

NO EXCUSES!

REBATIR LAS 10 EXCUSAS MÁS FRECUENTES POR CONDUCTAS CORRUMPTAS

Guía de bolsillo para profesionales de los negocios



Pacto Global
Red Colombia



El futuro
es de todos

Secretaría de Transparencia

www.allianceforintegrity.org



Implementada por

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Alliance for Integrity

Alliance for Integrity es una iniciativa de múltiples partes interesadas y promovida por el sector empresarial. La iniciativa busca fomentar la transparencia e integridad en el sistema económico. Para alcanzar este objetivo, se promueve la acción colectiva de todos los actores relevantes de los sectores privado y público, así como de la sociedad civil:

Agradecimiento a la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República de Colombia por su apoyo para contextualizar la publicación a la realidad colombiana:

Camilo Ernesto Jaimes Poveda, Secretario de Transparencia (E)

María Alejandra Vesga Correa, Asesora Secretaría de Transparencia

Agradecimiento también a las y los Funcionarios de la Superintendencia de Sociedades y Superintendencia de Industria y Comercio:

Clara Esperanza Carreño, Superintendencia de Sociedades

Daniella Sosa Cruz, Superintendencia de Industria y Comercio

Juan Francisco Amézquita, Superintendencia de Sociedades

Ricardo Molano, Superintendencia de Sociedades

Así mismo, esta publicación fue adaptada al contexto colombiano con el apoyo de las siguientes personas:

Camila Orduz de la Torre, ANDI

Carolina Mejía Micolta, ANDI

Pedro Carrillo, Allianz Seguros S.A.

Jackeline Galvis Valencia, Avianca

Lina María Torres Zuluaga, Avianca

Alejandra Palau, BASF Química Colombiana S.A.

Alexandra Parrado, B. Braun Medical S.A.

Alba Lucía Giraldo, Grupo BIOS

Thorsten Koetschau, Cámara Colombo Alemana de Comercio

Germán Espinosa, CAMPETROL

Paula Tatiana Ovalle Orjuela, CAMPETROL

Tatiana Ramirez, Sara Huartos, Daimler Colombia S.A.

Carolina Alfaro Picon, Grupo ENEL

Eugenio Belinchon, Grupo ENEL

Sindy Castillo, Grupo ENEL

Catalina Trujillo Betancur, Grupo Éxito

Juan Alberto García, Fresenius Medical Care Colombia S.A.

Astrid Xiomara Díaz, Grupo Vanti

Diego Ríos, KPMG

Liliana Gutiérrez de Piñeres Botero, Lemaître Consultores

Mónica Vargas Salcedo, Lemaître Consultores

Henry Briceño, Merck S.A.

Cristian Mejía, Novartis

María Elvira Olmos Parra, Novartis

Daniela Camargo, Pacto Global Red Colombia

Cesar A. Cruz M., Peri S.A.S.

Natalia Díaz, SAP Colombia S.A.S.

Carlos Andrés Calderon Uribe, Siemens Healthcare S.A.S.

Elizabeth Romero, Siemens

Karina Andrea Cruz Parra, Transparencia por Colombia

Diana Zea Muñoz, Telefónica Movistar

Jenny Marcela Hernandez Guayacán, Telefónica Movistar

Luz Ayda Ojalora López, Telefónica Movistar

Maria Paula Arango López, Telefónica Movistar

Ricardo Garzon Torres, Telefónica Movistar

TABLA DE CONTENIDOS

ENFRENTAR LAS EXCUSAS DE ACCIONES CORRUPTAS.....	4
Nº1 ¡NO SABÍA QUE ESO ERA CORRUPCIÓN!.....	6
Nº2 SI EL RESULTADO ES BUENO, ¿POR QUÉ VA A ESTAR MAL?.....	11
Nº3 NADIE SALE PERJUDICADO, ¡TODOS GANAMOS!.....	13
Nº4 USTED NO ENTIENDE COMO SE HACEN LOS NEGOCIOS AQUÍ.....	17
Nº5 SI LO HACEN OTROS, ¿POR QUÉ YO NO?.....	21
Nº6 CONSIDERO QUE LAS LEYES NO SIRVEN PARA NADA Y DENUNCIAR TAMPOCO.....	25
Nº7 SE NECESITAN TERCEROS PARA REALIZAR EL TRABAJO.....	28
Nº8 NO CONTAMOS CON CAPACIDAD SUFICIENTE PARA TENER UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO.....	32
Nº9 DE TODOS MODOS, NO PASA NADA.....	36
Nº10 ¡NO SÉ CÓMO REACCIONAR ANTE LA CORRUPCIÓN!.....	39
CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA ENFRENTAR LAS EXCUSAS.....	41

ENFRENTAR LAS EXCUSAS DE CONDUCTAS CORRUPTAS

La corrupción es uno de los problemas que más nos preocupa actualmente. Acrecienta la pobreza y la inestabilidad política, amenaza el crecimiento económico sostenible y destruye a la competencia leal. Para resolver este problema, el mundo de los negocios tiene un papel esencial. Grupos de interés como gobiernos locales, instituciones intergubernamentales y organizaciones de la sociedad civil demandan que las empresas trabajen para combatir la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno transnacional¹.

Incluso, por primera vez en la historia de la humanidad, la lucha directa contra la corrupción y todos sus efectos está incluida en la Agenda 2030. Mediante los Objetivos de Desarrollo Sostenible todos los países que conforman las Naciones Unidas, se trazaron la meta de lograr una comunidad de negocios más íntegra².

Durante la última década, el mundo de los negocios ha redoblado sus esfuerzos en este sentido. Muchas empresas han introducido medidas internas, externas y colectivas para hacer frente a la corrupción y públicamente manifestar que no toleran ningún tipo de corrupción. Se trata de aceptar y asumir que la corrupción es corresponsabilidad de todos los actores de la sociedad, incluyendo al sector empresarial. La aplicación y creación de nuevas leyes anticorrupción ha aumentado el

riesgo de enfrentar consecuencias legales, comerciales y reputacionales.

A pesar de este avance positivo, la corrupción sigue ocupando las primeras planas de los periódicos, incluso en relación con algunas de las empresas más grandes y prestigiosas del mundo.

¿POR QUÉ A PESAR DE LA CRECIENTE TENDENCIA DE CAMPAÑAS Y ACCIONES CONTRA LA CORRUPCIÓN, SIGUEN EXISTIENDO ESTAS MALAS CONDUCTAS?

En el mundo real, los motivos de la corrupción, así como los factores que contribuyen a ella son complejos. No son tan evidentes, p. ej., el anhelo de empleadas o empleados que buscan evadir las políticas y los procedimientos de su empresa en beneficio propio. De hecho, la mayoría de las y los empleados entienden las consecuencias negativas de la corrupción, e incluso la desapruaban. El problema radica en que las circunstancias del mundo real pueden poner a prueba sus convicciones. Por ejemplo, las y los empleados pueden estar trabajando en un ambiente competitivo en el que no todos actúan de acuerdo con las normas y se ven sometidos a demasiada presión por parte de sus superiores, por lo que pueden pensar que se espera de ellos el pago de sobornos para conseguir nuevos clientes.

Las y los empleados también pueden sentir que la corrupción ofrece un atajo en las actividades cotidianas de la empresa, cuando existen grandes obstáculos burocráticos incluso para satisfacer las necesidades más

1 Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Principio 10.

2 ODS16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas, más información en <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>



simples como contratar una línea telefónica.

El resultado puede ser la percepción de que la corrupción representa una oportunidad fundamental a corto plazo, o simplemente que forma parte de la actividad empresarial. En estos casos las y los empleados pueden terminar por participar en un acto de corrupción aun sabiendo que ello está mal³.

Actuar así genera un conflicto interno, pues las y los empleados, como la mayoría de los seres humanos, desean ser personas honestas, íntegras y éticas.

¿CÓMO RESUELVEN LAS Y LOS EMPLEADOS LOS CONFLICTOS INTERNOS?

Los resuelven recurriendo a **"excusas"**. Algunos simplemente se justifican argumentando que su situación es inusual y por ello no se adecúa a las definiciones habituales de corrupción. Otros pueden reconocer que su actuación es solamente "un poco corrupta", pero encuentran razones suficientes para justificarla, tristemente como la famosa frase "el fin justifica los medios". En cualquiera de los casos, las y los empleados están utilizando, consciente o inconscientemente, estrategias de racionalización. Esto significa que encuentran una excusa para una actuación inmoral, lo que les permite seguir considerándose a sí mismos honestos, íntegros y éticos⁴.

3 Incluso algunos empleados realizan actos corruptos. Sin saber que es corrupción (véase Excusa n.º 1).

4 Véase Esther Pieterse y Sven Biermann, "Employees facing corruption: Aligning anti-corruption measures to the influencing actors of decision-making", *Journal of Business Compliance*, 2014.

¿QUÉ SE PUEDE HACER?

Prever, cuestionar y enfrentar las excusas más comunes por las cuales las personas participan en conductas inmorales, es una manera eficaz de reducir la probabilidad de que las y los empleados participen en actos corruptos. Las empresas deben, por ello, ir más allá de la simple prohibición de la corrupción en su código de conducta. Los directivos deben dar ejemplo, capacitando a su personal y a su cadena de valor, brindándoles herramientas para actuar de manera íntegra frente a situaciones adversas. Para ello, deben comenzar enfrentando a sus "corazones y mentes" a través de un doble mensaje clave: vencer a la corrupción es necesario y es posible.

La presente guía de bolsillo de Alliance for Integrity elaborada con la colaboración de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República de Colombia y del Pacto Global Red Colombia, aborda este tema mediante un formato práctico y fácil de usar. La guía trata las 10 excusas utilizadas con mayor frecuencia por las y los empleados en Colombia para justificar actos ilícitos y ofrece argumentos claros y comprensibles en su contra. Además, proporciona consejos prácticos para responder a estas excusas en el marco de un programa anticorrupción, integridad, ética o cumplimiento⁵.

La guía se dirige a las y los empleados, y especialmente a aquellos a cargo de establecer programas de integridad eficaces dentro de sus empresas.

5 En adelante en este texto "programa de cumplimiento".

Nº. 1 ¿NO SABÍA QUE ESO ERA CORRUPCIÓN!

Durante años, la corrupción se ha definido como el **"Abuso del poder confiado para beneficio propio. Puede clasificarse como grande, pequeño o político, dependiendo de la cantidad de dinero perdido y del sector donde ocurra"**⁶. Sin embargo, en el 2011 se establece en el Estatuto Anticorrupción la corresponsabilidad del sector privado para acabar con la idea de que la corrupción se presenta solamente en el sector público, definiendo como corrupción privada "el que directamente o por interpuesta persona prometa, ofrezca o conceda a directivos, administradores, empleados o asesores de una sociedad, asociación o fundación una dádiva o cualquier beneficio no justificado para que le favorezca a él o a un tercero"⁷.

La corrupción nos toca a todos, directa o indirectamente, el hecho de relacionarlo exclusivamente con ciertas actividades no nos deja ver que en nuestro rol diario podemos tener diferentes actos que se han naturalizado, justificado y que alimentan el fenómeno en Colombia y en la mayoría de los países de América Latina donde se justifican actuaciones ilegales como parte de la cultura o idiosincrasia, se vuelve común muchas veces escuchar decir "Aquí las cosas se hacen así". Ejemplos como el pago al policía de tránsito para que no nos multe, el pago al señor del servicio público para que no suspenda los servicios, las invitaciones personales a los tomadores de decisiones para que incluya nuestros productos en su empresa, etc. Aun, sin entregar dinero u otro beneficio, el ofrecerlos con el fin de obtener alguna ventaja

indebida se constituye como una conducta antiética, que además pueden tener sanciones jurídicas.

Hoy, la corrupción puede ser mucho más sutil, lo que hace más difícil a las y los empleados reconocerla. Sin embargo, frente a la duda es mejor consultar ya sea al jefe inmediato o al oficial de cumplimiento, si identificamos actuaciones que nos parecen sospechosas o inusuales es nuestra responsabilidad darlas a conocer y no ser cómplices de la situación. Las compañías deben garantizar que frente a los hechos denunciados la información será tratada confidencialmente y que el empleado, siempre y cuando haya denunciado de buena fe y sin mala intención, no sufrirá ninguna retaliación.

