

# NO EXCUSES!

## REBATIR LAS 10 EXCUSAS MÁS FRECUENTES POR CONDUCTAS CORRUPTAS

Guía de bolsillo para profesionales de los negocios



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.

Esta publicación fue desarrollada en el marco de las actividades de Alliance for Integrity en Perú con el apoyo de la cooperación alemana para el desarrollo, implementada por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH a través del Proyecto Construyendo Gobernanza con Integridad, liderado por la Presidencia del Consejo de Ministros.

Agradecemos a las organizaciones miembro del Consejo Consultivo en Perú de Alliance for Integrity: Cámara de Comercio e Industria Peruano-Alemana (AH), Cámara de Comercio de Lima, CONFIEP, Ferreycorp S.A.A., Talma Servicios Aeroportuarios S.A., Danper Trujillo S.A.C, Ber Mac E.I.R.L, AtkinsRéalis, Empresarios por la Integridad, Proética, Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) y Universidad del Pacífico.

Esta edición ha sido adaptada al contexto peruano con el apoyo de las siguientes personas:

Shirley Cárdenas Chamochumby, Socio a cargo del Área de Compliance y Gobernanza, GSA LEGAL  
Fredy Martin Guerra Rojas, Gerente Corporativo de Ética, Riesgos y Cumplimiento, COSAPI S.A.  
Fernando Hurtado, Asesor y Subsecretario de Gestión Estratégica de la Secretaría de Integridad Pública, Presidencia del Consejo de Ministros  
Eduardo Herrera Velarde, Director Ejecutivo, Consejo Privado Anticorrupción  
María del Carmen Blume Cillóniz, Subgerente de Cumplimiento, Ferreycorp S.A.A.  
Carlos Eduardo Ibañez Herrera, Site Compliance Manager, Newmont Yanacocha  
Mariluz Santana García, Gerente General, Empresarios por la Integridad  
Luis Mesia Rivera, Gerente Integridad en los Negocios, BCP  
Cristina Luna, Cámara de Comercio de Lima, Asesora de la Presidencia  
Rocío Villarán, Gerente Marketing, AHK Perú (Cámara de Comercio e Industria Peruano - Alemana)  
Lucero Ascarza Canales, Oficial de Prensa, Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES)  
Orlando Plaza Cobián, Gerente de Comunicaciones y Sostenibilidad, DANPER  
Viviana Chávez Bravo, Asociada Principal, Estudio Echecopar  
Guillermo Velázquez Arzate, GIZ México  
Teresa Tovar Mena, Socia Líder del Área de Compliance, Estudio Echecopar Asociado a Baker & McKenzie International  
Olga Tizón, Controller, Universidad del Pacífico  
Dora Luz García Téllez, Regional Integrity Head Latin America, AtkinsRéalis  
José E. Chueca Romero, Presidente del Comité de Transformación Cultural, Empresarios por la Integridad  
Carolina Cueva, Socia, CMS Grau  
Patricia Espinoza, Gerente Corporativo de Auditoría y Ética, Talma Servicios Aeroportuarios S.A.  
Samuel Rotta, Director Ejecutivo Proética  
Jorge Castillo Espejo, Jefe de Capacitación y Responsabilidad Social, SIDERPERU  
Susana Torres Jáuregui, Asistente del Centro de Ética y Responsabilidad Social, Universidad del Pacífico

[www.allianceforintegrity.org](http://www.allianceforintegrity.org)



Implementada por  
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



## TABLA DE CONTENIDOS

### ENFRENTAR LAS EXCUSAS DE CONDUCTAS CORRUPTAS

Nº1 ¡NO SABÍA QUE ESO ERA CORRUPCIÓN!	8
Nº2 LO IMPORTANTE Y LO ÚNICO QUE SIRVE SON LOS RESULTADOS, NO IMPORTA CÓMO SE LOGRAN NI LA FORMA	13
Nº3 ¡HERMANITO/A, AQUÍ TODOS GANAMOS!	15
Nº4 TÚ NO SABES CÓMO SE HACEN LOS NEGOCIOS AQUÍ...	18
Nº5 SI LO HACEN OTROS, ¿POR QUÉ YO NO?	23
Nº6 LAS LEYES Y DENUNCIAR NO SIRVEN PARA NADA, SOLO HAY IMPUNIDAD	27
Nº7 SE NECESITAN TERCEROS PARA REALIZAR EL TRABAJO	31
Nº8 NO CONTAMOS CON CAPACIDAD SUFICIENTE PARA TENER UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO (COMPLIANCE)	34
Nº9 DE TODOS MODOS, NO PASA NADA	37
Nº10 ¡NO SÉ CÓMO REACCIONAR ANTE LA CORRUPCIÓN!	40

# La corrupción como problema en el Perú

Perú es un país que vive azotado por recurrentes escándalos de corrupción, los cuales atraviesan los distintos poderes públicos, niveles de gobierno y las distintas funciones del Estado. La corrupción en nuestro país ha sido descrita como extendida, sistémica, endémica, estructural e histórica. En pocas palabras, estos adjetivos hacen referencia a una situación crítica, en la cual las oportunidades de corrupción abundan y, además, tal como indica la evidencia que se publica regularmente en medios periodísticos, son aprovechadas.

Esta situación resulta, a primera vista, contradictoria, pues el Perú cuenta con un tejido relativamente sólido de normas e instituciones para prevenir y perseguir la corrupción, al menos en comparación con otros países de América Latina. En efecto, durante este siglo, nuestro país fue de los primeros de esta región en adoptar una ley de transparencia, un código de ética de la función pública o una ley de gestión de intereses (lobby), así como aumentar las penas y reducir beneficios a sentenciados por corrupción, por señalar sólo algunos ejemplos<sup>1</sup>. Además, las instituciones de control, a pesar de sus incontables debilidades son consideradas relativamente independientes para poder cumplir su misión<sup>2</sup>.

Sin embargo, por múltiples razones, toda esta normatividad no ha cuajado de manera efectiva ni ha impregnado las prácticas y actitudes de la población, autoridades, servidores y servidoras

o usuarios y usuarias de servicios. Más allá de los casos protagonizados por autoridades y altos funcionarios que emergen un día sí y otro no, según la última encuesta nacional sobre corrupción de Proética, hay un 12 % de peruanas y peruanos mayores de 18 años que tuvo que pagar un soborno en los últimos doce meses para realizar trámites o acceder a servicios, lo cual representa un número alarmante de más de 2 millones de personas del Perú urbano<sup>3</sup>.

Como se sabe, esta situación trae consecuencias negativas muy variadas: se terminan afectando seriamente los fondos públicos, la eficacia de las intervenciones estatales, tanto obras como servicios, así como alimentando la desconfianza de la población sobre lo público, en general. La Contraloría General de la República ha estimado que las pérdidas del presupuesto público por corrupción podrían llegar a más de 20 mil millones de soles anuales, aproximadamente un 15 % de lo que el Estado ejecuta en un año.

En este panorama crítico, ¿qué papel juega el sector privado empresarial, trátase de dueños, directivos, gerentes o empleados de compañías grandes y pequeñas, formales e informales?


