implica la tercerización en las empresas dentro del contexto del *compliance* y la ética empresarial, en consonancia con la vigente regulación peruana. Luego, se analiza dicha situación desde un enfoque multidisciplinario, revisando marcos regulatorios y principales dificultades que enfrentan las empresas. Finalmente, se proponen algunas recomendaciones a fin de coadyuvar en mejorar el cumplimiento normativo en el ámbito de la tercerización.

2. COMPLIANCE EMPRESARIAL: DEFINICIÓN Y CONTEXTO GLOBAL

Desde hace unos años, el *compliance* empresarial ha ganado relevancia en virtud del reconocimiento de la importancia de cumplir normas legales, éticas y regulaciones en un entorno de negocios que cada vez se torna más complejo y globalizado. El *compliance* se ha convertido en un pilar fundamental en la prevención de diversos riesgos, que pueden ser de índole legal, financiera e incluso reputacional, pues promueve prácticas responsables y sostenibles para todas las áreas de una organización. Lograr su implementación efectiva podría no solo aminorar los riesgos, sino fortalecer la confianza de los distintos actores (inversores, clientes y otros a quienes le interese la integridad y responsabilidad corporativa) involucrados en la actividad de la empresa.

2.1. Definición

Atendiendo a una definición de este fenómeno, tenemos que “el término *cumplimiento normativo*, o *compliance* en inglés, es un término que por sí solo no dice nada salvo lo evidente, es decir, cumplir con la legalidad” (Nieto, 2018, p. 9). Semánticamente, aún no ha sido posible una convergencia entre el *Oxford English Dictionary* o el *Merriam-Webster Dictionary*; sin embargo, resulta correcto vincular el término con el comportamiento ético empresarial y con el cumplimiento del marco normativo regulatorio que ciñe a una organización (Silvera, 2019, p. 10). Se trata precisamente de un cumplimiento con la legalidad que, en sentido amplio, abarcaría la normativa nacional e internacional de carácter obligatorio en diversas materias del derecho, tales como civil, mercantil,

administrativa, laboral, penal, etcétera, así como las normas o directrices de carácter interno y voluntario que dictan las mismas empresas a fin de lograr su autorregulación (Nieto, 2018, p. 9).

Precisamente, para conceptualizar el *compliance*, resulta necesario referir el conjunto de políticas, procedimientos y controles internos que es implementado por una organización para garantizar que las operaciones que realice se encuentren alineadas a las leyes, regulaciones diversas y normas éticas. El *compliance* empresarial no solo se limita a cumplir las normas, sino que busca crear una cultura organizacional a fin de promover transparencia, honestidad y, sobre todo, responsabilidad social. El *compliance* pretende fomentar el cumplimiento de la legalidad y la ética en la empresa para garantizar que sus actividades y negocios se desarrollen conforme a la normativa vigente y a las políticas internas, lo que evitaría la comisión de delitos (Ramírez & Ferré, 2019).

2.2. Contexto global

En la década de los años setenta, surgió el *compliance* tras descubrirse que más de cuatrocientas sociedades estadounidenses realizaban actividades ilícitas dentro del país y en el extranjero (Zavala, 2018, p. 55), las cuales reconocieron haber participado en sobornos y pagos ilegales a cargos públicos o partidos políticos de otros Estados (Remacha, 2016, p. 6).

Para comprender mejor el *compliance*, cabe resaltar que las empresas, como unidades económicas de producción y distribución, combinan un conjunto ordenado de factores —tales como recursos naturales, humanos, tecnológicos y financieros— para lograr sus objetivos (Martínez & Martínez, 2016, p. 21). Entonces, generar bienes o servicios en condiciones de eficiencia constituye la función económica fundamental de las empresas, lo que crea valor para el cliente final y para la sociedad (Bonmatí, 2011, p. 11). Por ello, es imprescindible que se doten de una estructura y organización interna que combine elementos humanos, materiales e inmateriales, para garantizar el funcionamiento y la estabilidad de la cadena empresarial, puesto que se enfrenta a una serie de desafíos como la multiplicidad de regulaciones locales e internacionales, las que pueden ser difíciles de armonizar.

En esa línea, cabe mencionar la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) de los Estados Unidos y la Ley de Soborno del Reino Unido, puesto que exigen, bajo amenaza de severas sanciones, establecer controles rigurosos para prevenir prácticas corruptas en sus operaciones internacionales. Por ejemplo, la FCPA fomenta confianza en el público de empresas de Estados Unidos y en el mundo empresarial, en general, dado su amplio alcance y su estricto cumplimiento. Además, ayuda a imponer la necesidad de una sociedad más justa y responsable en diversos ámbitos, mediante una combinación de disposiciones y sanciones contra el soborno y la contabilidad (Financial Crime Academy, 2024).

Por su parte, los marcos regulatorios internacionales, la ISO 37301 (sistemas de gestión de *compliance*) y las directrices de la *Organization for Economic Cooperation and Development* (OCDE) se están convirtiendo en estándares comunes para las empresas, dado que, así como facilitan el cumplimiento de sus planes de gestión, ofrecen credibilidad ante inversores y socios comerciales (Team Regcheq, 2025).