No siempre lo correcto es tan claro. Por esta razón, informar a los empleados sobre las áreas que los pueden apoyar antes de tomar decisiones, será la mejor alternativa para mitigar riesgos en las empresas. El programa de cumplimiento debe ser más preventivo que reactivo.

Existe una delgada línea entre algunas prácticas legales y corruptas. Por ejemplo, el dar regalos u ofrecer atenciones es una práctica común y completamente legal en situaciones en que se busca mantener una buena relación comercial o demostrar la generosidad y capacidad de una empresa. Sin embargo, estas pueden constituirse en un compromiso para quien las recibe, y generan un trato preferente hacia quien lo hace. El dar regalos u ofrecer atenciones con la finalidad directa de influir en una decisión es considerado un soborno.

⁶ <https://www.transparency.org/what-is-corruption>

⁷ Artículo 250A, adicionado por el artículo 16 de la Ley 1474 de 2011.



Estos matices complican la tarea de definir con precisión la corrupción y pueden ser aprovechados por las y los empleados con o sin intención, como excusa para llevar a cabo conductas ilegales. En general debemos alentarnos a hacernos tres preguntas frente a los hechos que nos generen dudas: ¿Es legal?, ¿Es ético?, ¿Cómo me sentiría si todos saben que estoy involucrado?

El documento Conflicto de Interés⁸ del Banco Interamericano de Desarrollo –BID– (Catchick, 2014) señala que “todos los actos de corrupción contienen implícitamente un conflicto de interés”. Este es definido por el Icontec como toda “situación donde los intereses de negocios, financieros, familiares, políticos o personales podrían interferir con el juicio de valor del personal en el desempeño de sus obligaciones hacia la organización”.

En la toma de decisiones todos nos podemos enfrentar a conflictos de interés, lo importante es tener en cuenta que la decisión final no favorezca mis intereses personales, familiares o un tercero que esté haciendo algún tipo de ofrecimiento por beneficiarlo con esa decisión. En otras oportunidades se presenta que se favorecen los intereses de mi empresa condicionando la voluntad del otro, por ejemplo: regalos, beneficios u hospitalidades. El documento de UNODC “Programa Anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica⁹” se refiere a las fuentes de los conflictos de

intereses entre los que se encuentran: dar empleo a familiares, las inversiones financieras, los puestos internos paralelos, los nombramientos externos, entre otros. El punto es ¿cómo lo estamos abordando en la empresa?, ¿es suficiente lo que estamos haciendo?, ¿los empleados tienen claro qué es un conflicto de interés?

En materia de lucha contra el soborno transnacional, Colombia ha desplegado esfuerzos significativos encaminados a evitar la corrupción. En este contexto, el país ha celebrado diversos acuerdos internacionales aprobados por el Congreso de la República, tales como la Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos, en 1997, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción – UNCAC – en 2005 y la Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (“OCDE”) para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales, en 2012. En este sentido, se promulgó la Ley 1778 del 2016 o Ley Anti-Soborno, en virtud de la cual se establece un régimen especial para investigar e imponer sanciones administrativas a las personas jurídicas involucradas en conductas de soborno transnacional.

8 Desafíos y oportunidades para implementar un sistema efectivo de prevención y control.

9 Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica, 2013. https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf

No eXcusas iEnfrentando los hechos!

■ **Es responsabilidad de todos.** La corrupción es ilegal y debe estar prohibida en todas sus formas, el mensaje debe ser claro **iCero Tolerancia con la Corrupción!** frente a hechos menores o de mayor alcance, directos o indirectos, realizados activa o pasivamente. Combatir la corrupción es responsabilidad de todos, las y los empleados deben entender que el compromiso en una organización no solamente recae en los órganos de gobierno, altos directivos, socios de negocio y mucho menos es trabajo exclusivo del área o del oficial de cumplimiento.

■ **El desconocimiento no es una justificación.** El artículo 9 del Código Civil Colombiano establece que “la ignorancia de las leyes no exime de sus responsabilidades”¹⁰. El marco jurídico no admite el desconocimiento de la ley como causal para evitar las consecuencias legales por infringirla.

■ **Reconocer las “áreas grises”.** Términos de referencia que favorecen exclusivamente a un proveedor, o un funcionario de aduana que exige una tasa “especial” que es extraoficial, para entregar productos perecederos, pueden hacer saltar inmediatamente las señales de alarma.

Pero las y los empleados muchas veces afrontan situaciones más complejas¹¹:

- Prácticas comerciales que son ilícitas pero que son percibidas como normales e incluso requeridas, como los “pagos de facilitación”, utilizados para obtener, acelerar o pedir que no se realicen ciertas acciones. Por ejemplo, el trámite de una licencia, un permiso de trabajo, el reporte de un accidente de trabajo, entre otros.
- Prácticas comerciales que son legales pero que implican el riesgo de ser utilizadas para ocultar la corrupción, como donaciones, patrocinios, regalos y atenciones entregados a una persona con el fin de sobornarla.
- Prácticas comerciales basadas en decisiones subjetivas, p. ej. Cuando existe conflicto de interés. La línea para diferenciar cuáles son actos corruptos y cuáles son legales, puede ser muy delgada; es decir, no todo es “blanco o negro”, sino que entre ellos existen muchos tonos o matices de grises. Para reconocer estas “áreas grises”, primero hay que entender la corrupción, es decir, hay que hablar y discutir sobre ella. Debemos comprender claramente qué es corrupción para poder enfrentarla. Pero “del dicho al hecho hay mucho trecho”. No todos los actos corruptos se reconocen con la misma facilidad.

10 Véase Corte Constitucional, Sentencia C-651/97. M.P. CARLOS GAVIRIA DÍAZ.

11 Véase Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, “Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica”, 2013.



La empresa debe reconocer estas “áreas grises” e incluir varios de estos casos en sus capacitaciones, reforzar los mensajes a través de los planes de comunicación que tengan en cuenta el qué y cuándo comunico, cuál es la audiencia y cómo realizaré esa comunicación; además de propiciar espacios de interacción, escucha y retroalimentación. La empresa debe evaluar el riesgo al que puede llegar a estar expuesta y capacitar a sus empleados en ese sentido.

No basta únicamente con la prohibición, por ejemplo, de los pagos de facilitación. Las y los empleados pueden no sentirse motivados o no prestar suficiente atención en dejar las reglas claras, especialmente si éstas son percibidas como lejanas a su realidad cotidiana.

Es importante incluir en las capacitaciones casos reales que se puedan resolver con los empleados y así ellos verán cómo actuar frente a situaciones similares o por lo menos, sabrán a quién consultar en caso de tener alguna inquietud. Estos espacios deben permitir una amplia participación.

Como orientación general, para tratar las “áreas grises”, se deben plantear

las siguientes preguntas en las capacitaciones que se realicen en las organizaciones:

¿CUÁNDO se considera un acto determinado como corrupción?

¿POR QUÉ habría de actuar un empleado en contra de la corrupción?

¿QUÉ puede hacer un empleado para evitar actos de corrupción?

¿DÓNDE pueden los empleados denunciar actos de corrupción?

¿QUÉ consecuencia tiene para la compañía y para el empleado cometer un acto de corrupción?

Si la organización no es capaz de responder a alguna de estas preguntas, se le estaría transmitiendo un mensaje insuficiente al personal y se estaría dejando un espacio para que los empleados actúen de diferentes maneras. La empresa debe fijar su posición frente a los temas de corrupción.

■ **Incluso el hecho de considerar cometer actos de corrupción es igualmente reprochable.** Es importante destacar que la sola expresión o solicitud de llevar a cabo conductas corruptas es tan grave como la ejecución real de las mismas. El Código Penal colombiano establece claramente que el sólo hecho de ofrecer dinero u otra utilidad, o prometer o conceder al personal de una sociedad o a

un servidor público dádivas para que le favorezca a él o a un tercero, en perjuicio de la sociedad o de la entidad, constituye un acto de corrupción cuya consecuencia es la pena privativa de la libertad¹². Asimismo, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, es un referente para el derecho penal, establece claramente que ofrecer o exigir beneficios indebidos se considera corrupción, al igual que el hecho de ejecutar realmente dichos beneficios.

➤ La corrupción se da en una amplia gama de actividades de negocios. Por lo tanto, a veces es difícil establecer normas rígidas que señalen los límites entre las conductas legales y las conductas corruptas. Las empresas deben reconocer esta dificultad y proporcionar orientación y apoyo para traducir las normas “del papel a la práctica” para su personal. Para las y los empleados, el ejemplo vale más que mil palabras, más que un programa de cumplimiento efectivo, aunque es indispensable si este no es coherente con lo que está escrito y lo que hacen los directivos, el programa será letra muerta. Una buena práctica p. ej. es cuándo las organizaciones establecen y ofrecen canales de comunicación para que las y los empleados puedan denunciar cualquier acto ilícito que identifiquen. Al mismo tiempo, cada empleado y empleada debe saber que escudarse en esta complejidad, o incluso aprovecharla como excusa, no le permitirá liberarse de su responsabilidad, en algunos casos penal.

12 Véase Código Penal. Artículo 250-A. “El que directamente o por interpuesta persona prometa, ofrezca o conceda a directivos, administradores, empleados o asesores de una sociedad, asociación o fundación una dádiva o cualquier beneficio no justificado para que le favorezca a él o a un tercero, en perjuicio de aquella, incurrirá en prisión de cuatro (4) a ocho (8) años y multa de diez (10) hasta de mil (1.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Con las mismas penas será castigado el directivo, administrador, empleado o asesor de una sociedad, asociación o fundación que, por sí o por persona interpuesta, reciba, solicite o acepte una dádiva o cualquier beneficio no justificado, en perjuicio de aquella. Cuando la conducta realizada produzca un perjuicio económico en detrimento de la sociedad, asociación o fundación, la pena será de seis (6) a diez (10) años. Artículo 407. “Cohecho por dar u Ofrecer El que dé u ofrezca dinero u otra utilidad a servidor público, en los casos previstos en los dos artículos anteriores, incurrirá en prisión de cuarenta y ocho (48) a ciento ocho (108) meses, multa de sesenta y seis punto sesenta y seis (66.66) a ciento cincuenta (150) salarios mínimos legales mensuales vigentes, e inhabilitación para el ejercicio de derechos y funciones públicas de ochenta (80) a ciento cuarenta y cuatro (144) meses.”



En una cultura como la nuestra, que tiende a valorar los resultados rápidos, a normalizar conductas y a minimizar actos sin atender a los impactos indirectos y de largo plazo de estas conductas, con foco en el fin y no en el medio, una de las excusas más comunes para justificar actos corruptos consiste en resaltar el resultado obtenido: **“Si el resultado es bueno, ¿por qué va a estar mal?”**

Esta excusa viene motivada por factores como la presión de las organizaciones por obtener determinados resultados en poco tiempo, la ausencia de reproche externo a los medios cuando se está buscando un fin en principio benévolo, el estímulo social de algunas regiones para quienes obtienen ventajas a “cualquier costo”, entre otros.

En efecto, es común encontrar justificaciones en los colaboradores de una organización para la ejecución de una conducta fraudulenta o corrupta, en el beneficio que la misma significó para alcanzar las metas y presupuestos, incluso, ocultando el beneficio particular para los compañeros de equipo y para los superiores.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

■ **El fin no justifica los medios.** El fenómeno de la corrupción desde su misma definición – “abuso de poder delegado para el beneficio propio”¹³, implica la utilización de medios que *per se* carecen de legitimidad al desbordar el poder que se le ha encomendado al individuo para que ejecute una labor. Incluso el fin en sí mismo también se desfigura y resulta en la gran mayoría de situaciones en un beneficio personal, o en una ganancia para grupos cómplices de la conducta corrupta.