## EMPRESAS PRIVADAS Y CORRUPCIÓN

Por la propia naturaleza endémica y estructural de la corrupción en nuestro país, el sector

1 Observatorio Ciudadano de Corrupción de las Américas (2021), Seguimiento a la Implementación del Compromiso de Lima. Ver: <https://occ-america.com/wp-content/uploads/2021/10/Balance-Regional-OCC-ESP.pdf>

2 America's Quarterly, Índice de Capacidad para Controlar la Corrupción 2022. Ver: [https://www.americaquarterly.org/wp-content/uploads/2023/06/CCC\\_2023\\_Reportaje\\_Espanol.pdf](https://www.americaquarterly.org/wp-content/uploads/2023/06/CCC_2023_Reportaje_Espanol.pdf)

3 Proética (septiembre 2022). Ver: <https://www.proetica.org.pe/noticias/grave-deterioro-de-las-expectativas-de-la-ciudadania-frente-a-la-corrupcion-segun-encuesta-proetica-2022>



privado no está blindado frente a ella y, más bien, hay evidencias de la participación activa de miembros de este sector en la reproducción de este fenómeno. En efecto, por los días en que se prepara esta guía, han sonado muy fuerte en medios de comunicación los detalles de cómo una empresa inmobiliaria influyó a altos funcionarios del gobierno el segundo semestre del 2021 para capturar el directorio de una entidad pública del sector vivienda que le permita aprobar proyectos millonarios que la beneficiarían<sup>4</sup>.

Sería muy poco preciso afirmar que se trata de un caso aislado. Los constantes escándalos protagonizados por actores públicos tienen, en gran medida, una contraparte en el sector privado: una empresa que busca que se le condone o reduzca una multa; un empresario que necesita una ordenanza para facilitar sus negocios; familiares de una autoridad elegida que montan empresas para ganar contratos. Basta pensar en el llamado “club de la construcción”, grupo de empresas actualmente bajo investigación, algunas de las cuales ya han aceptado que estuvieron involucradas activamente en sobornos para ganar contratos de obras públicas con el Estado.

No puede dejar de considerarse que hay situaciones en las cuales una empresa resulta siendo una víctima de algún funcionario que pretende abusar de su poder. Tampoco debe pasarse por alto que hay un alto

grado de informalidad en las operaciones de muchas empresas, lo cual suma manifestaciones particulares de corrupción o agrava algunos tipos de estas.

Sea como parte de un esquema de complicidad con agentes públicos o como víctimas de éstos, la corrupción requiere la participación de actores privados. En cualquier caso, la decisión de pagar un soborno, aceptar la burocracia, se explica por muchas razones. Aquí nos concentraremos en una razón general.

## TOLERANCIA Y EXCUSAS

Entre los múltiples factores para involucrarse activamente en un acto de corrupción, conviene detenerse, para los efectos de esta publicación, en la normalidad con que los peruanos y las peruanas nos relacionamos con este fenómeno.

Así, tal como recoge la encuesta nacional sobre corrupción de Proética, en sus distintas ediciones, la población se muestra tolerante a conductas de corrupción, estén éstas asociadas a casos pequeños y cotidianos o a situaciones que involucran grandes montos o personajes de alto perfil. Según los datos más recientes (2022), entre aquellas personas que presentan una tolerancia alta y una tolerancia media se cuenta casi a dos tercios de la población adulta (63 %)<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Detalles del caso de Marka Group y el Fondo MiVivienda están disponibles en publicaciones de medios de comunicación masiva.

<sup>5</sup> La medición se hace presentándole a las persona encuestadas un conjunto de situaciones claramente corruptas y se les pide su nivel de aprobación o desaprobación usando una escala. Entre las conductas corruptas evaluadas se encuentra, por ejemplo, que una persona pague un soborno para que no le pongan una multa, que una autoridad elegida ponga en puestos públicos a personas poco calificadas porque le apoyaron en su campaña o que un congresista promueva una ley que favorece a una empresa que le financió su campaña.

Estar dispuesto a aguantar estas prácticas, sea aceptándolas abiertamente (alta tolerancia) o a regañadientes (tolerancia media), se explica en gran parte por la condición de normalidad de estas prácticas: "Siempre se ha hecho así, ¿por qué tendría que ser distinto?" es una argumentación que cualquiera que esté familiarizado con el trabajo en materia anticorrupción en Perú ha escuchado, seguramente, más de una vez.

¿Qué significa que algo esté normalizado? Básicamente, que es la forma reconocida de hacer las cosas, de responder ante determinadas situaciones y de enfrentar problemas relativamente comunes: te detiene un policía de tránsito, pues págale una coima para que no te multe; tu trámite en una entidad pública no avanza, pues "aceita" o "engrasa" al funcionario responsable; en un juicio la otra parte podría comprar al juez, pues cómpralo tú primero. Y así.

Nada hace pensar que esa forma normalizada de entender la corrupción en el Perú no esté presente también entre los miembros del sector privado empresarial.

De hecho, el informe global sobre integridad corporativa de EY del año 2020 encontraba que en el Perú había un 19 % de directivos y gerentes de empresas top que declaraban que estaban dispuestos a pasar por alto conductas no éticas de miembros de su equipo si es que así su propia carrera profesional dentro de la corporación se veía beneficiada; a nivel global el promedio era 12 %.

Por su parte, un estudio latinoamericano sobre percepciones de empresarios hacia la corrupción en 2019, arrojaba que entre los empresarios peruanos hay un reconocimiento de que los actos de corrupción más comunes son los pagos para facilitar trámites (que son muy utilizados en opinión del 70 % de encuestados) y las contribuciones a las campañas políticas bajo la expectativa de un retorno durante la gestión de la autoridad elegida (que para el 64 % de encuestados son muy utilizadas)<sup>6</sup>.

Estos datos, si bien todavía indicativos, sugieren la persistencia de una actitud que va en línea del argumento general de la tolerancia y la consecuente normalización de prácticas corruptas, a pesar de cambios en el plano del discurso corporativo y la introducción de herramientas de integridad que también se han venido dando en sectores de este grupo de la sociedad en los últimos años.

## EL PROPÓSITO DE ESTA GUÍA

Des-naturalizar o des-normalizar son palabras que pueden resultar muy feas, pero que condensan el propósito que inspira esta guía: en las siguientes páginas pondremos en evidencia nuestras propias actitudes de tolerancia hacia las prácticas de corrupción más comunes en el mundo corporativo y las explicaciones que nos hacemos nosotros mismos y nosotras mismas para justificarlas.

6 Yépes-López, G., García de la Torre, C. y Schwalb, M. (editores), Estado de las prácticas empresariales contra el soborno: primer estudio latinoamericano (2019). Ver el capítulo sobre Perú en las páginas 194 y ss.



Evidenciándolas, podremos contar con un punto firme de apoyo desde el cual estaremos en condiciones de cuestionarlas y, eventualmente, actuar distinto.

Entre la literatura académica sobre corrupción hay un pequeño grupo de estudios recientes que están empezando a hurgar en un fenómeno sumamente interesante: ¿cómo así aquellas sociedades que hoy en día muestran una situación de corrupción controlada, al menos en apariencia, llegaron a ese punto cuando, probablemente, estaban tan corroidas por la corrupción como nuestro Perú contemporáneo? Las pistas que van apareciendo sugieren procesos de cambio muy lentos, asociados a dos factores: por un lado a que se empieza a castigar los actos de corrupción y, por otro y parece que más definitorio, se empieza a ver mal incurrir en actos de corrupción. A su vez, esto último tiene que ver con la expansión de la burocracia moderna, su independización del poder político y el establecimiento del mérito en la carrera del servicio civil.