3. ÉTICA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Antes de desarrollar propiamente el concepto de ética empresarial, es necesario reflexionar sobre la idea de ética que propone Camacho et al. (2013, p. 24):

La dimensión ética es inherente a la existencia humana.

...

Nadie puede eludir el problema ético.

...

La ética no se reduce a un conjunto de normas recibidas de fuera a las que el sujeto tiene que someterse.

...

La ética tampoco se reduce a un conjunto de prohibiciones, aunque existan cosas que están éticamente prohibidas.

...

La ética no es solo asunto de la vida privada.

...

Dondequiera que hay un poder humano, hay libertad para usarlo de una manera u otra, y por tanto responsabilidad por su uso.

La ética empresarial refiere a aquel conjunto de principios que guían las decisiones y comportamientos de una empresa, y que, relacionada con la responsabilidad social, en particular con la responsabilidad social corporativa, actúa de manera intrínseca a fin de garantizar que las actividades de la organización contribuyan plenamente al bienestar social, ambiental y económico de la comunidad.

Para que una empresa actúe con responsabilidad social corporativa, debe integrar prácticas éticas y sostenibles en todas las operaciones del negocio. No solo debe buscar maximizar sus beneficios económicos, sino también generar un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. En el Perú, este enfoque es relevante debido a la riqueza cultural y biodiversidad, pues plantea desafíos a las organizaciones comprometidas para que adopten políticas de gestión que fomenten la transparencia y rendición de cuentas ante grupos de interés. Con ello se procura fortalecer la reputación y competitividad de

las empresas en el mercado global en un marco donde se respeten, principalmente, los derechos humanos y el medio natural para promover un entorno laboral justo y equitativo (Equipo de Expertos en Empresa, 2025).

3.1. La ética empresarial

Para el *Diccionario de la lengua española*, la ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre (Real Academia Española, s. f., acepción 5). Se entiende por moral a lo perteneciente o relativo a las acciones o caracteres de las personas desde el punto de vista de la bondad o malicia. En tal sentido, la ética analiza los actos humanos, “si admitimos que el hombre tiene un fin, debe haber una ciencia que estudie en qué consiste ese fin y los medios para alcanzarlo. Y esa ciencia es la ética” (Argandoña, 1994, p 746).

Por su parte, Camacho et al. (2013) sostienen que

la ética es una dimensión de toda realidad humana y social que deriva de su propia esencia. Es, por consiguiente, en el análisis mismo de esa realidad y de su funcionamiento, donde se pueden encontrar los criterios éticos que deben inspirarla. y esto, que vale para toda ética, afecta también a la ética empresarial. (p. 22)

García-Marzá (2004) sostiene que la ética empresarial puede ser entendida como reflexión ético-crítica de la actividad empresarial, cuyo propósito principal es “dar razón de los presupuestos morales que conforman y sustentan la legitimidad de la empresa, su razón de ser ante la sociedad, su pretensión de validez o justicia” (p. 23). En la vida empresarial existen diversos principios que orientan la toma de decisiones correctas: principio de solidaridad, principio de racionalidad, principio de equidad o imparcialidad, principio de eficiencia, principio de abstenerse de elegir dañar a un ser humano, principio de la responsabilidad del papel que hay que desempeñar y el principio de aceptación de efectos colaterales perniciosos (Elegido, 1998).

3.2. La responsabilidad social

La responsabilidad básica de una empresa consiste en equilibrar los intereses de todos los que la constituyen, es decir, todas las partes afectadas por sus operaciones. Al ser una comunidad de personas, es importante que se pueda decidir con antelación sobre las responsabilidades con distintas personas. Precisamente, la responsabilidad ética en los negocios involucra la responsabilidad ética personal, la cual procura intentar encuadrar todos los campos de acción para el *business ethics*. Esta consideración debe guiar el análisis de los problemas propios del mundo de la empresa (Guillén, s. f., p. 26).

Calvo (2014) sostiene que

desde una perspectiva empresarial, la responsabilidad social comenzó a tomar forma durante las primeras décadas del siglo XX. Fue en los Estados Unidos de América, tras la consolidación de ciertas ideas relacionadas con el tipo de implicación de los trabajadores en la organización económica. Entre ellas, que la participación de estos en los diferentes procesos de toma de decisiones permitía a la empresa gestionar y potenciar bienes intangibles tan importantes para su correcto funcionamiento como la afinidad, la confianza, la afiliación, la reputación o la reciprocidad. (p. 200)

La empresa es un campo de acción del ser humano, dado que las personas que la integran se encuentran en continua interrelación entre sí y con su entorno. Por ello, deben “constituirse en una realidad social organizada y en una unidad de poder con los otros agentes para desempeñar, en las mejores condiciones posibles, su papel técnico-económico” (Menguzzato & Renau, 1991).