De hecho, a las normas legales anticorrupción no les interesa tanto el fin obtenido como los medios utilizados. En este punto es clave tener presente que las normas legales anticorrupción no toleran la obtención de un fin o propósito a cualquier precio. Normas de alta jerarquía en el ordenamiento jurídico colombiano como la Ley 1778 de 2016 y la Ley 1474 de 2011 (Estatuto anticorrupción) atacan diversas manifestaciones de la conducta humana que no son más que mecanismos a través de los cuales se puede buscar un beneficio personal o indebido, aprovechándose de un poder encomendado.

¹³ Transparencia Internacional, Declaración contra la corrupción: <https://www.transparency.org/declaration/es>

Sin duda alguna el viejo adagio no pierde vigencia: El fin no justifica los medios.

■ **Al final el resultado no es bueno.** Estar dispuestos a recibir beneficios a corto plazo y a obtener reconocimientos inmediatos, son razones que impulsan a los colaboradores de una organización o a terceros relacionados con esta, a cometer actos de corrupción.

Si bien, en principio, una compañía puede percibir resultados prometedores, cifras muy atractivas, en poco tiempo, el resultado en el mediano y largo plazo de tolerar la corrupción o no trabajar en mitigar sus riesgos asociados, derivará en un resultado absolutamente desfavorable para la organización, como lo son la pérdida de valor de marca, daño a la reputación, sanciones y pérdidas financieras, e incluso responsabilidad administrativa para los directores y administradores.

¡Olvídelo! El resultado de un acto corrupto nunca puede ser considerado positivo.

➤ “Hacerlo para la empresa” puede ser percibido, por algunos empleados o empleadas, como un motivo noble para llevar a cabo actos corruptos. No obstante, este motivo supuestamente altruista con frecuencia es solo una “pretexto” para que el empleado o la empleada se sienta menos culpable. Incluso cuando se recurre a la corrupción con la mejor intención, sigue siendo un acto ilegal que será sometido a una acción judicial o administrativa. La corrupción puede tener efectos negativos graves para el empleado o la empleada individualmente y la empresa en su conjunto, es por lo tanto vital que existan también sanciones reales y proporcionales dentro de la empresa para cualquier empleado o empleada que cometa actos corruptos tengan o no un beneficio económico para la empresa.



El argumento de que la corrupción puede ser un “ganar-ganar” resulta especialmente atractivo como excusa e incluso es posible identificar que se ha incrustado en nuestra cultura a través de creencias cotidianas como “es que el vivo vive del bobo” y “el que no hace los goles, los ve hacer”.

La idea de que la corrupción puede ser de provecho o incluso propia de ciertas actividades económicas o situaciones, y que no son censuradas socialmente ni perseguidas por las autoridades “porque todos lo hacen”, usualmente impulsa a los y las empleadas que recurren activamente al soborno para obtener beneficios indebidos de un servidor público o un socio comercial. Cuando, p. ej., i) un empleado o una empleada que se enfrenta a un proceso burocrático, como el efectuar un trámite, puede decidir por pagarle a un servidor público para agilizar el proceso “colabóreme que yo le colaboro”; ii) un empleado o una empleada que a un proveedor en la contratación a cambio de beneficios económicos indebidos “y como voy yo”, “un cariñito”, “partimos tajada”.

Estos denominados pagos de facilitación se suelen caracterizar por ser relativamente pequeños y aparentemente evitar un perjuicio mayor, o acceder a un beneficio mayor, por lo que se percibe que favorecen el balance final de la empresa.

Sobre el particular, Transparencia Internacional elaboró un documento para pequeñas y medianas empresas que les enseña cómo desarrollar un programa para contrarrestar

todas las modalidades de soborno¹⁴.

Las creencias de que los servidores públicos están mal pagados o que están haciendo un favor, se han sumado al argumento para hacer este tipo de pagos y que sean vistos como propinas “ahí le di para el tinto”, “para que se tome una gaseosa” “una ayudita” una donación o simplemente, un pago desinteresado “para colaborarle al pelado”.

Esta práctica se puede potencializar hacia pagos o arreglos más sustanciales cuando van dirigidos a cerrar negocios con terceros.

En este caso, el empleado o la empleada puede ponerse de acuerdo con el tercero, concediendo algún tipo de beneficio indebido o promesas de futuros negocios o modificaciones al actual, a fin de posibilitar o conseguir un negocio.

El beneficio (financiero o perjuicio que se evitó) con frecuencia no es pagado directamente de los recursos de la empresa, sino que se adelanta y se integra en la operación comercial. El empleado o la empleada obtiene el contrato sin pagar gastos adicionales, y el tercero obtiene el beneficio indebido. Ambas partes sienten que el negocio se logró con “todo lo que tuvimos que pedalear” y que en la medida que la empresa no tuvo gastos adicionales “nadie sale perjudicado”. Por lo tanto, se considera que el arreglo terminó

¹⁴ https://www.transparencia.org/whatwedo/publication/principios_empresariales_para_contrarrestar_el_soborno_edicion_para_pequena

siendo beneficioso para los dos.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

■ **Los pagos de facilitación básicamente “engrasan la maquinaria”.** Comencemos con la idea de que cuando las y los empleados recurren a pagos pequeños indebidos para agilizar procesos burocráticos, no existen víctimas. La creencia popular de que estos pagos “engrasan la maquinaria”, e incluso ayudan a instituciones públicas con pocos recursos “tocó darles para una resma de papel porque no tienen para adelantar el trámite”, queda rebatida por los hechos, que apuntan en la dirección opuesta¹⁵.

➤ **Son ilegales.** Por muy pequeña que sea la cantidad, los pagos de facilitación constituyen un soborno y, por lo tanto, están prohibidos de acuerdo con las leyes.

➤ **No están justificados.** Es verdad que en algunos países todavía se consideran una práctica habitual o incluso necesaria para los negocios. También puede ser cierto que en muchas partes del mundo los servidores públicos están, efectivamente, mal pagados. Sin embargo, legalmente no tienen derecho a exigir dinero extra o pro-

pinas por parte de los ciudadanos. Los pagos de facilitación constituyen una fuente de ingresos ilegal.

➤ **No agilizan los procesos burocráticos.** Estos pagos motivan a los servidores públicos a demorar los trámites y/o efectuar procedimientos innecesarios en los procesos burocráticos, a fin de poder recibir más dinero y tener una fuente adicional de ingresos. Así, poco a poco, cada vez es necesario “engrasar” más para obtener permisos y licencias.

➤ **No son pequeños.** Estos pagos son percibidos como insignificantes cuando se realizan, e incluso como beneficiosos, teniendo en cuenta los resultados p. ej., tiempos reducidos de espera, a la larga pueden constituir una suma de dinero importante para la empresa.

P. ej., en el caso documentado de la filial de Westinghouse Air Brake Technologies Corporation en la India (Pioneer Friction Limited), los pagos individuales facilitadores eran de cantidades pequeñas (\$31,50 dólares estadounidenses mensuales), pero el total anual ascendió a más de \$40.000 USD¹⁶, suma que resulta alarmante.

➤ **Son dañinos para el ambiente de negocios y para la empresa en su conjunto.** La corrupción, ya sea en

15 Véase, p. ej., Pierre-Guillaume Méon y Khalid Sekkat, “Does corruption grease or sand the wheels of growth?”, Public Choice 122, pág. 69-97, 2005; o Daniel Kaufmann y Shang-Jin Wei, “Does ‘grease money’ speed up the wheels of commerce?”, National Bureau of Economic Research, Working Paper 7093, 1999.

16 Véase Transparency International Reino Unido, “The 2010 UK Bribery Act - Adequate Procedures”, 2010.



forma de pagos de facilitación u otro tipo de beneficios, es dañina para la reputación de la empresa, así como para su eficacia y calidad de productos. Adicionalmente, es importante reconocer que el sector público también pierde credibilidad tanto en las instituciones, como en los funcionarios, lo que genera un gran costo a la hora de planificar políticas a largo plazo, o incluso al momento de negociar con el sector privado. Así mismo, se impulsan los estigmas sobre el funcionario público, lo que hace difícil atraer nuevos talentos en estos sectores, quedando éstos en manos de los profesionales, quizá, menos competentes.

■ **No todos ganan con la corrupción a gran escala.** En el caso de pagos de mayor valor, la ausencia de una víctima directa puede llevar a la empleada o empleado y a su cliente a la conclusión errónea de que son beneficiarios para todas las partes. Y es importante aclarar que sí existe una víctima: el público en general. Si es elegido el proveedor “erróneo”, los contribuyentes obtienen un valor menor en relación con el gasto público y desincentiva la competencia afectando las contrataciones futuras. Incluso si es elegido el proveedor “correcto”, el costo puede situarse por encima del precio de mercado. Al final, el país, o cierra un mal negocio o gasta demasiado en los productos y servicios.

Además, pueden producirse efectos secundarios adicionales para la sociedad, como inestabilidad política, crecimiento de la desigualdad y desconfianza en las instituciones públicas. La economía también puede sufrir puesto que la competencia desleal desalienta a la inversión privada, resultando finalmente en un menor crecimiento¹⁷.

El bien común es el que siempre resulta perjudicado; por eso debe respetarse la libre competencia y los derechos de todos los actores del mercado. Distorsionar una relación (económica o no) mediante actos de corrupción siempre trae consigo un perjudicado.

La estrategia del “ganar-ganar” genera que todos perdamos.

➤ **La corrupción sí tiene víctimas.**

De acuerdo con cifras oficiales, la corrupción es un problema generalizado en Colombia que cada año nos cuesta a los colombianos 50 billones de pesos, unos 18.400 millones de dólares. El actual procurador Fernando Carrillo describió este delito como una “pandemia” que le quita al país el 5% del Producto Interno Bruto, el 15% del

17 Véase p. ej. Mohsin Habib y Leon Zurawicki, “Corruption And Foreign Direct Investment”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 2, págs. 291-307, 2002; o Peter Egger y Hannes Winner, “How Corruption Influences Foreign Direct Investment: A Panel Data Study”, *Economic Development and Cultural Change*.

presupuesto nacional, y que afecta por sobornos y coimas el 18% de la contratación pública de la región¹⁸.

Adicionalmente, el tercer informe del Monitor Ciudadano de la Corrupción, presentó una aproximación para obtener datos del monto de recursos puestos en juego a través de prácticas corruptas entre 2016 y 2018. El informe presenta los daños de 207 hechos de corrupción, en los que el dinero en juego fue de 17.9 billones de pesos¹⁹.

garantes de procesos claros y de activar el deber de denunciar acciones que atentan contra la cultura de integridad y transparencia en los sectores públicos y privados.

➤ La corrupción no es un crimen sin víctimas. Tanto a gran escala como en cantidades pequeñas, la corrupción tiene un efecto corrosivo en la vida cotidiana, así como en las operaciones de una empresa y, en definitiva, en su balance final. Para hacer frente eficazmente a la corrupción, las empresas deben ir más allá de su simple prohibición en el código normativo, p. ej., en el código de integridad. Para ello deben apelar a la conciencia de sus empleados a través de mensajes y acciones congruentes: vencer a la corrupción es necesario y posible, razón por la cual existen incentivos y sanciones al interior de las empresas. Adicionalmente, es necesario promover la sanción social, ser

18 Véase CNN en español: ¿Cuán corrupta es Colombia y cuánto dinero pierde por este delito? <https://cnnespanol.cnn.com/2018/08/21/cuan-corrupta-es-colombia-y-cuanto-dinero-pierde-por-este-delito-cuatro-claves-a-proposito-de-la-consulta-anticorrupcion>

19 <https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/2019/Informe-Monitor-Ciudadano-Corrupcion-18.pdf>



Esta excusa es usada a menudo por quienes hacen parte de ambientes de negocio en los que la corrupción hace parte del contexto y es de conocimiento de todos los participantes. Generalmente, para poder participar en este ambiente, el sector, mercado o país, argumentará que así son las “reglas del juego”, “que las cosas siempre se han realizado así y no se pueden cambiar”, “que, si quiere participar, debe aprender a jugar”; llegando a considerar normal las conductas no éticas. La frase “Usted no sabe cómo se hacen los negocios aquí” puede ser usada para un sin número de situaciones y comportamientos, comprometiendo los intereses individuales y comunes de transparencia en los negocios, así como también afectando a cada uno de los grupos de interés y contaminando las expectativas de los clientes o la relación con los proveedores, con acciones materializadas en regalos u hospitalidades, cambios de regulaciones y acciones que nublan la transparencia de los negocios, fomentando el uso de intermediarios para el ya conocido “CVY – Como voy yo” y arreglos “por debajo de la mesa”.