Al final, estaremos contribuyendo a romper la cadena de reproducción de la corrupción en nuestras empresas y, así, poco a poco, en nuestra sociedad.

La presente guía de bolsillo de Alliance for Integrity trata las 10 excusas utilizadas con mayor frecuencia por las personas en Perú para justificar actos ilícitos, y ofrece argumentos claros y comprensibles para hacerles frente.

Además, proporciona consejos prácticos para responder a estas excusas en el marco de un programa anticorrupción, de integridad, ética o cumplimiento. La guía se dirige a las personas que ocupan cargos directivos o son empleadas de empresas, especialmente a aquellas a cargo de establecer programas de cumplimiento y también a las personas que trabajan en la administración pública.

# Nº 1 NO SABÍA QUE ESO ERA CORRUPCIÓN!

La corrupción se define como "el mal uso del poder público o privado para obtener un beneficio indebido (económico o no económico), o una ventaja (directa o indirecta) por agentes públicos, privados o ciudadanos; vulnerando principios, deberes éticos, normas y derechos fundamentales"<sup>1</sup>.

La corrupción es una situación indeseable que afecta el bienestar de las personas y el desarrollo de iniciativas individuales o colectivas, tanto en la actividad empresarial como en la administración pública. Implica el favorecimiento de intereses particulares en perjuicio del bien común, el mal uso del poder y el perjuicio de unos en beneficio de otros. La corrupción es un fenómeno multicausal y complejo, con participación y corresponsabilidad del sector público, privado y ciudadanos.

Si bien, la corrupción ocupa el primer lugar en la percepción ciudadana de los principales problemas del país<sup>2</sup> –incluso por encima del desempleo o la percepción de inseguridad ciudadana–, dicha valoración se produce dentro de una sociedad que aún demuestra altos niveles de tolerancia frente a la manifestación del problema<sup>3</sup>. En el ámbito de las empresas, una encuesta global realizada por la consultora

consultora Ernst & Young, encontró que dentro de las empresas consultadas en Perú, un 60 % de los empleados de menor nivel jerárquico no creía que la gerencia opera con integridad; asimismo, el 39 % creía que el personal de nivel gerencial estaría dispuesto a sacrificar la integridad para obtener beneficios financieros en el corto plazo; y el 34 % estaría dispuesto a comportarse de manera no ética a fin de mejorar o proteger su carrera profesional o su remuneración<sup>4</sup>.

Tenemos muy arraigada en nuestra sociedad una cultura de transgresión y aceptación social que ha llevado a la normalización de la corrupción. Como resultado, ciertos actos corruptos y prácticas contrarias a la ética han sido justificados y aceptados<sup>5</sup>.

Así, por ejemplo, algunas personas aceptan prácticas cuestionables como una forma de transgresión menos grave, o se amparan en disquisiciones legales para justificar conductas transgresoras. También existen zonas grises en la aplicación de las normas que se utilizan para argumentar la excusa de "No sabía que eso era corrupción".

Indudablemente, el desconocimiento de las normas y los principios éticos puede llevar a prácticas no éticas o corruptas. Por ello, las empresas deben centrarse en fortalecer la

1 PCM/CAN (2017) Política Nacional de Integridad y Lucha contra la corrupción 2017-2021. Lima: CAN. Consulta: 21 de julio de 2023 <http://can.pcm.gob.pe/normas-nacionales/politica-nacional-de-integridad-y-luchacontra-la-corrupcion>

2 INEI (2023). Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones, octubre 2022 – marzo 2023. Encuesta Nacional de Hogares: Módulo de Gobernabilidad y Democracia. Consulta: 21 de julio <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-de-gobernabilidad.pdf>

3 PROÉTICA (2022) XII Encuesta nacional anual sobre percepciones de corrupción. Lima: Proética. Consulta: 21 de julio de 2023 <https://www.proetica.org.pe/noticias/grave-deterioro-de-las-expectativas-de-la-ciudadania-frente-a-la-corrupcion-segun-encuesta-proetica-2022>

4 Ernst & Young (2020). ¿Es este el momento decisivo para la integridad corporativa? Encuesta Global de Integridad 2020. Lima: Ernst & Young Perú. Consulta: 21 de julio de 2023. Versión digital: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_pe/topics/global-integrity-report/ey-encuesta-global-integridad-2020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/global-integrity-report/ey-encuesta-global-integridad-2020.pdf)

5 PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS 2021 «Integridad Pública. Guía de conceptos y aplicaciones». Lima: PCM. Consulta: 21 de julio de 2023. Versión digital: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/2039534-integridad-publica-guia-deconceptos-y-aplicaciones>





capacidad de discernimiento individual de sus empleados y directivos, y en crear condiciones favorables para una conducta ética.

Tanto el sector privado como la administración pública están haciendo esfuerzos para fortalecer sus modelos de cumplimiento e integridad, elevando los estándares de actuación en la sociedad. Ambos sectores son conscientes de la importancia de incorporar mecanismos de prevención y adecuación a un marco regulatorio y normativo que tenga como objetivo prevenir la corrupción y el fraude en todas sus formas.

La aprobación de la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción (2017) constituyó un hito al comprometer a diversos sectores de la sociedad en la intervención del Estado frente al problema público de la corrupción. Con mérito de ello, la administración pública viene desarrollando normas y herramientas para incrementar la transparencia y probidad en el ámbito público, con una mayor regulación de aspectos que por mucho tiempo se gestionaron dentro de las denominadas "zonas grises", dando paso a la normalización de prácticas cuestionables en el aparato público. Así, se han establecido políticas sobre aceptación o rechazo de regalos; reglas para evitar y gestionar conflictos de intereses en el ámbito público y privado; y se han determinado sanciones para conductas que afecten el desarrollo de relaciones comerciales y la competencia leal, así como para empresas implicadas en delitos de soborno, colusión y tráfico de influencias.

En ese sentido, una obligación cada vez más extendida es la de implementar modelos de

prevención en las empresas, de manera que se conduzcan dentro de los estándares de probidad, integridad y transparencia dentro del ámbito privado y en su relación con la administración pública. Es necesario que los profesionales y empleados de las empresas conozcan la regulación aplicable en su relacionamiento con otras empresas y con funcionarios públicos.

En adición a ello, la transparencia viene cobrando mayor interés y desarrollo en el ámbito público, implementando herramientas digitales que permiten conocer en tiempo real con quiénes se reúnen los funcionarios, con qué motivo y por cuánto tiempo.

El punto es ¿cómo lo estamos abordando en la empresa? ¿es suficiente lo que estamos haciendo? ¿los empleados tienen claro, por ejemplo, qué es un conflicto de interés, qué constituye una puerta giratoria o cómo evitar que un regalo "inocente" como parte de sus relaciones públicas suponga involucrarse en un posible acto de soborno?