4. LA TERCERIZACIÓN EN EL CONTEXTO PERUANO

Durante los últimos años, la subcontratación o tercerización se ha incrementado en el Perú. Esta práctica persigue la reducción de costos, el incremento de eficiencia operativa y el enfocarse en funciones estratégicas como objetivos empresariales base. Empero, su implementación refleja significativos desafíos en cuanto al cumplimiento normativo y a la protección de los derechos laborales. Aunque la Ley 29245, publicada el 24 de junio del 2008, permite la tercerización de actividades, tanto principales como secundarias, la norma exige que, en cualquiera de los casos, la empresa contratista actúe con autonomía técnica, económica y organizativa, y que asuma la ejecución bajo su cuenta y riesgo. Sin embargo, el Decreto Supremo 001-2022-TR precisó, como específica restricción, el no permitir la tercerización de las actividades que forman parte del núcleo del negocio, lo que genera controversia interpretativa respecto a la propia definición del término *núcleo*, que fue motivo de diversas impugnaciones, tanto a nivel administrativo como judicial.

4.1. Definición de tercerización

Se puede definir como aquel proceso mediante el cual una empresa (llámese empresa principal) delega o encarga una parte del proceso productivo, tanto de bienes como de servicios, a otra empresa (que es la empresa contratista) para que la ejecute íntegra y autónomamente bajo su responsabilidad, es decir, a cuenta, costo y riesgo (Quiroz, 2014, p. 5). Para Raso (2000) es “la transferencia al externo de la empresa de etapas de la gestión y de la producción, reteniendo esta el control sobre las mismas” (p. 38).

También se puede definir la tercerización atendiendo a su etimología. La traducción del *outsourcing* hace referencia al proceso de recurrir a fuentes externas para lograr un fin

deseado, lo que se presenta como una oportunidad para incorporar a la empresa una serie de capacidades de las que no dispone. Asimismo, a través del *outsourcing*, los directivos tratan de conformar un mapa de competencias que les permita mantener y mejorar su posición competitiva. La empresa bajo un proceso de *outsourcing* deja de gestionar internamente una serie de funciones o procesos que no se encuentran relacionados a sus competencias nucleares para adquirirlas a un proveedor externo (Peyrano, 2000).

La figura de la tercerización se ha constituido en una práctica común en muchas empresas peruanas, ya que permite un gran dinamismo al externalizar ciertas funciones y procesos, lo que reduce costos laborales y se centra en competencias clave. Dicha practicidad resulta indiscutible; sin embargo, puede generar desafíos en cuanto a términos de control, supervisión y cumplimiento de las normativas legales y éticas, dado que muchas veces se realiza sin ello, lo que perjudica directamente a los trabajadores y se refleja también en riesgos para las empresas. Cruz Villalón (1994) señala sobre la tercerización que

una empresa decide no realizar directamente a través de sus medios materiales y personales ciertas fases o actividades precisas para alcanzar el bien final de consumo, optando en su lugar por desplazarlas a otras empresas o personas individuales, con quienes establece acuerdos de cooperación de muy diverso tipo. (p. 8)

Hablar de tercerización implica reconocer que su ejecución recae en un tercero, a través de un acuerdo contractual que puede referirse a una obra, servicio o actividad especializada. Esta debe ser ejecutada con autonomía, asumiendo los riesgos y la organización de sus recursos, así como la dirección de su personal subordinado. En torno a ello, el artículo 2 de la Ley 29245 destaca que

se entiende por tercerización la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que aquellas asuman los servicios prestados por cuenta y riesgo; cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales; sean responsables por los resultados de sus actividades y sus trabajadores se encuentren bajo su exclusividad subordinación. (Sanguinetti, 2013, pp. 206-207)

4.2. Importancia de la tercerización: ventajas y desventajas

El *outsourcing* o tercerización es importante porque es una herramienta de gestión de la empresa moderna que contribuye en su camino hacia la competitividad. No obstante, su uso indiscriminado, incluso en la actividad nuclear de la empresa, y la intervención de empresas sin autonomía ni equipamiento propio, convierte a esta herramienta en un medio de abaratamiento de los costos laborales. Esto afecta los derechos de los trabajadores, por ejemplo, en el monto de las utilidades que difiere entre lo percibido por el trabajador

que está incluido en planilla de la empresa usuaria y el trabajador de la empresa tercerista (Toledo, 2021, p. 148).

A pesar de que la tercerización ofrece ventajas, también tiene desventajas que dependen en gran medida de los objetivos fijados en la fase contractual. Algunas de las ventajas son la reducción de costes fijos, equipos de personal y de gestión; una mayor especialización para la empresa cliente; una mayor eficacia al permitir el acceso a equipos y expertos; la mejora de la calidad e incremento de la competitividad; la focalización en el *core business*; la delegación de facultades a la empresa tercerizadora; la reducción del riesgo; la disposición de personal altamente calificado; una mayor disposición de fondos de capital y tener acceso a dinero en efectivo. Del mismo modo, entre las desventajas tenemos la ocurrencia de conflictos entre la empresa principal y la tercerizadora que afecten el rendimiento de la empresa; la pérdida de control de calidad sobre el producto final; la afectación de confidencialidad; y la aparición de costos ocultos (Rivas, 2016, pp. 184-186).