Esta excusa suele estar asociada a la etiqueta de “la cultura de la corrupción” creando aceptación y limitando las acciones para que sea posible operar de otro modo. Esto implica que las prácticas corruptas estén fijas en cómo las personas piensan y actúan, cerrando la oportunidad para que un individuo o una empresa pueda cambiarlas. Sin embargo, sin importar el sector, país o industria, cada organización, deberá fortalecer de forma permanente a toda su cadena

de valor sobre la cultura de prevención de la corrupción, teniendo en cuenta que ante cada decisión estratégica para su operación puede enfrentarse a argumentos de socios locales o extranjeros que quieran imponer los estándares de sus países apoyando actos no éticos, específicos de corrupción, los cuales son ajenos a su cultura y deben ser rechazados y oportunamente denunciados.

Si bien, por años los temas de corrupción han abatido a Colombia, no es correcto generalizar que este tipo de práctica identifique a cada uno de los ciudadanos y funcionarios de las organizaciones, es deber de las nuevas generaciones y de las organizaciones que hacen parte del motor de la economía del país cambiar esta premisa y eliminar “la malicia indígena” implícita en los negocios que entorpece acciones transparentes y el curso normal del país.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

- **La corrupción es ilegal, independientemente del sector, región o país.** Tanto las empresas como sus empleados deben reconocer que la corrupción y todos los actos relacionados con esta conducta, no son una opción, todos deben asumir la tarea de evitarla y denunciarla. Las leyes, normas y directrices éticas no diferencian entre sectores económicos, regiones o países. La corrupción y todos

los actos relacionados son ilegales; los culpables, empleados o directivos, serán castigados tarde o temprano, y deberán asumir las sanciones impuestas por las autoridades, así como los daños reputacionales liderados por la ciudadanía.

■ **La lucha contra la corrupción es universal.** La Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción está basada en el principio de que la corrupción no debe ser tolerada, ni aceptada. A 2017 más de 183 países han ratificado esta Convención, considerando la corrupción como una de las principales razones de detrimento en las empresas y los individuos.

De igual manera, Transparencia Internacional viene elaborando desde 1995 El Índice de Percepción de Corrupción, en los resultados de 2018, el panorama muestra a dos tercios de los países evaluados con calificaciones en riesgo muy alto y alto, es decir, por debajo de los 50 puntos²⁰.

Colombia también ha celebrado diversos acuerdos internacionales que fueron aprobados por el Congreso de la República, tales como la Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos, en 1997, y en 2012 la Convención de la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económicos (OCDE) para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales.

■ **Las culpables son las estructuras, no la gente.** En la etiqueta “cultura de la corrupción” puede interpretarse que un país en particular es intrínsecamente más corrupto que otro, lo que convierte esta razón en una excusa muy poderosa, dado que refuerza el impacto que puede existir en una acción individual y cómo ésta es ejecutada indiferente a las consecuencias colectivas que puede generar incluso para todo un país. ¿Cómo podría alguien cambiar la percepción y el actuar de todo un país? Los valores son los mismos en cualquier sitio, y son la base de relaciones transparentes. Independientemente del país, sociedad o de la cultura, es inaceptable usar fondos públicos o ajenos para lograr beneficios propios. La corrupción prospera en estructuras donde se concentra el poder, y los esfuerzos para crecer como sociedad, olvida las bases fundamentales que definen la transparencia del actuar de los ciudadanos.

■ **Todos pueden marcar la diferencia.** Hay muchos ejemplos inspiradores en los que las empresas se adhieren a los más altos estándares de integridad y logran conducir sus negocios con éxito,

²⁰ <https://www.transparency.org/cpi2018>



en ambientes con índices de percepción de corrupción elevados. El éxito comienza cuando se diseña e implementa un programa de cumplimiento dentro de la empresa, seguido de un proceso verdadero de sensibilización e involucramiento de todo el personal y de sus socios locales. Sin embargo, se requieren mayor número de acciones que sean tangibles en el corto y mediano plazo, logrando compromiso y resultados sobre el cambio cultural en la prevención de acciones corruptas y relacionadas. Independientemente del tamaño, poder o influencia, las empresas deben además comprometerse colectivamente con cada uno de sus grupos de interés y otros actores, conociendo los escenarios a los que están mayormente expuestos y las barreras que puedan obstaculizar operaciones transparentes, basadas en marcos éticos sólidos. Los sectores, gremios y grupos económicos tienen como tarea monitorear todas aquellas situaciones que pueden ser un riesgo y palanca negativa para la comisión de estos actos y como grupo definir directrices, parámetros que de forma transparente y genuina cierren la puerta a actos corruptos o que contaminen la naturalidad de los negocios, las cuales realmente se conviertan en el emblema de estas organizaciones y defina “como se hacen los negocios aquí”. Cada persona desde el rol que desempeña puede ser un agente

multiplicador en la lucha contra la corrupción.

■ **Los empresarios tienen la responsabilidad de actuar.** Resolver una falla general de gobierno en un sector específico requiere tanto de las iniciativas privadas como de la voluntad e iniciativas materializadas de la política de gobierno; aún sin contar con esta última las empresas no pueden ser sólo observadoras y asumir conductas pasivas esperando que las circunstancias o el contexto cambien. El compromiso empresarial está fundamentado en la responsabilidad como motores financieros para lograr el crecimiento y desarrollo económico de una nación, demostrando una postura de cero tolerancia a actos de esta índole y dando apertura a nuevas oportunidades y negocios, basados siempre en el marco de la legalidad y transparencia.

Adicionalmente, la ley colombiana se ha ido robusteciendo en esta materia, de tal manera que, desde el Código Penal, el Estatuto Anticorrupción (L. 1474 de 2011). La Ley De Soborno Transnacional (L. 1778 de 2016), entre otras, define las responsabilidades penales y administrativas que deben hacer parte de la dinámica de los negocios, así como las consecuencias y sanciones que se pueden activar por el no cumplimiento de las mismas.

➤ La corrupción no es una cuestión de cultura nacional. Tampoco es una cuestión exclusiva de los países desarrollados para combatirla. Las empresas que intentan hacer negocios en países con altos índices de percepción de corrupción, deben afrontar de forma activa el problema de la corrupción. Caer en un estado de parálisis, esperando que todo sea mejor, es inaceptable.



“Si el otro dio papaya, ¿por qué yo no?” Esta, es una de las excusas más comunes en materia de corrupción entre las personas que trabajan en una compañía, en todos los niveles jerárquicos. Las causas son diversas, aunque se destacan (i) los entornos de presión para lograr objetivos de ventas contra una posible competencia desproporcionada; (ii) las oportunidades de negocios representativas que están sujetas a cancelaciones, retrasos y renegociaciones, y que por la complejidad de las condiciones de participación pueden llegar a poner en riesgo la sostenibilidad financiera de las empresas; (iii) importantes procesos licitatorios que implicarían un crecimiento importante para las compañías por el monto, y que perderlos tras años de trabajo en la estructuración de la propuestas, pueden significar un elevado costo y la pérdida de una oportunidad que tal vez no vuelva a presentarse; y (iv) un ambiente competitivo voraz que lleva a las empresas a desbordar límites que se superponen a los principios de integridad de las organizaciones. La búsqueda del éxito en el mercado donde se compite supera, en ocasiones, incluso la misión para la que fueron creadas las compañías. Por lo tanto, conectar los salarios y esquemas de bonos a objetivos exigentes de rendimiento puede alimentar la percepción de que el programa de cumplimiento de la empresa es irrelevante por verse como “fuera de la realidad comercial y de crecimiento de los negocios”. Aunque la mayoría de las personas que ocupan cargos directivos desapruaban las prácticas corruptas, de manera frecuente existe la percepción de que seguir las polí-

ticas de la empresa pondría en peligro las oportunidades de corto plazo, y que las prácticas corruptas simplemente son una parte necesaria para hacer negocios que busca evitar pérdidas y perjuicios para las empresas. Además, en el entorno de los negocios es común pensar que aplicar programas de integridad pueden generar desventaja frente a los competidores que ya han tomado la delantera. Así, es frecuente cuestionarse: **si lo hacen otros, ¿por qué yo no?**

Los corruptos pueden justificar los sobornos para concretar negocios haciendo referencia a un entorno corrupto “cultural” o incluso “histórico”. Pueden argumentar que la competencia implementa prácticas que aportan al cierre de negocios, por ejemplo, obsequios o invitaciones, y que ellos deben hacer lo mismo para no perder ventas.

Estas racionalizaciones no son teóricas: reflejan lo que directores, directoras y gerentes de ventas realmente reportan cuando hacen negocios. La corrupción es aún habitual y la globalización conduce a una competencia incluso más compleja. “Una persona del área de ventas tratando de ganarse la vida en una región con altos índices de percepción de corrupción que trate de buscar una excusa para pagar un soborno nunca iría demasiado lejos para encontrarla”.

Esta excusa se hace aún más poderosa cuando se combina con la Excusa n.º 2: “Si el resultado es bueno, ¿por qué va a estar mal?”. Mezclado con el sentimiento de no

tener una alternativa real, puede hacer sentir a las y los empleados que el comportamiento ilegal se encuentra justificado e incluso socialmente -y corporativamente- aceptado.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

■ **Todos se ponen en riesgo.** Cada integrante de una organización debe ser consciente de que ganar contratos por medios corruptos es ilegal en todas partes. Los beneficios de corto plazo de ganar negocios ilegalmente son solo una ilusión. Los comportamientos corruptos se traducen para una empresa, su gerencia, empleados y empleadas en riesgos significativos de tipo legal, comercial y reputacional: debido a la percepción de que es poco probable el ser descubierto, por lo tanto, la esperanza de que estas consecuencias negativas nunca se materialicen, es realmente incorrecta (ver Excusa n.º 9).

Entonces, conducirse de manera íntegra puede diferenciar a una empresa de sus competidores, logrando que empresas trasnacionales que busquen hacer negocios en dicho país prefieran contratar a la empresa sobre sus competidores por su integridad ya que implica un menor riesgo para su negocio, y mayor afinidad en su filosofía de hacer negocios rentables, pero no a cualquier precio.

■ **El soborno no debe ser una solución, siempre existen otras alternativas.** Las personas que trabajan en ventas a menudo expresan la percepción de que deben competir en un “campo de juego disparejo” y que sus competidores pueden ofrecer un regalo costoso u otras ventajas a un cliente para tener mejor trato comercial. El problema de competir con pares desleales es una realidad, sin embargo, cada vez más personas desaprueban prácticas corruptas. Todos los miembros de una organización deben ser conscientes no solo de las consecuencias potenciales, severas y negativas de la corrupción, sino también de las soluciones prácticas y ya probadas. Las iniciativas de acciones colectivas pueden servir como ejemplos inspiradores, en los que existen muchas historias de éxito. Dichas iniciativas demuestran cómo la cooperación entre empresas y gobiernos puede reducir significativamente la corrupción. Adicionalmente, los directivos de las empresas deben implementar programas de incentivos a los empleados, que permitan destacar la creatividad de los equipos técnicos y de ventas en la creación de estrategias innovadoras en la captura del mercado, ya sea con campañas atractivas a los clientes o creando ofertas de valor, demostrando que para ganar no es necesario incurrir en prácticas anticompetitivas o antiéticas.