Existen situaciones que pueden ser percibidas como normales o legales pero que podrían involucrar prácticas corruptas. Reconocer estas "áreas grises" es esencial para prevenir la corrupción. La empresa debe proporcionar capacitaciones que aborden casos reales y se debe fomentar la participación activa del personal empleado en su resolución.

## No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

### ■ Es responsabilidad de todas y todos:

La corrupción es un delito y debe estar prohibida en todas sus formas. El mensaje debe ser claro: ¡Cero Tolerancia con la Corrupción! Ya sea frente a hechos menores o de mayor alcance, directos o indirectos, realizados activa o pasivamente. Combatir la corrupción es responsabilidad de todas y 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, ni, mucho menos, es trabajo exclusivo del área o del oficial de cumplimiento.

■ **El desconocimiento no es una justificación:** El marco jurídico no admite el desconocimiento de la ley anticorrupción como causal para evitar las consecuencias legales por infringirla.

### ■ Reconocer las "áreas grises":

Términos de referencia que favorecen exclusivamente a un proveedor, o la contratación de un familiar del ejecutivo de una empresa con la que mantenemos una relación comercial, pueden hacer saltar inmediatamente las señales de alarma. Pero las y los empleados muchas veces afrontan situaciones más complejas:

> **Prácticas comerciales que son ilícitas pero que son percibidas como normales e incluso requeridas**, como los "pagos de facilitación", los cuales son utilizados para obtener un tratamiento preferencial, acelerar la tramitación de procedimiento y/o similares. Por ejemplo, el trámite de una licencia, la realización de una diligencia de inspección, entre otros.

> **Prácticas comerciales que son legales pero que pueden implicar el riesgo de ser utilizadas para ocultar o encubrir la corrupción**, tales como donaciones, patrocinios, regalos y atenciones entregados a una persona con el fin de influir indebidamente en sus decisiones o actividades.

> **Prácticas comerciales basadas en decisiones subjetivas**, por ejemplo, cuando existe un conflicto de interés.

La línea para diferenciar cuáles son prácticas corruptas 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 la corrupción para poder enfrentarla. Pero "del dicho al hecho hay mucho trecho". No todos los actos corruptos se reconocen de la misma forma.



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 el “cuándo”, entender cuál es la audiencia y cómo realizar 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 cuando se fijen pautas de conducta, especialmente, si éstas son percibidas como escenarios lejanos a su realidad cotidiana.

Es importante incluir en las capacitaciones casos reales que se puedan resolver con las y los empleados y, así, 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 dentro de las organizaciones:

- ¿DÓNDE pueden los empleados denunciar delitos de corrupción?
  - ¿QUÉ consecuencia tiene para la compañía y para el empleado cometer un delito 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 las y los empleados actúen de diferentes maneras. La empresa debe fijar firmemente su posición frente a los temas de corrupción.
- Incluso el hecho de considerar cometer un delito 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. Asimismo, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, la cual es un referente para el derecho penal, establece claramente que ofrecer o exigir beneficios indebidos se considera corrupción, al igual que el hecho de otorgar o recibir efectivamente 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, incluso, más que un programa de cumplimiento efectivo. Si no existe coherencia
- ¿CUÁNDO se considera que un acto determinado califica como un delito de corrupción?
  - ¿POR QUÉ habría de actuar un empleado en contra de la corrupción?
  - ¿QUÉ puede hacer un empleado para evitar delitos de corrupción?

entre lo que está escrito y lo que hacen los directivos, el programa será letra muerta. Una buena práctica, por ejemplo, consiste en que las organizaciones establezcan y ofrezcan canales de comunicación para que las y los empleados puedan denunciar cualquier acto ilícito que identifiquen. Al mismo tiempo, cada persona contratada debe saber que escudarse en esta complejidad, o incluso aprovecharla como excusa, no le permitirá liberarse de su responsabilidad, en el caso que corresponda.

Tengamos siempre presente que quien no conoce los límites está condenado a transgredirlos. Muchas veces pensamos que “hacernos los locos” nos va a salir menos costoso cuando se habla de corrupción. A veces pareciera mejor, dado el contexto, seguir la corriente y aceptar o tolerar un trato corrupto antes que negarse y denunciarlo. Por ejemplo, contratar una consultoría que nos ha sido recomendada por un funcionario público para sacar un permiso o una licencia, es una manera camuflada de sobornar al funcionario público. Todos y todas lo sabemos en el fondo.



En una cultura como la nuestra, que tiende a valorar los resultados rápidos, a normalizar conductas y a minimizar actos sin atender los impactos indirectos y a 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: **Lo importante y lo único que sirve son los resultados, no importa cómo se logran ni la forma.** 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 eXcuses ¡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”<sup>6</sup>, implica la utilización de medios que 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.

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

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

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.

Es un problema ético que debe ser sancionado y no debemos resignarnos a vivir de esa forma.

Debemos educar desde la infancia, indicando

que cada pequeña acción de corrupción, en el futuro se convertirá en una mayor y perjudicará a la gente más necesitada.

Debemos lograr sanciones ejemplares, para que no se vuelvan a repetir.

#### **Ejemplos de frases o dichos relacionados:**

1. No importa que robe pero que haga obras.
2. Si todos lo hacen, ¿por qué yo no?
3. Así funcionan las cosas.
4. Era la única solución que tenía.
5. No sabía las normas.
6. Lo hice por el bien de todos y todas.

En un mundo aparentemente impulsado por el “resultadismo” parece no importar mucho el camino, sino más bien la meta. Por ejemplo, cuando contratamos a un abogado y nos desentendemos de los medios que usa para ganar el caso, así tengamos la sospecha que puedan ser cuestionables. Es la manera más típica de premiar el “como sea”.

Esa frase tan nociva de que “el fin justifica los medios” nos lleva al extremo de tener que hacer todo para llegar a ser un “ganador” o tener “éxito”. La cosa es al revés: es el medio el que legitima el fin.



El argumento de que la corrupción puede ser un “ganar-ganar” resulta súper atractivo como excusa e incluso es posible identificar que se ha pegado a nuestra cultura criolla a través de creencias cotidianas como “favor con favor se paga” y “goles que no haces, goles que te hacen”.

La idea de que la corrupción sólo aplica para ciertas actividades económicas, o para las personas que tienen poder para sobornar, y que adicionalmente existe impunidad en nuestro país para castigar dichos actos (basándonos en la coloquial creencia de que “otorongo no come otorongo”), usualmente impulsa a la ciudadanía a recurrir activamente al soborno para obtener beneficios indebidos por parte de un servidor público o un socio comercial. Cuando, por ejemplo:

- i) un colaborador o una colaboradora que se enfrenta a un proceso burocrático, como el obtener una licencia de funcionamiento, puede decidir “aceitar” a un servidor público para agilizar la obtención del certificado, utilizando una famosa frase que dice: “hermanito/a, apóyame con el trámite, que luego te doy un sencillo”
- ii) o un colaborador o colaboradora que a un proveedor, en la contratación de servicios para la empresa donde labora, a cambio de beneficios económicos indebidos, en plena negociación indica: “y cómo es la nuez”, “cómo es tu cariño”, “vamos a medias”.

Estos denominados pagos de facilitación o aceleración de trámites se suelen caracterizar por ser relativamente pequeños y, aparentemente, no generan perjuicio alguno al estado, ni a

ningún ciudadano; por lo que, al contrario, se percibe como un ganar-ganar entre la persona que ofrece y la persona que recibe el soborno.