Nuestro país no cuenta con legislación laboral que regule a los grupos de empresas, como sí sucede con el derecho comercial y económico, pero no es posible aplicar este marco regulatorio al ámbito laboral de forma automática. En relación con ello, Villacorta (2014) sostiene que puede ser desacertada la traslación mecánica de conceptos económico-mercantiles al derecho laboral, pues no siempre puede responder adecuadamente a la función y a los principios que la guían; empero, no podemos soslayar su existencia y la gran importancia que reviste como punto de partida de estudio y fundamentalmente como realidad que exige regulación. Entonces, se debe partir por diferenciar aquellos grupos de empresas formados para perseguir fines legítimos de aquellos que persiguen fines ilegítimos (Villacorta, 2014, p. 26).

Los contratos de tercerización consideran la responsabilidad solidaria. Según señala Quiroz (2014), la empresa que contrata la realización de obras o servicios con desplazamiento continuo de personal de la empresa tercerizadora es solidariamente responsable por el pago de los derechos y beneficios laborales. Esto incluye indemnizaciones laborales y obligaciones de seguridad social devengadas durante el tiempo en que los trabajadores estuvieron desplazados (Quiroz, 2014, p. 11).

5. DESAFÍOS REGULATORIOS

La tercerización en nuestro país presenta una regulación que, aunque ha evolucionado, aún presenta vacíos legales que dificultan su supervisión, tales como complejos desafíos ante la diversidad de normas y una estructura empresarial que tiende a la informalidad o falta de control en la implementación de sus políticas, que la enfrenta a desafíos regulatorios sustanciales. A pesar de tales vacíos normativos y deficiencias

en la fiscalización, la Ley 29245 y su reglamento establecen requisitos básicos de implementación de la tercerización. Entonces, al existir dificultad para tipificar cuándo y qué actividad es parte del núcleo del negocio a través de criterios administrativos y judiciales divergentes, se genera un entorno de incertidumbre jurídica, pues se facilitan prácticas evasivas, precariedad laboral y riesgos de responsabilidad empresarial.

El Decreto Supremo 001-2022-TR, al prohibir precisamente la tercerización de actividades vinculadas al núcleo del negocio, fue impugnado por los gremios empresariales, por lo que obtuvieron medidas cautelares a favor (en sede judicial), así como cuestionamientos por parte del Tribunal Constitucional. A la fecha, dicha prohibición se encuentra suspendida en varios casos, lo que agrava el escenario de indefinición normativa y dificulta el cumplimiento de políticas internas de *compliance*.

Esta incertidumbre jurídica no radica en la ausencia de responsabilidad solidaria, sino en la ambigüedad de los conceptos núcleo del negocio, actividad especializada y autonomía empresarial. Incluso, tal ambigüedad se encuentra en los diversos criterios interpretativos aplicados por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil), el Poder Judicial y el Tribunal Constitucional. Esta falta de uniformidad ha generado divergencias, tales como considerar a la responsabilidad solidaria como lícita por una instancia y sancionable por otra. Asimismo, se señala que varios procesos judiciales de amparo cuestionan su validez por el exceso de límites reglamentarios que restringe el contenido de la ley original (Ley 29245). Este hecho debilita la seguridad jurídica para los empleadores y trabajadores.

5.1. Desafíos desde el enfoque del *compliance*

Si bien la Ley 29245 regula la tercerización laboral —instituyendo que las actividades delegadas deben ser accesorias y que no deben involucrar funciones principales de la empresa contratante—, los trabajadores enfrentan desigualdad laboral de manera constante, pues las empresas tercerizadoras no siempre cumplen con los mismos estándares salariales ni beneficios sociales que las empresas principales.

Ante esta situación, la Sunafil, en virtud de la existencia de dicha brecha significativa en la calidad de empleo entre trabajadores directos y tercerizados, ha publicado la Resolución de Superintendencia 428-2022-SUNAFIL, con la que ha aprobado el Protocolo 001-2022-SUNAFIL/DINI (Protocolo para la Fiscalización de la Tercerización Laboral). Este establece una serie de reglas y disposiciones aplicables en el ejercicio de la función inspectiva sobre la verificación del cumplimiento de la normativa sobre la tercerización laboral.

Entre las principales reglas y disposiciones del protocolo, tenemos las siguientes:

- Detallar definiciones como núcleo del negocio, actividad principal de la empresa, actividades especializadas, etcétera.

- Establecer que las actuaciones inspectivas de investigación pueden originarse por denuncias laborales o de oficio a través de operativos de fiscalización.
- Garantizar que, durante las actuaciones inspectivas, todo trabajador tiene derecho a comunicarse libremente con los inspectores de trabajo comisionados, aun sin la presencia del empleador.
- Asegurar que los trabajadores y sus representantes están protegidos contra cualquier acto de hostilidad y otras medidas coercitivas por parte del empleador.
- Asegurar que las obligaciones sobre tercerización laboral materia de fiscalización e infracciones del empleador serán sancionadas con imposición de multas graduables (artículo 38 de la Ley General de Inspección del Trabajo) y valores de la tabla de sanción prevista en el numeral 48.1 del artículo 48 del reglamento de dicha ley.