■ **También existen soluciones para el que recibe el soborno.**

Las empresas no sólo deben luchar contra competidores corruptos. La solicitud de sobornos y la extorsión también representan preocupaciones serias en muchas partes del mundo. En dichas situaciones las empresas pueden sentir que deben ceder ante tales requerimientos, pues no estarían acorde a los modelos de contratación del entorno, y que de otro modo enfrentarían serias consecuencias en el corto plazo, como es el caso de perder contratos. Nuevamente, las empresas tienen una oportunidad para evitar caer en estas prácticas. Para esto, los modelos de integridad deben fortalecer los mecanismos de denuncia, los procedimientos de investigación y los reportes a las autoridades competentes. Los integrantes de la organización deben ser conscientes de que las prácticas corruptas no solo se expanden por acción si no por omisión, y, en consecuencia, estas se multiplican debido a una posición pasiva de quien recibe una oferta indebida pensando que “no fui yo quien lo ofrecí, yo no lo acepté, ahora es problema de otros”.

■ **El grupo es más fuerte que el individuo.**

Las empresas pueden involucrar aliados o socios comerciales de manera cotidiana, al enfrentarse a situaciones complejas. Pocas empresas pueden hacer todo por su propia cuenta. Lo mismo aplica para la lucha contra la

corrupción. La corrupción es una situación compleja, y buscar aliados es un enfoque probado que ofrece una solución. Participar de manera conjunta, agrupando a los diferentes actores del mercado con independencia de su posición en el mismo, en una alianza de organizaciones sectoriales y nivelar el terreno de juego entre competidores, aumenta el impacto y la credibilidad de la acción individual. Estas iniciativas de actuación conjunta o acción colectiva pueden asumir diversas formas, que van desde acuerdos a corto plazo hasta iniciativas a largo plazo con compromisos públicos por parte de todos los actores de un gremio.

Así mismo, las empresas deben solicitar a sus proveedores prácticas éticas para que a su vez éstos las exijan a sus empleados y a su cadena de suministro.

➤ **Compromiso de licitaciones transparentes:**

Un ejemplo práctico de una actuación conjunta son los llamados Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno, desarrollados por el Comité de Dirección de Empresas y organizaciones líderes bajo la presidencia de Transparencia Internacional, en los que “empresas de todas las regiones del mundo, organizaciones internacionales de trabajadores y organizaciones de la sociedad civil”, proponen aprovechar la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica de las empresas

de modo que éstas puedan contribuir a la solución de los retos que plantea la globalización²¹. El objetivo de estos principios es "proporcionar un marco para las buenas prácticas en los negocios y estrategias de gestión de riesgos para la promoción de la integridad en el sector empresarial"²².

➤ **Compromiso para una conducta transparente:** Otro ejemplo de una actuación conjunta, es la adopción de compromisos éticos sectoriales, lo que consiste en que empresas, a menudo de la misma industria, se comprometen a procedimientos y estándares definidos en materia de cumplimiento. En el proceso hay un moderador neutral que coordina y controla el cumplimiento de dicho acuerdo. En éste se definen herramientas concretas para detectar incumplimientos y se establecen diferentes consecuencias según cada pacto. En la actualidad, estos procedimientos están siendo desarrollados por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República de Colombia, agrupando a los sectores de la economía en pro de la transparencia empresarial.

➤ Las empresas deben reconocer la dificultad para asegurar la obtención de negocios en un entorno en el que la corrupción es percibida como "la regla", presente en la cultura de los negocios y a su vez respetar a cabalidad los valores de integridad de la organización. Sin embargo, renunciar al principio de integridad debido a que "todos los demás lo hacen" no salvará al empleado o empleada corrupta y a su empresa de las sanciones aplicables, así como consecuencias negativas de carácter legal o reputacional. Todos y todas en la organización deben estar convencidos no solo de que deben rechazar tales actos, sino también de la existencia de alternativas para hacer la diferencia entre sus competidores mientras fomentan el comportamiento ético y legal. Muchos empleados y empleadas no son conscientes de esas oportunidades. Es tiempo de cambiar estas excusas, nada cambiará si seguimos pensando en que el mal actuar de otros justifica el propio.

21 Véase Secretaría de Transparencia presidencia de la República de Colombia, "Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción, Guía Práctica para su Construcción", p. 9, 10, 12, 20. <http://www.actuecolombia.net/images/docs/Guia Pacto se empresariales.pdf>

22 Íbid. p. 10.



Esta es una excusa muy común, no sólo entre empleados de las empresas si no de la ciudadanía en general. Las leyes, que en un principio parecen que no se aplican en su totalidad, no se persigue al corrupto o que no hay castigo suficiente, puede ser la excusa perfecta para no acatarlas. Y más aún, cuando las denuncias parecen no tener el impacto necesario y pueden poner en evidencia al denunciante.

En aquellos países donde el Estado de Derecho es frágil, es muy común encontrar leyes mal implementadas, o situaciones donde se cree que el Estado y la Justicia son más permisivos, lo que genera en la población desmotivación y una justificación a la hora de incumplirlas. Esto sucede cuando la ley como la sanción respectiva no se muestran como ejemplares y los actos de corrupción pueden llegar a la impunidad por vencimiento de términos o falta de juicios expeditos. Incluso los procesos para pagar multas o cumplir con las leyes son muchas veces tediosos, extensos y poco claros, lo que fomenta aún más el uso de esta excusa. Por otro lado, este marco también fomenta la inacción a la hora de ser testigos de estos eventos, porque en vez de aumentar el número de denuncias, se genera la sensación que al denunciar solamente se expone al denunciante a un peligro innecesario, dado que el denunciado no recibiría castigo apropiado y posiblemente quede en la impunidad.

La sensación de que la ley no sirve puede provenir tanto de procesos públicos de

corrupción que no generan condenas, como también de eventos conocidos de actos de corrupción, en donde se hacen públicos los hechos y los responsables, pero los juicios se dilatan y no se tienen resultados en los tiempos adecuados para la opinión pública.

Esta excusa se ve potencializada en el poco incentivo o incluso al temor de denunciar. En algunos casos, el mismo desconocimiento de las herramientas y mecanismos para denunciar y protegerse, disminuyen el mismo número de denuncias. Es común encontrar situaciones en el que un funcionario público pueda pedir un soborno, y la persona objeto de este funcionario, se niegue a pagar el mismo, pero no se denuncia al funcionario público. Lo anterior sólo genera que el empleado continúe con el siguiente candidato, y que inclusive el objeto del soborno pueda tomar la decisión de aceptar sobornar en una futura ocasión, dado que otro pudo haber obtenido el resultado esperado con este actuar. Adicionalmente, la omisión en un delito como el de corrupción, también es un delito de acuerdo con el Artículo 446 y 447 del Código Penal Colombiano, dado que no sólo se castiga la acción o la intención, sino la omisión al no denunciar el mismo.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

■ **Incumplir con las leyes es ilegal, no importa si los procesos judiciales no son expeditos o creemos que la justicia es parcializada.** El incumplimiento de la ley es ilegal más allá de nuestra percepción sobre las personas que la imparten. La ignorancia de la ley no exime de su cumplimiento. Por lo tanto, existen riesgos legales, reputacionales y comerciales para las empresas que cometen actos de corrupción.


■ **Generan incentivos para la corrupción.** Dar pagos facilitadores para que los corruptos se “hagan de la vista gorda” ante los incumplimientos de leyes solamente genera mayor corrupción y que la conducta de los corruptos se repita. Los corruptos encuentran la excusa perfecta para seguir pidiendo sobornos si nosotros como ciudadanos no denunciarnos, según la encuesta de fraude en Colombia de KPMG, sólo el 22% de los casos son detectados por denunciante anónimo, lo cual es una cifra baja comparado con países con un mayor nivel de PIB²³.

■ **Aunque percibamos que las leyes no apliquen o que la justicia no es imparcial, no significa que no se castigue o se per-**

siga al corrupto. A la hora de aplicar las leyes, sanciones o procedimientos, usualmente nuestro comportamiento se basa en la sanción por el incumplimiento de las mismas, y así cometer una infracción de tránsito puede sonar a algo permitido siempre y cuando no haya un agente de tránsito que nos sancione. Podemos creer que la ley no aplica porque hay corruptos que no han sido procesados. Sin embargo, el cumplimiento de la ley debe basarse siempre en el cumplimiento de la misma y no en si nos logran detectar o no.

■ **Si permitimos el incumplimiento externo, abrimos la puerta a un incumplimiento de reglas internas.** Si como organizaciones o jefes permitimos o festejamos el incumplimiento de leyes externas, es muy difícil luego para la empresa defender el cumplimiento de reglas internas. Muchas veces, las reglas internas son observadas como injustas para las y los empleados, ya sea por burocracia o también por las sanciones que se imponen. Es por eso que es importante mantener una tolerancia cero a la corrupción y brindar el ejemplo para que luego podamos asegurar el éxito de nuestra regla interna. Es importante que al crear nuestro reglamento interno pensemos en los motivos y en las justificaciones de

²³ Encuesta de Fraude Colombia, KPMG. <https://home.kpmg/co/es/home/insights/2018/07/encuesta-de-fraude-en-colombia.html>



dichas reglas, haciendo un análisis de riesgo que nos permita usar medios proporcionales a los riesgos. De esta forma, será más fácil comunicar a las y los empleados la razón de nuestras reglas y no incentivar el uso de esta excusa para motivos internos.

■ **Todos podemos hacer la diferencia.**

Incumplir la ley o pagar un soborno para evitar su aplicación o su consecuencia, definitivamente no va a cambiar la situación ni va a fomentar la creación de nuevas leyes justas y eficientes. Para generar cambios es importante involucrarse en la creación de leyes p.ej., el estatuto anticorrupción o el referendo anticorrupción, las cuales pueden abarcar también desde acudir a la sociedad civil, crear un comité sobre la temática dentro de la empresa, trabajar con cámaras empresariales o iniciar un proceso judicial a fin de que se decreten sanciones ejemplares a los funcionarios públicos que permitan la derogación o prescripción de términos de casos de corrupción que perjudican el estado de derecho. Las acciones individuales y los buenos ejemplos inspiran a otros a involucrarse y generar cambios positivos.

➤ El Estado de Derecho es uno de los fundamentos de cualquier país, por eso, es importante cumplir y aplicar las leyes. Las empresas tienen la responsabilidad de cumplir y fomentar el cumplimiento de la ley, más allá de que sea considerada como ineficiente, y en todo caso trabajar con otros actores para tratar de generar cambios en la legislación y modificar leyes y sanciones. El trabajo proactivo en la mejora del Estado de Derecho trae para el sector económico mayores inversiones, más estabilidad económica y una competencia más leal y transparente.

Nº. 7 SE NECESITAN TERCEROS PARA REALIZAR EL TRABAJO

Esta es una excusa común entre las y los empleados cuyas tareas y/o responsabilidades son llevadas a cabo en entornos desconocidos, complicados y/o muy especializados.

Por ejemplo, un empleado o empleada tiene la tarea de abrir una oficina en una nueva localidad en cierto tiempo, y puede enfrentarse a regulaciones complejas o confusas, donde lograr avances en un periodo de tiempo razonable depende, en gran medida, de las relaciones personales con las autoridades locales. En tal caso, la empresa y/o el empleado pueden optar por ser más "eficientes" y contratar a terceros para obtener licencias, permisos y demás autorizaciones necesarias para sus operaciones.

Estos terceros pueden ser consultores en desarrollo de negocios, representantes de ventas, agentes de aduana, abogados, contadores, entre otros, todos ellos con un amplio conocimiento de las costumbres y prácticas locales, así como ser poseedores de buenas relaciones y contactos personales en el entorno local.

En esta circunstancia, se debe poner especial atención, a que la motivación subyacente para la contratación del servicio con el tercero no sea la de transferir o delegar el riesgo de corrupción, sino más bien agilizar de manera legal un trámite que de lo contrario podría ser muy costoso para la empresa.