En Perú, a partir de la entrada en vigencia de la Ley N° 30424 sobre la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, su reglamento y sus modificatorias, contempla que voluntariamente las empresas implementen modelos de prevención de delitos, con el fin de que, incluso, las pequeñas y medianas empresas, puedan generar controles a partir de las experiencias que tiene la empresa en su relacionamiento público-privado que les permita prevenir situaciones como las que hemos descrito aquí. Por otro lado, existen iniciativas como la de Transparencia Internacional, que elaboró un documento para pequeñas y medianas empresas que les enseña sobre cómo desarrollar un programa para contrarrestar todas las modalidades de soborno<sup>7</sup>.

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 a través de: “ahí te dejo mi cariño”, “toma para tu gaseosa”, “te doy una donación para el vecindario”, o simplemente, un pago desinteresado “para que le compres algo a tus chibolos”.

Esta práctica se puede potencializar hacia pagos o arreglos más sustanciales cuando van dirigidos a cerrar negocios en una relación proveedor/cliente. En este caso, la persona que colabora con el proveedor puede ponerse de acuerdo con el cliente, concediendo algún tipo

<sup>7</sup> [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/principios\\_empresariales\\_para\\_contrarrestar\\_el\\_soborno\\_edicion\\_para\\_pequena](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/principios_empresariales_para_contrarrestar_el_soborno_edicion_para_pequena)

de beneficio indebido personal o para sus allegados, con el fin de obtener o retener un contrato o servicio.

## No excuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **Los pagos de facilitación básicamente “aceitan la maquinaria”.** Comencemos con la idea de que cuando la ciudadanía recurre a pagos pequeños indebidos para agilizar un trámite, no existen víctimas. La creencia popular de que esos pagos “incentivan al funcionario público a hacer sus funciones más rápidas”, e incluso ayudan a instituciones públicas con pocos recursos “y contribuyen al crecimiento de la comunidad”, queda rebatida por los hechos, que apuntan en la dirección opuesta<sup>8</sup>.

> **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 propinas por parte de los ciudadanos para hacer sus labores. Los pagos de facilitación son una fuente de ingresos indebidos.


> **No agilizan los procesos burocráticos.** Estos pagos motivan a los funcionarios públicos a intencionalmente demorar los trámites, y/o efectuar procedimientos innecesarios en los procesos burocráticos, con el fin de poder recibir “colaboraciones o ayuditas extras para hacer su trabajo” y poder obtener una fuente adicional de ingresos. Así, poco a poco, cada vez es necesario “aceitar” 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, pero ¿qué sucede cuando vemos todo el bosque y no sólo el árbol?

Por ejemplo (caso simulado), en el que una empresa del sector retail, con agencias o tiendas a nivel nacional, ofrezca y entregue a funcionarios municipales un “incentivo” de S/ 100 soles por cada trámite de renovación anual de

<sup>8</sup> Véanse, 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





licencia de funcionamiento. Esto podría significar pagos de menor cuantía, sin embargo, si lo extrapolamos a que dicha empresa tiene 500 tiendas a nivel nacional, estamos hablando de un gasto de S/ 50,000 soles en soborno, suma que resulta alarmante.

> **Son daños para el ambiente de los negocios y para la empresa en su conjunto.** La corrupción, ya sea en forma de pagos de facilitación u otro tipo de beneficios a gran escala, es dañina para la reputación de la empresa, así como para su eficacia y calidad de sus productos y servicios. 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 crean los estigmas y la mala reputación de los funcionarios públicos, 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 al colaborador o colaboradora y a su cliente a la conclusión errónea de

que son beneficiosos para todas las partes. Y es importante aclarar que sí, existe una víctima: el público en general y la sociedad. Si es elegido el proveedor “erróneo”, los ciudadanos obtienen un valor menor con relación al 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 la inversión privada, resultando finalmente en un menor crecimiento<sup>9</sup>.

La sociedad es la que siempre resulta perjudicada; por eso debe respetarse la libre competencia y los derechos de todos los actores del mercado. La estrategia del “ganar-ganar” genera que todas y todos perdamos.

9 Véanse 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*

> **La corrupción sí tiene víctimas.** 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.

La corrupción es un crimen que siempre tiene víctimas. Tanto la gran como la micro corrupción tienen un efecto dañino en la vida cotidiana de las y los ciudadanos, especialmente de los más vulnerables, 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, p. ej., en el código de conducta. Para ello, deben apelar a la conciencia de sus personal, 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, se requiere ser agentes de cambio para promover la sanción social, ser garantes de procesos claros y de activar el deber de denunciar acciones que atentan contra la cultura de integridad y transparencia dentro de los sectores público y privado.

La corrupción genera perjuicios de diferente índole. El más grande de

estos perjuicios es, sin duda, la degradación moral, porque todo se compra. Además, no existe seguridad ni certeza de nada, porque todo depende del postor.

En cuanto al tema económico, encarece la competencia y la pervierte. No gana el mejor, gana el que paga. Bajan las utilidades porque hay que "invertir" en coimas. Hay movimiento económico menudo y de baja calidad, pero no existe desarrollo.

Por ejemplo, pagar una coima a un policía de tránsito para que nos perdone una multa. Ese mismo servidor, que ya está acostumbrado al circuito de la corrupción y que todo se vende, aceptará también el soborno de un infractor de la ley para que lo deje libre.



Esta excusa es muy usada por quienes participan dentro de ambientes de negocio en los que la corrupción es parte del contexto, la forma de trabajo o *modus operandi*, con pleno conocimiento de todos y todas. Generalmente, quienes participan en dichos ambientes argumentan que "así son las reglas del juego", "aquí se trabaja de esa manera", "las cosas siempre se han hecho así y no se pueden cambiar", "si no lo arreglas con el funcionario, te van a trabar todos los proyectos", "si quieres ganar, debes aprender a jugar", llegando a normalizar o justificar la comisión de delitos y conductas no éticas.

La frase "tú no sabes cómo se hacen los negocios aquí" es utilizada en diversas situaciones que comprometen los intereses individuales y comunes de transparencia en los negocios, afectando a cada uno de los grupos de interés y contaminando las expectativas de los clientes o la relación con los proveedores mediante regalos, favores, cambios de regulaciones y acciones que nublan la transparencia de los negocios. El resultado es la pérdida de calidad humana de los trabajadores y las trabajadoras, pues se mellan sus valores al fomentar el uso de intermediarios que "agilicen" trámites o se presten para arreglos por debajo de la mesa.

Esta excusa se asocia a la idea de que existe una "cultura de la corrupción" que hace difícil o imposible operar de otro modo. Así, se considera que las prácticas corruptas están fijadas en el pensar y actuar de las personas, negando la oportunidad de que un individuo o una empresa puedan cambiarlas.

Es de esa forma que la corrupción se normaliza, se socializa y se acepta. Sin embargo, sin importar cuál sea el sector, el país o la industria a la que pertenezca, cada organización debe impulsar de forma permanente una cultura ética y de integridad a toda su cadena de valor. Estableciendo los cimientos gracias a una cultura de prevención de la corrupción, las empresas enfrentarán cada decisión estratégica con firmeza, rechazando actos no éticos o delitos de corrupción, sin importar que otros socios o socias busquen imponer otros "estándares" de negocios.