Por otro lado, sobre la informalidad laboral, este sigue siendo un problema recurrente en el mercado laboral peruano. Mientras el promedio regional alcanza el 47,6 % (una contracción ligera), en el Perú lo padecen el 72 % de los trabajadores. Así, la Organización Internacional del Trabajo en su reporte del segundo trimestre del 2024 destaca que Uruguay tiene una tasa de informalidad de 21,5 %; Chile, 26,9 %; Brasil, 36,6 %; Costa Rica, 37,1 %; Argentina, 46 %; México, 52,5 %; Colombia, 54,7 %, República Dominicana, 55,8 %; Ecuador, 68,2 %; y Perú, 72 % (Ramos, 2025). Estas cifras se complican aún más por la fiscalización y el cumplimiento de normas.

Dentro de las actividades económicas que generalmente destacan en la aplicación de la tercerización, se presentan desafíos en cuanto a seguridad laboral, sobre todo las ejercidas en industrias de alto riesgo, como la minería y la construcción. Durante el 2023, en el sector económico con mayor número de notificaciones, destacan las industrias manufactureras (21,57 %); seguidas de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (16,03 %); comercio por mayor y menor (11,16 %); construcción (10,74 %); transporte, almacenamiento y comunicaciones (9,15 %); entre otras.

Según el Observatorio de Seguridad y Salud en el Trabajo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), los accidentes laborales graves y fatales en trabajadores tercerizados representan aproximadamente el 57 % de los casos reportados en minería y construcción, a pesar de que estos trabajadores no representan la mayoría del personal en planilla. Esta situación refleja que las empresas contratistas muchas veces operan con estándares inferiores de seguridad sin supervisión adecuada de la empresa principal (MTPE, 2024).

Ante ello, el artículo 68 de la Ley 29783 dispone que el empleador en cuyas instalaciones se desarrollen actividades con trabajadores de contratistas, subcontratistas

u otros debe garantizar el diseño, implementación y evaluación de un sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo. Para ello, debe cumplir su deber de prevención, verificar la contratación de los seguros de acuerdo con la normativa vigente y vigilar el cumplimiento de los acuerdos por parte de sus contratistas, subcontratistas y demás. En caso de incumplimiento, la empresa contratadora es responsable solidaria frente a los daños e indemnizaciones que pudieran generarse; por ello, cuando muchas empresas no logran ejercer aquel control, estas generan un entorno laboral inseguro. Esta situación suele ocurrir en industrias cuyo riesgo es elevado, tales como la minería y la construcción, donde la generación de accidentes laborales se traduce en demandas judiciales y sanciones administrativas.

5.2. Desafíos éticos

Los desafíos éticos respecto a la tercerización están relacionados principalmente con la transparencia, la equidad en el trato de los trabajadores y la responsabilidad social empresarial (RSE). Las empresas que tienen en cuenta ello cumplen con el deber de asegurar que los trabajadores tercerizados no sean víctimas de explotación y que gocen de la garantía de acceder a condiciones laborales justas. Este hecho implica que las empresas contratantes puedan garantizar que las empresas tercerizadoras cumplan realmente con las normas laborales y de seguridad. Por ello, la implementación de políticas de RSE es muy beneficiosa para la empresa no solo en términos económicos, sino también en mayor confianza y buena reputación en el mercado.

En tal sentido, como el talento humano dentro de las organizaciones es un pilar fundamental para el éxito y permanencia en el mercado, las empresas deben brindar mejores condiciones para sus colaboradores. Para ello, la transparencia de las empresas resulta importante, pues es muy valorada en la sociedad civil, la cual se realiza a través de reportes de evaluación en función de guías metodológicas e indicadores. Entonces, es necesario reforzar la confianza en los grupos de interés de la empresa, dada la información fundamental que se utiliza para analizar logros de las compañías en términos de responsabilidad social (Barbachan, 2017).

Ahora bien, la tercerización también puede constituirse en un terreno fértil para la corrupción, especialmente cuando las empresas no guardan cuidado en realizar supervisiones inopinadas de los proveedores subcontratados. En consecuencia, dicho incumplimiento de estándares básicos de *compliance* podría poner en riesgo la reputación de la empresa principal o exponerla a sanciones legales. Es que, precisamente, la falta de transparencia en las relaciones laborales entre las empresas tercerizadoras y sus trabajadores genera desconfianza, lo que puede resultar en malas prácticas como explotación laboral.