Un empleado o empleada puede ser consciente que en algunos lugares un pago indebido puede ayudar a acelerar procesos y/o a obtener servicios, pero puede preferir "No ensuciarse las manos" y recurrir a un tercero para ello. De tal manera, que, si dicho tercero comete un acto de corrupción, el empleado o empleada puede excusarse o justificarse al negar cualquier conocimiento o responsabilidad directa al respecto, asegurando que el tercero fue contratado para un trabajo lícito y que fue este el que cometió el delito, "lavándose las manos por el acto de corrupción cometido". Sin saber que pueden llegar a ser responsables por los actos que ese tercero realice.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

- **La contratación de terceros para prestar algún tipo de servicio a la empresa trae consigo un alto riesgo inherente, y las empresas son responsables por sus terceros y los actos que ellos cometan.** Si bien, tener relaciones comerciales con terceros puede ser necesario en los negocios y es legítimo, también puede acarrear un gran riesgo en cuanto a corrupción. De acuerdo con el primer estudio Latinoamericano²⁴ de junio 2019 sobre el "Estado de las prácticas empre-

24 Véase Yepes-Lopez G., Garcia de la Torre C., Schwab M. Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio latinoamericano. Link: <https://www.pactoglobal-colombia.org/primer-estudio-latinoamericano-sobre-el-estado-de-las-practicas-empresariales-contra-el-soborno.html>



sariales contra el soborno", en el cual participaron 694 empresarios colombianos de pequeñas, medianas y grandes empresas en nueve ciudades representativas de Colombia, se evidenció que el 86% de los encuestados perciben que existen sobornos en su sector económico (20 de los 21 sectores económicos representados en el estudio manifestaron en más del 74% perciben soborno), y que las principales modalidades para sobornar son: contribuciones políticas, pagos para agilizar o facilitar trámites y actividades comerciales de cierre de negocios. Así mismo, llama la atención que en el estudio solamente alrededor del 50% de las empresas participantes dicen hacer explícita su postura de rechazo del soborno, tanto a sus empleados como a terceros; y al preguntarles por los esfuerzos para prevenir el soborno en sus relaciones con terceros, casi la mitad de los encuestados (47%) mencionó que su empresa no cuenta con alianzas estratégicas o socios.

A nivel internacional, la cantidad de casos por infracciones a la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) en América Latina del 2008 al 2018 ha ido en aumento, contabilizándose 73 casos de FCPA y 157 demandas por parte del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ) y la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos (SEC); Colombia ocupa la sexta posición a nivel regional. Adicionalmente, en los

casos de FCPA se ha evidenciado que en el 50 % de las demandas se encuentra involucrado un tercero.

■ **Las empresas tienen la responsabilidad y la obligación de conocer la manera en la cual sus socios comerciales realizan sus negocios.**

En Colombia existen regulaciones anticorrupción que rigen las prácticas de negocio de las empresas, y se destacan: las normas en materia de lucha contra la corrupción (Ley 1474 de 2011, Estatuto anticorrupción), las normas en materia penal (Ley 1142 de 2007, por medio de la cual se adoptan medidas para la prevención y represión de la actividad delictiva de especial impacto para la convivencia y seguridad ciudadana), las normas en materia de contratación pública (Ley 1150 de 2007, Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos; Decreto 1510 de 2013, Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública), las normas en materia fiscal (Ley 610 de 2000 por la cual se establece el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal de competencia de las contralorías), las normas en materia disciplinaria (Ley 1952 de 2019, Nuevo Código Disciplinario, Ley 734 de 2002, Código Único Disciplinario; Directiva Presidencial 01 - 18 de febrero de 2015, Reporte a la Secretaría de


Transparencia de la Presidencia de la República de posibles actos de corrupción o irregularidades), las normas en materia de participación ciudadana (Ley 850 de 2003, por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas), las normas en materia de transparencia y acceso a la información pública (Ley 1712 de 2014, por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones), las normas en materia de corrupción en el sector privado (Decreto 92 de 2017, por el cual se reglamenta la contratación con entidades sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política, y Ley 1778 de 2016, por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción), y las normas relacionadas con las facultades de la Secretaría de Transparencia (Decreto 1649 de 2014, por el cual se modifica la estructura del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República).

De igual manera, Colombia es un país que se caracteriza por respetar la institucionalidad internacional y adherirse a las principales convenciones e iniciativas internacionales en términos de corrupción, así: Convención de las

Naciones Unidas contra la Corrupción (Ley 970 de 2005), convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales de la OCDE (Ley 1573 de 2012), Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de los Estados Americanos - OEA (Ley 412 de 1997), Reglas de Conducta de la Cámara de Comercio Internacional, Declaración de Inversión Extranjera y Empresas Multinacionales de la OCDE (Decreto 1400 de 2012, que incluye unas recomendaciones voluntarias para empresas con el fin promover una operación respetuosa de las empresas en el marco del desarrollo), y Convención de Lucha contra el Soborno Transnacional (Ley 1573 de 2012).

Así mismo, en adherencia a leyes internacionales, tales como la Ley de Soborno del Reino Unido (UK Bribery Act) y la Ley Antisoborno en el extranjero (Foreign Corrupt Practices Act) FCPA de los Estados Unidos de América, se da la aplicación extraterritorial que sancionan actos de corrupción cometidos por empresas extranjeras en Colombia, y ambas leyes extienden la responsabilidad de las empresas a aquellos actos llevados a cabo por terceros en su nombre o representación.

■ **El fin no justifica los medios.** La premura de una empresa por ser rentable



y/o competitiva no puede llevarla a contratar con terceros, como aliados estratégicos de negocio, vulnerando la libre competencia e incurriendo en prácticas corruptas.

■ **Las empresas deben actuar responsablemente al contratar a terceros para llevar a cabo actividades “de riesgo”, que incluso involucren funcionarios públicos.**

Las empresas deben tomar una serie de medidas a fin de garantizar una contratación transparente; estas medidas incluyen: (i) asegurar que la empresa tiene una necesidad legítima que debe ser cubierta mediante la contratación de un tercero; (ii) establecer un proceso en los objetivos de selección de terceros y toda la cadena de valor, a fin de garantizar que el tercero a ser contratado realmente cuenta con la capacidad de servicios y/o bienes que ofrece; (iii) validar que los servicios y/o bienes ofrecidos por el tercero no tienen un precio superior al del mercado; (iv) realizar el ejercicio de la debida diligencia comprobando los antecedentes comerciales del tercero y revisando las listas restrictivas; (v) documentar por medio de contratos las relaciones comerciales con los terceros, a fin de tener la mayor claridad posible en el objetivo de la relación comercial; (vi) incluir en los documentos legales cláusulas en temas de anticorrupción y antisoborno; (vii) revisar que la tercera parte es apta en materia anti soborno; y finalmente, (viii)

capacitar a los terceros en relación con el código de conducta de la empresa y sus políticas anti soborno o en su caso si existe un código de conducta especializado a estos terceros. Las empresas son responsables por todos los terceros con los que contraten, independientemente se trate de personas jurídicas o personas naturales. En la medida en que todas las empresas se comprometen con la integridad como un valor institucional, el ejercicio de la debida diligencia para evaluación de terceros se volverá parte de la naturalidad en la celebración de un contrato.

➤ *“Hacerse el de la vista gorda” deliberadamente representa una amenaza seria, hay que recordar que lo único que no se puede delegar, es la responsabilidad. Cada vez y en mayor medida, las empresas entienden el riesgo de contratar servicios con terceros y deben tener un programa para conocer de forma detallada a sus terceros, implementando controles y procedimientos que garanticen un sano relacionamiento con sus terceros. Así mismo, a fin de mitigar el riesgo, las empresas deben manifestar sus expectativas con respecto a sus terceros en procedimientos detallados como un Código de Conducta especializado para proveedores o un documento equivalente. En general, tales códigos exigen el cumplimiento de todas las leyes aplicables y prohíben explícitamente cualquier tipo de corrupción.*

Nº. 8 NO CONTAMOS CON CAPACIDAD SUFICIENTE PARA TENER UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO

En la mayoría de las empresas existen múltiples necesidades de recursos económicos, lo que lleva a que las diferentes áreas compitan entre ellas. Por ejemplo, se necesitan recursos para la investigación y el desarrollo para una nueva línea de productos, una nueva campaña de marketing, o en nuestro caso, para la implementación de un programa de cumplimiento.

En esta competencia interna por los fondos de la empresa, un programa de cumplimiento puede estar en desventaja. Principalmente porque puede ser percibido como una carga burocrática para la operación de la empresa y porque los directivos de la empresa no visualizan un beneficio económico directo.

De igual manera, resulta todo un reto que las y los empleados apoyen el programa de cumplimiento, si no entienden el propósito y la importancia que el mismo tiene en sus funciones.

Los altos directivos de las empresas y otras personas responsables de desarrollar e implementar la estrategia de una empresa, con frecuencia entienden la importancia de establecer y mantener un programa de cumplimiento. Aun así, pueden dar prioridad a otras actividades. Pueden recurrir a las excusas antes mencionadas señalando que un programa así, impondría una carga financiera excesiva o incluso que asustaría a las y los empleados.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

■ **Existen muchas consecuencias negativas para una empresa envuelta en un escándalo de corrupción.** Algunos ejemplos son pagar multas que paralizan los negocios, sanciones penales, sanciones civiles, exclusión en ciertos mercados, terminación de contratos y daño en la reputación de la compañía y de sus representantes. El riesgo de ser descubierto ha aumentado notablemente en los últimos años (véase Excusa n.º 9). En caso de ser una PYME muchas empresas multinacionales demandan que sus proveedores tengan ciertos controles anticorrupción como requisito para contratarlos. Por lo tanto, tener un programa de cumplimiento puede ser una ventaja frente a su competencia.

■ **Castigo doble.** Ninguna empresa es inmune a la corrupción, y todas pueden establecer medidas para reducir el riesgo de que ocurran estos actos. Un programa de cumplimiento, sin lugar a duda es una herramienta que le permite a las compañías reducir el riesgo de que las y los empleados realicen actos corruptos ya que el objetivo de un programa de este tipo es promover una cultura de respeto y cumplimiento con las normas legales y corporativas. Para lograr este objetivo el programa debe describir acciones que a su vez deben



ser conocidas e implementadas por los y las integrantes de la empresa, desde la alta directiva hasta los niveles más bajos, concientizándolos y capacitándolos sobre la importancia de conducir los negocios de manera ética y con integridad.

■ **La prevención es clave.** En el caso de que un empleado o empleada sea descubierto cometiendo actos corruptos, a pesar de que la empresa haga todo lo necesario para evitar este tipo de actos, contar con un programa de ética y cumplimiento puede resultar en la suspensión o disminución de la sanción. Así, invertir en un programa de cumplimiento puede verse como una forma de seguro o protección, de la misma manera en la que funciona un sistema de seguros, en el cual se pagan primas de seguros para situaciones que una compañía espera nunca ocurran.

■ **Tener un programa de ética y cumplimiento no tiene que ser costoso.** Sobre todo, si se trata de pequeñas y medianas empresas. Existe consenso, en gran medida, sobre los elementos y requisitos esenciales que abarca un programa de cumplimiento, entre ellos: apoyo de los altos directivos; capacitación y comunicación; controles internos y registro de la información; mecanismos de presentación de

informes; seguimiento y supervisión²⁵. El diseño de un programa de cumplimiento es como un traje a la medida, dependerá mucho de las características individuales y riesgos específicos de cada empresa. Ello asegura, no solo la identificación y la priorización de los riesgos, que realmente importan a la empresa, sino también el uso más eficaz de los recursos financieros y humanos en relación con su implementación. Como regla general, puede decirse que cuanto más compleja la organización, más complejo será el programa de cumplimiento. Por lo mismo, en general el diseño e implementación de un programa de cumplimiento en una PYME suele ser más sencillo, eficiente y menos costoso.

■ **Tener un programa de cumplimiento, vale la pena.** Comparativamente, es mucho más gravoso no tener este programa y después verse sometido a sanciones económicas, administrativas y penales. Entidades como las superintendencias, los gremios pueden aportar a las compañías un gran espacio de comunicación para orientar, entrenar y facilitar herramientas prácticas para la implementación de un programa de cumplimiento, reduciendo sus costos de implementación. Es decir, si las compañías pusieran en una balanza el cos-

25 Véase p. ej.: OCDE / UNODC / Grupo del Banco Mundial, "Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento - Manual para Empresas", 2013.

to-beneficio de los efectos económicos de la corrupción, versus la inversión en la adopción de estos programas, podrían notar que la prevención de la corrupción siempre será indiscutiblemente menos costosa.