## No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

- **La corrupción es el mal actual de la sociedad.** Las empresas deben entender que la corrupción y todos los actos relacionados con esta conducta son delitos y no son una opción, por lo que todos y todas deben asumir la tarea de evitar y denunciar. Las leyes, normas y programas de cumplimiento no diferencian entre sectores económicos, regiones o países. La corrupción y todos los actos relacionados son ilegales y, por ende, delitos. Quienes incurran en esas acciones, sean empleados, empleadas o miembros con cargos directivos, serán castigados tarde o temprano, y deberán asumir las sanciones impuestas por las autoridades, así como los daños reputacionales en la

la opinión de la ciudadanía. La corrupción es el mal de la sociedad y el camino más rápido a la perdición de toda organización; recuperarse de dicho impacto requiere de un cambio en el mindset de toda la organización, para querer hacer las cosas bien porque es lo correcto. Se trata de una tarea de largo aliento.

**“Se necesitan 20 años para construir una reputación y 5 minutos para arruinarla<sup>10</sup>”**

■ **Luchar contra la corrupción es un esfuerzo mundial.** La Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción está basada en el principio de que la corrupción no debe ser tolerada ni aceptada. Más de 183 países han ratificado esta Convención, considerando a la corrupción como una de las principales razones de detrimento en las empresas y los individuos.

En otro esfuerzo por contar con información que permita responder ante este problema, la asociación civil Transparencia Internacional viene elaborando desde 1995 un Índice de Percepción de Corrupción. Los resultados del 2022 muestran que dos tercios de los países evaluados están por debajo de los 50 puntos, lo que implica una calificación catalogada como “en riesgo muy alto” y “en riesgo alto”<sup>11</sup>.

En esta medición, Perú ha mantenido una puntuación de 36 puntos, la cual, coloca a nuestro país en el puesto 101 de 180 países. El puntaje no es extraño, si vemos la situación de los últimos cinco presidentes de nuestro país, quienes enfrentan procesos penales por la presunta comisión de actos de corrupción.


■ **El culpable siempre es otro.** El concepto de “cultura de la corrupción” podría llevarnos a pensar que un país en particular es intrínsecamente más corrupto que otro, lo que convierte esta razón en una excusa muy poderosa para justificar y normalizar la corrupción en un país determinado. Esto nos lleva a reflexionar: ¿Quién es culpable de la corrupción en un país? ¿Es el Estado? ¿Es la ciudadanía? ¿Somos todos y todas?

La respuesta es sencilla. La culpabilidad está en todas aquellas personas que permiten, toleran, normalizan y no denuncian actos que saben que son corruptos o poco éticos. Entonces, ¿cómo podría alguien cambiar la percepción y el actuar de todo un país?, si los valores que se comparten en nuestra cultura son los mismos en cualquier sitio y son la base de relaciones transparentes.

Independientemente del país o de la sociedad en la que nos encontremos, es inaceptable usar fondos públicos o ajenos para lograr beneficios propios.

10 Conocida cita del empresario e inversor estadounidense Warren Buffet, CEO de Berkshire Hathaway.

11 Corruption Perceptions Index (2022). Transparency International.



La corrupción prospera en lugares donde se concentra el poder, donde las brechas de educación son grandes, donde no existe respeto por los derechos de las y los demás, pero sobre todo cuando el esfuerzo por el crecimiento o la ganancia atropella las bases fundamentales que definen la transparencia y los valores del actuar de la ciudadanía.

■ **El cambio empieza por nosotros y nosotras.** Hay muchas empresas que, hoy en día, se han adherido a altos estándares de integridad, y logran conducir sus negocios con éxito, aún en ambientes con índices de percepción de corrupción elevados. Estos ejemplos nos enseñan que el éxito comienza cuando se diseña y se implementa un programa de cumplimiento dentro de la empresa, seguido de un proceso verdadero de sensibilización y concientización que involucre a todo el personal y a los socios locales. Sin embargo, el camino es más largo y se requieren más acciones tangibles en el corto y mediano plazo para lograr un compromiso y resultados con respecto a la prevención de la corrupción. Por ello, independientemente de su tamaño, poder o influencia, las empresas también deben comprometerse colectivamente con cada uno de sus grupos de interés y otros actores, conociendo los contextos y escenarios en los que están más expuestos, así como las barreras que pueden 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 o que incentivan la comisión de estos actos. Como grupo, se deben definir lineamientos, directrices o parámetros que, de forma transparente y genuina, cierren la puerta a prácticas corruptas que contaminen la naturaleza de los negocios. Dichos lineamientos podrían convertirse en el emblema de estas organizaciones y pasar a definir "cómo se hacen los negocios aquí". Cada uno de nosotros y nosotras, desde el rol que desempeñamos, puede ser un agente multiplicador en la lucha contra la corrupción.

■ **Los empresarios y empresarias tienen la responsabilidad de actuar.** Hacer frente a la corrupción en un sector específico requiere tanto de la voluntad de la política de gobierno como de las iniciativas privadas. Aún cuando no se cuente con acciones del sector público, las empresas no pueden ser solo observadoras y asumir conductas pasivas esperando que todo mejore o que las circunstancias o el contexto cambien. El empresariado puede asumir su responsabilidad como uno de los principales motores financieros para lograr el crecimiento y desarrollo económico de una nación demostrando una postura de cero tolerancia a la corrupción y dando apertura a nuevas oportunidades y negocios basados en el marco de la ética, la legalidad y la transparencia.

La corrupción es un problema mundial, que afecta a todos los países. El combatirla es responsabilidad de todos y todas. Las empresas tienen la responsabilidad de impulsar buenas prácticas éticas y afrontar de forma activa el problema de la corrupción. No podemos permitirnos no hacer nada. Recordemos que, es tan corrupto quien pide una coima, como quien observa esa situación y no hace nada para corregirla.

cultura empresarial, no solo fortalecerá las buenas prácticas y los resultados de esa empresa, sino que, contribuirá a que sus trabajadores identifiquen y rechacen los actos de corrupción que tengan que encarar como ciudadanía y, además, lo inculquen entre sus familiares y amigos.

Las empresas deben tomar debida nota de la enorme contribución que pueden realizar en favor de la sociedad, practicando una cultura empresarial que valore la integridad y rechace la corrupción.

“Tú no sabes cómo se hacen los negocios aquí” no es una excusa, sino una frase que busca justificar una conducta de negocios inusual y cuestionable bajo estándares éticos y legales.

Una conducta habitual de negocios nunca requiere de justificación; a lo más, de una razón que explique su fundamento o la estrategia que la motiva.

La forma “como se hacen los negocios” debe ser parte de la cultura empresarial, es decir, del conjunto de tradiciones, valores y conductas que caracterizan y distinguen a una empresa de las demás.

Toda cultura empresarial debe rechazar y castigar, clara y rotundamente, cualquier forma de corrupción entre sus integrantes, sin distinción alguna del rol o cargo que desempeñen.