6. ENFOQUE MULTIDISPLINARIO: MARCO REGULATORIO Y PRINCIPALES DIFICULTADES

En nuestro país, la tercerización está regulada por el Código Civil peruano y la Ley 29245, los cuales establecen las condiciones bajo las cuales las empresas pueden subcontratar servicios, así como los derechos y obligaciones de los trabajadores involucrados. Dicha Ley establece que la tercerización debe estar vinculada a actividades no permanentes que no constituyan un giro principal de la empresa y que los trabajadores tercerizados tengan condiciones laborales similares a las de los empleados directos de la empresa contratante (remuneración y beneficios).

En los últimos años, se han presentado reformas laborales para proteger a los trabajadores tercerizados y garantizar el cumplimiento de sus derechos. En el 2021, se aprobó el Decreto Supremo 001-2022-TR, el cual modificó el Decreto Supremo 006-2008 para otorgar plazo a los empleadores de adecuarse a los cambios ahí previstos. Asimismo, ese mismo año se publicó el Decreto Supremo 015-2022-TR, el cual modificó el Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo respecto a las infracciones relacionadas a la tercerización.

Para el Banco Central de Reserva del Perú (2022), uno de los principales beneficios de la tercerización laboral para las empresas es el aprovechamiento de las economías de escala y de la experiencia de empresas especializadas. Ante ello, una mayor flexibilidad frente a demandas volátiles e inciertas permite una mejor adaptabilidad y gestión de riesgos, en consecuencia, la reducción de costos de contratación permanente debido también al menor costo de búsqueda de personal especializado.

Cabe resaltar que la normativa peruana es más estricta, comparada con la de otros países de América Latina. En el caso de Chile, no existe registro público ni se exigen garantías patrimoniales adicionales o formas sociales especiales, por lo que no se debe demostrar que mantienen autonomía técnica o funcional de la empresa usuaria ni la obligación de contar con propios equipos.

7. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN LA TERCERIZACIÓN

A continuación, se destacan algunas recomendaciones para mejorar el cumplimiento normativo en el proceso de tercerización.

7.1. Reforzar la fiscalización y supervisión

Esto debe realizarse a cargo de autoridades competentes, como la Sunafil y la Sunat, a fin de que estas refuercen sus capacidades de fiscalización a través de la utilización de

tecnología avanzada que permita realizar auditorías de manera más eficiente. Asimismo, resultaría importante lograr una coordinación más efectiva entre las diferentes entidades gubernamentales para abordar las posibles soluciones emergentes ante las aún presentes irregularidades de la tercerización.

7.2. Promover la formalización de empresas tercerizadoras

Frente a esta recomendación, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2024) indica que

según resultados de la Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN) del periodo abril 2023-marzo 2024, en el país había 17 millones 212 mil 800 personas con empleo, de este total, el 71,2 % tenían empleo informal, es decir, con relación laboral que no está sujeta a la legislación nacional, sin cobertura de protección social, y carentes de prestaciones relacionadas con el empleo, en tanto, el 28,8 % de la población ocupada tenía empleo formal.

Asimismo, según especialistas de Esagel (2024, párr. 5): “Con más de 1000 empresas de tercerización registradas en Perú, ... las empresas deben adaptarse a los cambios regulatorios y adoptar prácticas que promuevan el cumplimiento normativo y la protección de los derechos laborales”. Entonces, ante las preocupantes cifras de empleo informal, es menester del Gobierno incentivar la formalización, para lo que debe plantear beneficios tributarios y facilidades administrativas.

7.3. Implementar mecanismos de control ético y responsabilidad social empresarial

Las empresas, en líneas generales, deben incorporar principios claros de responsabilidad social empresarial en sus actividades, máxime cuando se trate de políticas de tercerización, dado que así podrán asegurar que las condiciones de trabajo para los trabajadores tercerizados sean justas y equitativas. En esa línea, resulta plenamente recomendable implementar códigos de ética y realizar auditorías periódicas en empresas tercerizadoras para garantizar el cumplimiento de los estándares laborales y la transparencia en las relaciones laborales.

7.4. Capacitación y educación para empresas y trabajadores

Tanto las empresas contratantes como las tercerizadoras deben brindar programas de capacitación sobre el cumplimiento de las normativas laborales, tributarias y de seguridad, dada su relevancia. Para ello, deben garantizar que los trabajadores tercerizados tengan acceso a información relevante sobre sus derechos y obligaciones para prevenir los abusos que podrían suscitarse y promover la equidad.

El Decreto Supremo 001-2022-TR introdujo restricciones significativas a la tercerización del núcleo del negocio, cuya aplicabilidad ha sido limitada debido a

múltiples procesos de amparo y demandas judiciales por la vulneración de los principios de legalidad y jerarquía normativa. Al respecto, la sentencia recaída en el Expediente 00756-2022-0-1801-SP-DC-03 (acumulados 00420-2022-0-1801-SP-DC-02, 00514-2022-0-1801-SP-DC-02, 00417-2022-0-1801-SP-DC-02), emitida por la Tercera Sala Constitucional de Lima, declaró fundadas en parte las demandas tras anular determinados extremos de los artículos 1 y 2. Si bien no elimina el texto literal, le otorga un sentido distinto para evitar que sea ilegal o inconstitucional. Según ello, resulta posible tercerizar las actividades que forman parte del núcleo del negocio, siempre que no se incurra en un uso abusivo o indiscriminado que lo desnaturalice en perjuicio de los trabajadores.