El factor de éxito en la implementación de este tipo de programas no se centra en la proporción económica de su costo, o en la inversión de esta, la clave para su exitosa implementación requiere de lo más valioso a nivel corporativo: el factor humano, el compromiso de la Alta Gerencia y la promoción de una cultura de transparencia al interior de la compañía.

■ **Promoción de una cultura de ética y transparencia.** Sin lugar a dudas, la cultura es fundamental para alinear el capital humano con los objetivos de ética y transparencia de la compañía. La cultura es el núcleo de los programas de cumplimiento. Si la cultura de las compañías no fomenta y protege las conductas basadas en valores, entonces todos los recursos que se utilicen para actuar en un marco de ética y cumplimiento serán poco efectivos.

Por esta razón, es de vital importancia establecer un programa que contenga estrategias, actividades enfáticas e intencionales, entrenamientos, programas de incentivos e instrumentos de medición que permitan generar con-

ciencia de la necesidad de poseer y vivir una sólida cultura ética organizacional. La cultura tiene mayor influencia sobre el comportamiento del individuo, que políticas, controles y sanciones; y se construye de manera determinante desde los directivos, ya que ellos tienen doble rol en una organización, crear políticas y vivir esta cultura. Dentro de este programa se debe contar con actividades de capacitación, sensibilización, promoción y medición en temas de ética y cumplimiento de alta calidad, con el fin de preparar adecuadamente a sus empleados para tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.

■ **Existe gran cantidad de material orientativo de gran calidad y gratuito.** Aunque este material no se debe utilizar a modo de “cortar y pegar”, sí constituye una fuente de información e inspiración para aquellas empresas decididas a tener un programa de cumplimiento que les ayude a mitigar los riesgos de que se cometan actos de corrupción²⁶.

Por otro lado, el uso del talento humano, la creatividad, el buen diseño de políticas y el uso de herramientas tecnológicas disponibles en la empresa, pueden ayudar a construir elementos con calidad que hagan parte del pro-

²⁶ Puede encontrarse una visión de conjunto de fuentes de información frecuentemente utilizada en: www.allianceforintegrity.org y https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Paginas/soborno_investigaciones_funciones.aspx



grama de ética y cumplimiento. No necesariamente debe ser costoso, muchos elementos pueden ser simplemente piezas y campañas creativas realizadas in-house.

➤ Cuando empiezan a examinar el riesgo de corrupción, las empresas pueden sentir cierto escepticismo o incluso sembrar miedo en su personal: ¿Pasa algo en nuestra empresa? ¿Por qué abordamos ahora este tema? Por ello, es muy importante que se les comunique que ninguna empresa es inmune al riesgo de corrupción, y que este riesgo aumenta si se ignora.

Esta excusa es especialmente popular entre las empresas cuando se tiene una sensación de impunidad ante los hechos de corrupción o se cree que sólo las entidades públicas son las corruptas. Combinada con la Excusa n.º 8 (No contamos con capacidad suficiente para tener un programa de cumplimiento), puede ser la base de un análisis costo-beneficio informal que proporcione argumentos en contra de introducir un programa de integridad para toda la empresa. Evidentemente, si el riesgo de ser descubierto se percibe como bajo o los “beneficios” económicos recibidos a través de los actos corruptos e ilegales son mayores a los costos que se pueden percibir por medios legales, los costos previstos para este programa pueden parecer demasiado altos, incluso ante crecientes consecuencias negativas.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

- **La corrupción es ilegal, independientemente del tamaño de la empresa y donde se encuentre.** El marco legal internacional no hace distinción entre empresas multinacionales, grandes y PYMES. La corrupción es ilegal, y las y los empleados culpables, junto con sus empresas y sus directivos, serán sancionados ya sea por las autoridades o por la sociedad civil.
- **Aumento significativo de la aplicación de la ley.** En la última década ha aumen-

tado la prioridad atribuida a la lucha contra la corrupción. P. ej., en EUA, Reino Unido, Alemania y Suiza se hacen cumplir activamente las leyes correspondientes. Colombia también ha realizado esfuerzos para combatir este flagelo, en los últimos años ha emitido normas y procedimientos para prevenir y sancionar los actos corruptos, por ejemplo: Ley 1778 de 2016 (“Ley Antisoborno”), sistemas de autocontrol para prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo en sector privado desde el 2014, entre otras.

- **Las PYMES en el centro de atención.** Los organismos encargados de hacer cumplir las leyes no sólo centran su atención en las grandes empresas multinacionales.

Cada vez son mayores los controles y los compromisos internacionales en contra de la corrupción, la ciudadanía es más activa respecto a su rol de agente por la transparencia y, por ello, las denuncias ciudadanas aumentan diariamente. Colombia se encamina cada vez más en dar cumplimiento efectivo a su legislación con organismos de investigación más robustos y eficientes.

- **Alcance extraterritorial.** Las normas legales se aplican cada vez más a nivel mundial. Las dos leyes extranjeras con alcance extraterritorial más destacadas



del mundo en este contexto son:

➤ la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de EE. UU. (*Foreign Corrupt Practices Act, FCPA*) y la Ley sobre Corrupción de 2010 del Reino Unido (*Bribery Act 2010*). En el caso del FCPA, el gobierno norteamericano ejerce su jurisdicción sobre empresas estadounidenses o no estadounidenses sobre actos de corrupción llevados a cabo fuera de dicho país, pero que tienen nexos con EUA, tales como el envío de correos electrónicos inculpativos a través de servidores localizados en EE. UU., o la transferencia de fondos a través de cuentas bancarias estadounidenses. Esto es suficiente para fijar la jurisdicción extraterritorial.

■ **Beneficios de establecer un programa de Compliance en Medianas y Pequeñas empresas.**

Todas las organizaciones sin importar su tamaño se encuentran expuestas a riesgos, pero no contar con un programa efectivo de ética y cumplimiento, puede ocasionar un impacto enorme y a veces irreversible. Dentro de los múltiples beneficios se encuentran:

a. Detección temprana de fraudes: El 25% de los eventos de fraude son detectados por una denuncia y el 80% son realizados por un empleado²⁷.

b. Aumento de la reputación en el mercado, aspecto que podría verse reflejado en el aumento de las ventas.

Se establece un monitoreo real y permanente que permite tener procedimientos más eficientes conllevando a que sea más visible y transparente y más ética en su actividad contribuyendo a un sector más responsable y reconocido por la sociedad.

■ **No sólo incumbe a los organismos encargados de hacer cumplir las leyes.**

Cada vez más, las conductas corruptas son descubiertas y denunciadas por socios comerciales, la sociedad civil y el periodismo de investigación. Afortunadamente, día a día queda en el pasado los mitos como “los canales existentes de denuncia no funcionan” – “para qué denuncio si igual no pasa nada”. Incumplir las leyes daña la reputación de las empresas y se traduce en una gran pérdida para el negocio.

➤ **Auditorías de la cadena de suministro.** Muchas PYMES son proveedoras de empresas más grandes. Estas últimas, pueden contar con códigos de conducta para los proveedores que les exigen establecer medidas anticorrupción en sus propias operaciones. Los códigos pueden permitir a las empresas más grandes realizar un seguimiento de sus proveedores, p. ej. a través de auditorías in situ, para hacer cumplir los com-

27 Tomado de la Encuesta de Fraude en Colombia 2018 realizada por KPMG.

promisos en materia de anticorrupción y reducir su riesgo.

➤ **Escrutinio público.** En los medios sociales se ha podido ver cómo bloggers expertos se han unido a organizaciones de la sociedad civil y a medios de comunicación en la investigación de posibles conductas corruptas de empresas. Es nuestro deber como funcionarios y como ciudadanos informar ante las autoridades correspondientes, utilizando las herramientas existentes, situaciones que se encuentren en un marco de ilegalidad o de violación ética, siendo conscientes de las consecuencias no solo de quien incurre en esos actos, sino también de todos aquellos que nos convertimos en agentes.

➤ El análisis costo-beneficio es una herramienta de uso común para justificar las decisiones empresariales. Sin embargo, no es aplicable para comparar los beneficios de realizar actos corruptos con los costos de establecer un programa de integridad. La corrupción es un crimen con graves consecuencias y en este contexto no se deben cuantificar los costos de manera racional. Muchos profesionales de los negocios siguen siendo víctimas de la falsa idea de que es improbable que la corrupción se descubra o peor aún que se castigue. De hecho, se ha progresado notablemente en el cumplimiento de la ley, en las auditorías de la cadena de suministro y en el escrutinio público y es probable que se siga avanzando en ese sentido. Las y los empleados no deben, por lo tanto, jugarse ni el destino de su empresa ni el suyo mismo.



¡Felicidades! Si usted está a cargo del programa de cumplimiento de su empresa y sus empleadas o empleados recurren a esta excusa, la situación es alentadora, recuerde siempre que su papel es fundamental para la toma de conciencia anticorrupción. Esta excusa es señal de que los integrantes de la empresa entienden que es la corrupción, están interesados en combatirla y se sienten suficientemente seguros como para debatir cómo lograrlo; se está instaurando una cultura ética a partir de valores como la transparencia, honestidad y coherencia del pensar frente al actuar (cero tolerancia a la corrupción). Están dispuestos a actuar contra la corrupción, y ahora necesitan las herramientas para hacerlo en la práctica.

Por ello, este apartado no trata la cuestión de cómo combatir esta excusa; más bien busca ofrecer consejos prácticos que ayuden a las y los empleados en su trabajo.

■ **Reconocimiento.** Las y los empleados muchas veces se sienten incómodos al plantear preguntas sobre la mejor manera de abordar la corrupción. Por lo tanto, aquellos que lo hacen merecen un reconocimiento. Así se emite un mensaje claro de que la empresa valora este tipo de comportamiento y preguntas. La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso hacia la cultura de integridad y cumplimiento motivando a sus empleadas y empleados a través de un tono claro y ejemplarizante, reconociendo siempre las declaraciones voluntarias, la generación de preguntas y las sugerencias.

■ **Aprender de las opiniones y reacciones del personal.** Si un empleado o una empleada plantea una pregunta concreta, p. ej., sobre la conveniencia de hacer un regalo a un cliente por su boda, puede suponerse que dicha pregunta es de interés para más personas dentro de su organización. Por el bien de todos, es importante incluir en los cursos de capacitación este tipo de situaciones de la vida real. Los dilemas éticos propios del entorno permitirán ejemplarizar e identificarse en situaciones expuestas y pueden ser compartidos en capacitaciones o comunicaciones internas.

■ **No existen soluciones universales.** Las empleadas o empleados hacen frente a situaciones diferentes en las que se requieren herramientas distintas para abordar las circunstancias particulares. El personal de logística puede afrontar solicitudes frecuentes de pequeños pagos de facilitación. Un gerente de ventas puede sentirse presionado para alcanzar metas de rendimiento comercial ambiciosas y por ello, estar tentado a incumplir la ley en el momento de la licitación de contratos frente a competidores percibidos como corruptos. El marco normativo que defina la empresa permitirá orientar a las y los empleados sobre los lineamientos frente a situaciones que se presenten en su día.

■ **No es la capacitación típica.** La capacitación anticorrupción estándar puede recurrir a soluciones tecnológicas y otras formas de autoestudio, que pueden ser adecuadas para la concientización de grandes audiencias,

p. ej. en un programa de capacitación en toda una empresa. Sin embargo, ésta no es la mejor manera de concientizar a las y los empleados que afrontan situaciones difíciles. Para ellas se requieren enfoques más interactivos, como los juegos de roles entre colegas homólogos. El programa de capacitación es una herramienta fundamental de orientación para que las y los empleados sean conscientes de su compromiso y reacción ante la corrupción, y deben estar hechos a la medida de las necesidades y riesgos de cada empresa. La empresa debe en lo posible particularizar algunas capacitaciones enfocadas en las áreas que puedan estar expuestas a riesgos de corrupción, ser evaluadas para medir su eficacia y actualizadas siempre que sea necesario.