Internalizar en las y los trabajadores el rechazo hacia la corrupción a través de la



Es la excusa en la que muchas personas empresarias piensan cuando se encuentran ante la disyuntiva de obrar conforme a la ley o cometer un acto de corrupción para conseguir un beneficio para su empresa. Lamentablemente, muchos terminan optando por la segunda opción, quizá sin saber las múltiples consecuencias negativas que esa decisión trae consigo.

Sin dudas, esta forma de pensar está muy arraigada en nuestra sociedad y es parte de lo que se denomina "cultura de la corrupción", pues en muchos casos la comisión de actos ilícitos en el ejercicio de la empresa termina siendo un buen negocio para las y los que lo cometen, gozando en muchos casos de impunidad. Dicha "cultura de la corrupción" no solo está presente en el sector privado, sino también en el público, e inclusive, en muchos casos, miembros de ambos sectores se coluden para realizar estos actos. No es casualidad que se hayan visto tantos casos de corrupción en los que han estado involucrados diversos funcionarios del más alto rango, llámense presidentes, ministros, congresistas y alcaldes. Sin embargo, esto no puede ser utilizado como justificación para violar la ley en el ejercicio de la empresa. Cada persona es responsable de sus propios actos y debe asumir las consecuencias de estos.

Los empresarios y empresarias que cometen actos de corrupción suelen justificar sus acciones por diversas razones. Por ejemplo, podrían decir que la corrupción se ha vuelto una práctica común, y hasta necesaria, para lograr que su empresa crezca, podrían argumentar que muchas empresas han logrado

dominar el mercado gracias a estas prácticas o podrían alegar que no existe en el mercado una verdadera competencia justa, puesto que sus competidores más poderosos pueden ofrecer costosos regalos u otras ventajas para obtener mejores tratos comerciales. No obstante, es preciso recordar que, en el mundo globalizado en el que vivimos, el acceso a la información es más sencillo que antes y los actos de corrupción de la comunidad empresarial pueden ser reconocidos por la población con mayor facilidad.

Las consecuencias pueden ser graves y, a veces, irreparables. Entre estas, podemos distinguir tres tipos de consecuencias. Primero, las legales, las cuales implican la imposición de multas sumamente elevadas. Segundo, las sanciones penales, que pueden implicar la privación de la libertad de las personas involucradas en la comisión del delito, y la imposibilidad de volver a contratar con el Estado. Tercero, las repercusiones reputacionales, pues es evidente que cuando una empresa se ve involucrada en un delito de corrupción, su reputación puede verse mermada, muchas veces, de manera irreversible. Esto afecta no solo a quienes dirigen la empresa, sino al conjunto de trabajadores y trabajadoras que la integran. Incluso sin haber sido partícipes de algún delito, las personas podrían verse afectadas profesionalmente solo por ser parte de la misma organización.

Es importante detenernos en esta idea. La reputación de la empresa es un activo muy valioso que ha costado años construir y que como sabemos también es muy fácil de perder. Por eso es responsabilidad de todas y todos,

accionistas, directivos/directivas, funcionarios /funcionarias, empleados/empleadas y terceros relacionados a la organización protegerla con el fin de que la empresa sea sostenible en el tiempo. El día de hoy no solo importa cumplir con las metas de rentabilidad que una empresa ha ofrecido, sino cumplir con las expectativas que la empresa ofrece a todos sus grupos de interés. La corrupción atenta contra estas expectativas y al perder la confianza de sus stakeholders, la empresa pierde negocios, socios estratégicos, talento humano, imagen y valor en general. La "sanción social" llega a ser muchas veces más gravosa que la sanción económica o penal. Por ello, es evidente que la corrupción nunca será una buena alternativa para hacer crecer una empresa. Como vimos, este camino aparenta llegar a un éxito inmediato, pero casi siempre termina por destruir el esfuerzo de muchas personas a lo largo de muchos años.

Consideramos fundamental contar con líderes que se comprometan con la integridad. La conducta de quienes lideren la empresa, será la que marque el camino a seguir de toda la organización. No basta con códigos y políticas escritas, se necesita una conducta y voluntad real de hacer las cosas bien. Además, es importante no tener una posición pasiva frente a situaciones de corrupción. Liderar con el ejemplo siempre va a ser la mejor opción.

En ese camino, se debe convencer a los trabajadores y trabajadoras que la mejor manera de alcanzar el triunfo empresarial es desarrollando su talento e ideas innovadoras y no realizando tratos deshonestos con ganancias de corto plazo. Está probado que las

buenas prácticas generan buenos resultados empresariales, pues las empresas se enfocan en buscar las mejores estrategias a largo plazo lo que da pie a la creación, el desarrollo de nuevas capacidades y el crecimiento y motivación del talento humano. Todo esto se traduce en sostenibilidad y trascendencia para la empresa.

Llegados a este punto, surge la duda, ¿es posible prevenir los actos de corrupción empresariales? La respuesta es afirmativa, pero no exenta de desafíos.

La clave está, como se ha señalado, en un liderazgo activo que se transmita a toda la organización. Además, implica elaborar un modelo de prevención adecuado para cada empresa. También se deben realizar capacitaciones especializadas con evaluaciones periódicas al personal empleado, para asegurar que el modelo de prevención se esté comprendiendo debidamente. Asimismo, se debe implementar un sistema de incentivos que fomente el conocimiento y el cumplimiento del modelo de prevención. Finalmente, se debe definir a las personas responsables de hacer seguimiento al modelo y los canales a través de los cuales los empleados y empleadas pueden plantear sus inquietudes con total confianza y sin miedo a represalias. Contar con esa confianza es fundamental, así como abrir espacios de conversación y debate sobre las situaciones de riesgo a los que miembros de la empresa pueden estar expuestos diariamente en el desarrollo de sus funciones.

Por otro lado, hay que resaltar que, es necesaria una participación conjunta de los diferentes actores del mercado, independientemente de





su rol en el mismo. En definitiva, esto aumentaría el impacto y la credibilidad de la acción individual de una empresa. Las 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 las organizaciones que integran un gremio. Igualmente, es imprescindible que las empresas establezcan estándares éticos que sean exigibles a sus proveedores y socios comerciales, con la finalidad de que los negocios sean lícitos y transparentes en toda la cadena de suministro y de contratación que involucra a la empresa.

En este orden de ideas, consideramos también fundamental la actuación de las autoridades. Necesitamos líderes que asuman el reto de cambiar el estado de las cosas y que logren cambios profundos en las instituciones.

En cuanto a las instituciones públicas, la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción del Estado peruano es un primer paso para promover el desempeño ético en la función pública y el Modelo de Integridad implementado en las instituciones debe llevar a estas a fortalecer la cultura de integridad en el sector público. En cuanto a la responsabilidad del sector privado, la Ley N.º 30424 sobre la Responsabilidad Administrativa de las Personas Jurídicas busca que las empresas tengan un rol activo en la prevención de delitos y está logrando que las empresas consideren la importancia de implementar programas de integridad dentro de sus empresas. No obstante, aún se requiere un sistema de justicia con la capacidad de sancionar con eficacia estos delitos.