Frente a este panorama general, se indican algunas acciones específicas que los empleadores podrían tomar en cuenta:

- Identificar el objeto social de la empresa.
- Identificar el núcleo del negocio y las actividades especializadas u obras vigentes.
- Identificar aquellas actividades tercerizadas que podrían estar directamente vinculadas al núcleo del negocio o que podrían ser consideradas como núcleo del negocio a fin de evaluar cada una de ellas y tomar las medidas necesarias para adecuarse a los cambios normativos.
- Informar por escrito a sus trabajadores o a su organización sindical sobre la identidad de la empresa tercerizadora, trabajadores desplazados y actividad que realizarán.
- Verificar que las empresas tercerizadoras tengan a su personal en planilla y les otorguen los beneficios sociales que por ley le corresponden.
- Verificar que las empresas tercerizadoras cuenten con el registro correspondiente.

Finalmente, según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2019):

Otra manera en la que las empresas se pueden comprometer con la sostenibilidad y asumir una responsabilidad compartida por materializar un mundo mejor es unirse al Pacto Global de las Naciones Unidas. El Pacto Global invita a las empresas a hacer negocios de manera responsable alineando sus estrategias y operaciones con diez principios sobre los derechos humanos, las normas laborales, el medioambiente y la lucha contra la corrupción. Los diez principios del Pacto Global fueron derivados de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

El Pacto Global también invita a los Gobiernos a emprender acciones estratégicas en pos de objetivos sociales más amplios, como los que reflejan los ODS, con énfasis en la colaboración y la innovación. (p. 13)

8. CONCLUSIONES

Así como puede ser una buena oportunidad para las empresas usuarias, la tercerización también se consolida como un reto que se refleja en el cumplimiento de las normas y en la ética empresarial. Si bien pueden beneficiarse de la externalización de servicios, también deben implementar mecanismos que les garantice el control y supervisión para que sus prácticas se alineen con principios éticos y normativas vigentes.

Es menester de las autoridades regulatorias mejorar la coherencia y coordinación de las regulaciones para abordar los desafíos que surgen con la tercerización. Por ello, la creación de un marco regulatorio claro y firme, aunado a la promoción de una cultura organizacional que mantenga como sustento a la ética y al cumplimiento, resulta esencial para asegurar que la tercerización no se convierta en un obstáculo para la responsabilidad empresarial en el Perú.

Son importantes los desafíos regulatorios y éticos de la tercerización en Perú, mas no, por ello, son insuperables, puesto que la aplicación efectiva de las leyes laborales y tributarias, la formalización de las empresas tercerizadoras y el fortalecimiento de las prácticas de responsabilidad social empresarial son pasos cruciales para mejorar el entorno de la tercerización en el país. Solo a través de la colaboración entre el Gobierno, las empresas y los trabajadores se podrá garantizar una tercerización ética, transparente y conforme a la ley.

REFERENCIAS

- Argandoña, A. (1994). La enseñanza de la ética de la empresa. *Anuario Filosófico*, 27(2), 745-761. <http://dx.doi.org/10.15581/009.27.29858>
- Barbachan, M. (2017). La responsabilidad social empresarial en el Perú: desafíos y oportunidades. *InnovaG*, (2), 56-62. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/131483>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022, 28 de marzo). Oficio No. 0067-2022-BCRP. <https://actualidadlaboral.com/wp-content/uploads/2022/04/OFICIO0067-2022-BCRP.pdf>
- Bonmatí, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Revista Contable*, (39), 10-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3816159>

- Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos, Revista de Filosofía*, (47), 199-232. <https://www.redalyc.org/pdf/3230/323033019008.pdf>
- Camacho, I., Fernández, J., Gonzáles, R., & Miralles, J. (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*. Universidad Jesuitas. <https://www.edesclee.com/img/cms/pdfs/9788433026163.pdf>
- Corte Superior de Justicia de Lima. (2023). Expediente 00756-2022-0-1801-SP-DC-03 (acumulados 00420-2022-0-1801-SP-DC-02, 00514-2022-0-1801-SP-DC-02, 00417-2022-0-1801-SP-DC-02). Tercera Sala Constitucional. 8 de marzo del 2023.
- Cruz Villalón, J. (1994). Descentralización productiva y sistema de relaciones laborales. *Revista de trabajo y Seguridad Social*, (13), 7-33.
- Decreto Supremo 001-2022-TR. Por el cual se modifica el Decreto Supremo 006-2008-TR, que aprueba el Reglamento de la Ley 29245 y del Decreto Legislativo 1038, que regulan los servicios de autorización. 23 de febrero del 2022. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2042220-1>
- Decreto Supremo 015-2022-TR. Por el cual se modifica el Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo, aprobado mediante el Decreto Supremo 019-2006-TR. 17 de agosto del 2022. Diario Oficial El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2096430-8>
- Elegido, J. (1998). *Fundamentos de ética en la empresa. La perspectiva de un país en desarrollo*. IPADE.
- Equipo de Expertos en Empresa. (2025, 10 de marzo). *Responsabilidad social empresarial en el Perú*. Universidad Internacional de Valencia. <https://www.universidadviu.com/pe/actualidad/nuestros-expertos/responsabilidad-social-empresarial-en-el-peru>
- Esagel. (2024, 8 de mayo). *La tercerización laboral en Perú*. <https://www.esagel.edu.pe/blog/la-tercerizacion-laboral-en-peru/>
- Financial Crime Academy. (2024, 4 de noviembre). *FCPA: una guía única para la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero*. Financial Crime Academy. <https://financialcrimeacademy.org/es/fcpa-una-guia-unica-para-la-ley-de-practicas-corruptas-en-el-extranjero/>
- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Trotta.
- Guillén, M. (s. f.). La ética empresarial: una aproximación al fenómeno. *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, (58). <https://www.eben-spain.org/wp-content/uploads/Cuaderno058.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Perú: comportamiento de los indicadores del mercado laboral a nivel nacional y 26 ciudades. Primer trimestre*