■ **Mantener abierta la puerta.** Las y los empleados siempre deben tener la oportunidad de plantear preguntas, buscar consejo o proponer mejoras para el programa de cumplimiento. Esto puede conseguirse designando a una persona (un oficial de cumplimiento), un área o departamento responsable para estas cuestiones dentro de la empresa, o a través de una línea telefónica directa especial que permita el anonimato y la no represaría hacia quien consulte o denuncie. Este apoyo ayudará al personal a responder a inquietudes como “no sé cómo reaccionar ante la corrupción”. Además, facilitará la comunicación y la confianza dentro de la empresa y contribuirá a identificar los ámbitos en los que se requiere más apoyo y capacitación.

➤ **Sus empleados y empleadas nunca deben tener preguntas pendientes de respuesta sobre cómo reaccionar ante la corrupción. Su empresa debe fomentar una atmósfera de comunicación abierta para apoyar los comportamientos esperados basados en el código de conducta. Sólo entonces podrá reducir con éxito en el tiempo, el riesgo de corrupción. ¡Motive y capacite a su personal! Toda reflexión colectiva genera compromisos en conjunto.**

CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA REBATIR LAS EXCUSAS



Una empresa no puede actuar por sí sola. La decisión de cometer o abstenerse de actos corruptos puede ser tomada por una o un representante individual, o por un grupo de empleados. Esta breve guía ha integrado algunas de las excusas más comunes utilizadas por las y los empleados para justificar conductas ilegales o inmorales. Un programa de cumplimiento eficaz debe responder y enfrentar estas excusas mediante argumentos convincentes y específicos a cada contexto. Si las y los empleados entienden que sus excusas no se sostienen y que, por lo tanto, no pueden justificar su comportamiento, la probabilidad de que se abstengan de cometer actos de corrupción es mucho mayor.

ENTENDER LOS RIESGOS

Para empezar, la prevención de la corrupción exige entender los riesgos que afronta la empresa. Para ello es preciso conocer cómo podrían justificar las conductas corruptas las y los empleados, tanto los ya establecidos como los recién contratados e incluso, los socios de negocios.

La base para implementar y mejorar continuamente un programa de cumplimiento, y para enfrentar las excusas, debe ser una evaluación de los riesgos de corrupción. Esto se conoce como un “enfoque basado en riesgos”. Los riesgos de corrupción entre las y los empleados incluyen:

■ No entender qué es realmente corrupción. Según lo explicado en la Excusa n.º 1,

en realidad no es tan fácil como parece definir el término corrupción.

■ Tener una actitud aprobatoria ante la corrupción²⁸. Si el personal tolera la corrupción, la empresa debe claramente incrementar sus esfuerzos para exponer sus consecuencias negativas, tanto para empleados individuales como para la empresa en su conjunto.

■ Tener una actitud de rechazo ante la corrupción y sin embargo, disculparla. En este caso, la empresa debe entender la variedad de excusas que su personal podría utilizar para justificar la corrupción en diferentes situaciones que implican decisiones difíciles.

En determinadas circunstancias, como las siguientes, es más probable que las y los empleados desarrollen o hagan uso de excusas:

- Entornos de alto riesgo en los que la corrupción se considere “una forma de hacer negocios”, y en consecuencia existe presión de los homólogos para actuar de la misma manera. Los colegas, los socios de negocios e incluso los familiares y amigos pueden influir fuertemente en un empleado o una empleada y reforzar la excusa de “si todos los demás lo hacen, entonces ¿por qué no tú?”.
- Entornos en los que el acto ilícito se percibe distante o lejano de uno mismo.

²⁸ Aunque este tipo de factores resulta difícil de cuantificar (soft factors), se puede recopilar información pertinente a través de encuestas a nivel de toda la empresa sobre temas como la cultura organizacional y la percepción de los valores corporativos.

Por ejemplo, puede resultar más fácil disculpar que alguien tome papelería de oficina con un valor de \$50 mil pesos que el robo de esa misma cantidad en efectivo de la empresa²⁹. Del mismo modo, el personal que trabaja en primera línea, lejos de la sede de la empresa, puede considerar la corrupción un crimen sin víctimas.

CAPACITAR Y COMUNICAR ADECUADAMENTE

Algunas empresas establecen programas de cumplimiento solamente para cumplir con la ley. Sin embargo, esto difícilmente puede lograr cambiar la actitud de las y los empleados sobre realizar o no actos corruptos. Este cambio no se logra viendo vídeos didácticos o leyendo códigos normativos y de conducta. Es preciso ser más convincente³⁰. La empresa debe vincular directamente el compromiso de hacer frente a la corrupción con el hecho de ser un buen ciudadano. El mensaje debe ser inequívoco: la empresa actúa así "porque es lo correcto", y no porque esté obligada a hacerlo. Este mensaje fundamental debe repetirse regularmente en el marco de la comunicación y la capacitación dentro de la empresa. A fin de concientizar al personal y aumentar su compromiso y capacidad, deben tratarse las siguientes preguntas:

¿CUÁNDO se considera como corrupción un acto?

¿POR QUÉ habría de actuar en contra de ella una empleada o empleado?

¿QUÉ puede hacer el personal para evitarla?

Abordando todas ellas, la empresa puede formular un mensaje coherente y convincente.

Hacer frente a la corrupción se convierte entonces en algo más que un ejercicio académico.

Existen numerosos ejemplos alentadores de la práctica acerca de cómo reducir notablemente la corrupción. De ellos pueden aprender las y los empleados.

RECORDAR REGULARMENTE LOS VALORES DE LA EMPRESA A LAS Y LOS EMPLEADOS

Se ha demostrado que recordar al personal los valores éticos de su empresa refuerza las conductas positivas. Para ello, pueden tomarse medidas tan simples como colgar en la oficina un póster o banner sobre el tema de integridad, o firmar un compromiso de integridad antes de involucrarse en las negociaciones de un contrato.

29 Véase Dan Ariely, "The (Honest) Truth about Dishonesty", 2013.

30 Richard T. Bistrong, "The Practitioner's Viewpoint – Employees facing corruption: A personal reflection", Journal of Business Compliance, 05/2014.



RECOMPENSAR E INCENTIVAR A QUIENES SE DESTACAN

Con frecuencia, las empresas diseñan e implementan los programas de cumplimiento de acuerdo con los estándares derivados de las mejores prácticas internacionales. Sin embargo, pueden quedarse cortas en los incentivos para alentar al personal a cumplir los valores y las normas correspondientes.

Ofrecer recompensas es una posibilidad para incrementar la motivación de las y los empleados. Se puede recompensar e incentivar a las personas por su participación y desempeño en cursos sobre integridad; por su participación en evaluaciones de riesgo; por proponer mejoras para el programa de cumplimiento; o por demostrar voluntad de cuestionar o rechazar conductas o propuestas sospechosas³¹. La recompensa de este comportamiento demuestra que la empresa lo valora. Además, es prueba de que no hay nada que temer por hablar claro, o por negarse a participar en actos corruptos, incluso cuando ello pueda resultar en la pérdida de un negocio para la empresa.

CASTIGAR A QUIENES COMETEN INFRACCIONES

Para lograr el compromiso con un programa de cumplimiento, es igualmente importante sancionar las violaciones al mismo. La sanción proporcional refuerza las conductas positivas de las personas, al subrayar el compromiso de la empresa.

Además de los propios actos corruptos, se debe sancionar también toda desobediencia deliberada relativa a las prácticas de la empresa, como la violación de controles internos importantes. Si las y los empleados intentan justificar sus violaciones con excusas, se debe mostrar que se trata de un comportamiento equivocado y de pretextos falsos. Las violaciones pueden servir como referencia para elaborar material didáctico y mejorar el programa en su conjunto, ya que son muestras de posibles áreas de mejora.

HACERLO BIEN Y CONTARLO

La divulgación pública de la labor anticorrupción de una empresa manda una señal clara sobre su compromiso y responsabilidad social. La información divulgada sobre el programa de cumplimiento puede reforzar la conciencia y motivación de las y los empleados, que pueden pensar: "si hablan tanto sobre esto públicamente, tenemos que tomárnoslo en serio". Puede contribuir, además, a atraer personal capacitado y motivado, a alentar a los socios de negocios

31 "Las recompensas no financieras pueden incluir premio de reconocimiento para los empleados y socios comerciales, la celebración de actividades en las publicaciones de la empresa, el acceso a cursos de capacitación ejecutiva, el reconocimiento en persona del personal directivo o de los pares. "Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, "Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica", 2013.

a actuar de manera ética y a asegurar una ventaja competitiva para la empresa, que puede convertirse en una de las opciones preferidas para clientes, proveedores y otros interesados preocupados por cuestiones éticas³².

PREDICAR CON EL EJEMPLO

Lo más importante, tal vez, es que la empresa establezca una cultura de integridad congruente, impulsada desde los niveles más altos. Desde luego, los altos directivos pueden emitir una señal clara a las y los empleados subrayando regularmente la importancia del programa de cumplimiento y abordando algunas de las excusas descritas en la presente guía. No obstante, la prueba decisiva se plantea cuando la empresa implementa su programa en una situación de presión. Por ejemplo, la empresa puede retirarse de un contrato importante por negarse a realizar un pago ilegal, o perder dinero como resultado de demoras en un proceso, al no pasar a tiempo los bienes debido a los trámites aduaneros. Los altos directivos deben ser conscientes de estas decisiones difíciles y estar preparados para actuar en consecuencia.

Estudios indican que el comportamiento de los altos directivos es el factor que más influye en las y los empleados en el momento de orientar su toma de decisiones. En

una situación difícil, las y los empleados generalmente imitan el comportamiento y las acciones de sus superiores, por considerarlos la mejor o más segura línea de conducta.

Por lo tanto, entre un programa de cumplimiento de papel y la realidad de querer obtener a toda costa todos los contratos, la empresa debe velar por no emitir a su personal mensajes contradictorios. En este contexto puede ser pertinente revisar el sistema de incentivos de la empresa, para evaluar si recompensa la evasión de riesgos excesivamente grandes, p.ej., a través de bonificaciones vinculadas a metas de desempeño demasiado ambiciosas. En este contexto, la empresa puede prever proactivamente ventas inestables en regiones de alto riesgo, o demoras en proyectos muy dependientes de la interacción con el gobierno para licencias, trámites aduaneros y permisos de trabajo.

³² Véase Pacto Mundial de las Naciones Unidas / Transparency International, "Reporting Guidance on the 10th Principle against Corruption", 2009.



➤ Para hacer negocios con integridad, no existen atajos. Hacer frente a la corrupción puede ser, inicialmente, un camino aparentemente complicado hacia negocios más exitosos y sostenibles. Pero en realidad eso no es cierto y no existe alternativa. La corrupción tiene incontables consecuencias negativas, tanto sociales como económicas, y por supuesto, es ilegal. Empresas de todos los tamaños, sectores y regiones son sancionadas crecientemente por actos de corrupción.

Es importante abordar el riesgo de corrupción de manera estructurada, estableciendo políticas y procedimientos formales dentro de la empresa. El factor humano nunca debe desatenderse. El personal de su empresa puede inventar excusas para la corrupción, afirmar haber desconocido sus consecuencias negativas, opinar que la corrupción es un crimen sin víctimas, o que es imposible vencerla. Cualesquiera que sean las excusas utilizadas para justificar el comportamiento, deberán confrontarse con claridad.

FICHA TÉCNICA

Editorial

Alliance for Integrity
c/o Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Casa de la Gobernanza,
Torre Índigo, Av. Paseo de la Reforma 373, Piso 12
Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc, CP. 06500,
CDMX, México.

Layout

Eva Hofmann, Katrin Straßburger
W4 Büro für Gestaltung, Frankfurt, Alemania

Diciembre 2019



www.allianceforintegrity.org