2024. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6350623/5575916-peru-comportamiento-de-los-indicadores-del-mercado-laboral-a-nivel-nacional-y-26-ciudades-primer-trimestre-2024.pdf?v=1715784952>
- Ley 29245 del 2008. Por la cual se establece la “Ley que regula los servicios de tercerización”. 24 de junio del 2008. Diario Oficial El Peruano. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29245.pdf>
- Ley 29783 del 2011. Por la cual se establece la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. 20 de agosto del 2011. Diario Oficial El Peruano. <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=38>
- Martínez, A., & Martínez, M. (2016). *Introducción a la economía de la empresa*. Pirámide.
- Menguzzato, M., & Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). *Anuario Estadístico Sectorial 2023*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6837513/5915177-anuario-estadistico_-2023.pdf?v=1724690405
- Nieto, A. (2018). *Introducción al compliance y ética empresarial*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://hdl.handle.net/10609/142588>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2019). *Integridad y ética empresarial*. https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_11_-_Business_Integrity_and_Ethics_-_Spanish_v.pdf
- Peyrano, J. (2000). La privatización, transferencia o tercerización de funciones judiciales. *Revista Uruguaya de Derecho Procesal*, (3), 427-438.
- Quiroz, L. (2014). *Nuevas formas de contratación laboral: intermediación, tercerización y teletrabajo*. Gaceta Jurídica.
- Ramírez, P., & Ferré, J. (2019). *Compliance, derecho penal corporativo*. Tirant lo Blanch.
- Ramos, A. (2025, 13 de febrero). OIT: desocupación en Perú aumenta y la informalidad supera con creces a países de Latinoamérica. *La República*. https://larepublica.pe/economia/2025/02/13/oit-desempleo-crece-y-la-informalidad-en-peru-lidera-entre-los-paises-de-latinoamerica-hnews-960984#google_vignette
- Raso, J. (2000). Outsourcing. En *Cuarenta y dos estudios sobre la descentralización empresarial y el derecho del trabajo*. Fundación de la Cultura Universitaria.
- Real Academia Española. (s. f.). Ético, ca. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 27 de agosto del 2025, de <https://dle.rae.es/%C3%A9tico#H3y8lj>
- Remacha, M. (2016). *Compliance, ética y RSC. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, (31). <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0411.pdf>

- Rivas, S. (2016). El contrato de *outsourcing*: un contrato eminentemente empresarial. *Actualidad Jurídica*, (268), 175-186.
- Sanguinetti, W. (2013). *Derecho del trabajo. Tendencias contemporáneas*. Grijley.
- Silvera, J. (2019). *Corporate compliance*: de la regulación estatal a la autorregulación privada. *Sapere*, 9(18), 1-32. https://derechousmp.com/sapere/ediciones/edicion_18/articulos_investigadores/2.%20Jesus%20Abel%20Silvera%20Guillen.pdf
- Team Regcheq. (2025, 13 de enero). *Compliance en el 2025: tendencias y desafíos*. *Regcheq*. <https://regcheq.com/es-cl/blog/tendencias-compliance-2025>
- Toledo, O. (2021). Crítica a la sentencia del Tribunal Constitucional peruano (Exp. 013-2014-PI/TC). Un sistema de tercerización laboral discriminatorio no puede ser constitucional. *Unisul de Fato e de Direito*, 11(22), 123-155. <http://dx.doi.org/10.19177/ufd.v11e222021123-155>
- Villacorta, W. (2014). Responsabilidad solidaria del grupo de empresas o sus integrantes por sus deudas laborales. *Soluciones Laborales*, 7(83), 23-33.
- Zavala, I. (2018). Antecedentes al actual modelo de gobierno corporativo en los Estados Unidos de América: de 1934 a 2014. *Deusto Estudios Cooperativos*, (10), 47-74. <https://doi.org/10.18543/dec-10-2018pp47-74>