Finalmente, podemos concluir que cada integrante de una organización debe ser plenamente consciente de que participar en prácticas corruptas pone en riesgo, no solo a las personas involucradas, sino a todas y todos los integrantes de una organización. Ganar licitaciones o contratos por medio de corrupción es ilegal en cualquier contexto y los aparentes beneficios a corto plazo no son más que meras ilusiones. Los comportamientos corruptos representan riesgos significativos, tanto a nivel legal como comercial y reputacional, para la empresa, quienes la dirigen y quienes trabajan en ella. Aunque algunos puedan creer que es improbable ser descubiertos, es un error confiar en que estas consecuencias negativas nunca se harán realidad.

Es innegable que la corrupción está ampliamente arraigada en algunos sectores del ámbito empresarial; sin embargo, todos los actores involucrados en las relaciones comerciales tienen la responsabilidad de procurar una conducta honesta y respetuosa frente a la ley. Es imperativo abandonar la excusa de "si lo hacen otros, ¿por qué yo no?" y pasar a decir: "si no está permitido, ¿por qué debería hacerlo?". De esta manera, podremos promover una cultura empresarial basada en la integridad y la ética, construyendo un futuro en el que la corrupción sea una práctica rechazada y superada.

### **"Si lo hacen otros, ¿por qué yo no?"**

Este es un argumento casi irrefutable cuando los actos de corrupción son de conocimiento extendido, tienen una cierta tradición (se repiten en el tiempo), son socialmente ignorados (o, al menos, no rechazados) y rara vez resultan siendo castigados.

En ciertas actividades económicas, las empresas adoptan las prácticas típicas de los cárteles sin ser conscientes de ello, pues no tienen claridad de lo que verdaderamente significa el mercado y la competencia. Se trata de casos de “corrupción por ignorancia”. Un ejemplo, la concertación de precios, bajo el argumento de “Si están dispuestos a pagar, ¿por qué vamos a dejar plata sobre la mesa?”.

Entre las distintas maneras de enfrentar esta “excusa”, hay una combinación de acciones que puede ser eficaz: **INFORMACIÓN Y SANCIÓN**.

En Perú, tenemos un buen ejemplo sobre cómo esa combinación logró su propósito. Años atrás, una buena campaña de información sobre los beneficios del uso de los cinturones de seguridad y de su obligatoriedad, fue seguida de una rigurosa acción de supervisión y de sanción a cargo de las autoridades competentes. El resultado fue que las y los conductores de automóvil incorporaron como hábito el uso efectivo de cinturones de seguridad. Hoy, ponerse el cinturón de seguridad es un acto automático para quien conduce un auto.

Las organizaciones empresariales y las autoridades podrían ponerse de acuerdo para aplicar la estrategia de **INFORMACIÓN** y **SANCIÓN** para impulsar la lucha anticorrupción en el Perú.



Esta es una excusa muy común, no solo entre miembros de una institución, sino también entre los ciudadanos y ciudadanas en general. La percepción de que las leyes son injustas o que no se aplican en su totalidad, que no se persigue a las personas corruptas o que las sanciones no son suficientes, puede ser la excusa perfecta para romperlas. Más aún cuando las denuncias parecen no tener el impacto necesario e incluso pueden perjudicar a quienes denuncian.

En aquellos países donde el Estado de derecho es frágil, es muy común encontrar leyes mal implementadas o poco difundidas, así como un sistema de justicia permisivo, lo que genera en la población desmotivación y una justificación para incumplirlas. Esto sucede cuando tanto la ley como la sanción no se muestran como ejemplares y los actos de corrupción quedan impunes por el vencimiento de plazos, la prescripción o la ineficiencia del Estado con juicios largos y cuestionados. 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 promueve la falta de acción de las y los testigos de estos eventos, pues se genera la sensación de que al denunciar solo se expone a los y las denunciados a un peligro innecesario mientras que las personas denunciadas no reciben un castigo apropiado y posiblemente logren la impunidad.

La sensación de que la ley no sirve, puede generarse por procesos públicos de corrupción que no generan condenas o por eventos conocidos de actos de corrupción en donde se identifican responsables pero los

juicios se dilatan y no se tienen resultados en tiempos adecuados para la opinión pública.

Esta excusa se fortalece por el desconocimiento de los canales de denuncia, el poco incentivo a denunciar, e incluso por el temor debido a la falta de confianza en la protección para quienes denuncian. Es común encontrar situaciones en las que funcionarios públicos piden un soborno y las personas testigas de este hecho se nieguen a pagarlo, pero a la vez no denuncien. Así, los funcionarios corruptos continúan sus prácticas y quien se negó a pagar el soborno la primera vez, podría tomar la decisión de aceptar hacerlo en una futura ocasión, sobre todo si otra persona pudo haber obtenido el resultado esperado con este actuar.

Según un estudio sobre percepción de la corrupción en el país, 8 de cada 10 personas de Perú consideran que denunciar es poco o nada efectivo (Ipsos, 2022)<sup>12</sup>. Cabe señalar que, de acuerdo con la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción, el Estado tiene el propósito de fortalecer el mecanismo para la gestión de denuncias por presuntos actos de corrupción dentro de la Administración pública (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017, Objetivo Específico 2.1)<sup>13</sup>.

12 Ipsos. (2022). Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú. Proética. <https://www.dropbox.com/s/fgbxgodd9vigq1q/Encuesta%20Pro%20C3%A9tica%202022.pdf?dl=0>

13 Presidencia del Consejo de Ministros. (2017, 14 de setiembre). Decreto Supremo N° 092-2017-PCM por el cual el Gobierno del Perú aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/212009-092-2017-pcm>

## No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **Incumplir la ley es un delito. No importa si los procesos judiciales no avanzan rápido o si creemos que existe impunidad o que la justicia es parcializada.**


El incumplimiento de la ley resulta en delitos, más allá de nuestra percepción sobre las personas que imparten justicia. La ignorancia de la ley no exime de su cumplimiento. Por lo tanto, existen riesgos legales, éticos, reputacionales y comerciales para las empresas y/u organizaciones que cometen actos de corrupción.

■ **La corrupción genera incentivos para generar más corrupción.** Pagar para que personas corruptas se “hagan de la vista gorda” ante el incumplimiento de la ley solo genera mayor corrupción. Las personas corruptas encuentran la excusa perfecta para seguir pidiendo sobornos si nosotras y nosotros como ciudadanía participamos de estos actos ilícitos y no denunciarnos. Incluso se puede fomentar la creación de nuevos reglamentos y procesos más complejos para que aumente la corrupción.

■ **La ausencia de sanciones no hace que una acción deje de ser corrupta.** Usualmente, nuestro comportamiento se basa en la sanción por el incumplimiento de leyes o procedimientos. Por ejemplo,

cuando se comete una infracción de tránsito, creemos que es permitido siempre y cuando no haya un policía que nos sancione. También podemos creer que la ley no aplica porque hay corruptos que no han sido procesados. Sin embargo, nuestro comportamiento debe basarse en el mismo cumplimiento de la ley, en la ética y no en el hecho que nos puedan detectar.

■ **Permitir el incumplimiento externo de reglas, abre la puerta al incumplimiento de reglas internas.** Si una empresa u organización es permisiva respecto al incumplimiento de leyes externas, luego le será muy difícil defender el cumplimiento de reglas internas. Muchas veces, las reglas internas son observadas como injustas por las y los miembros de una organización, ya sea por la burocracia, o también por las sanciones que se imponen. Por eso, es importante mantener una tolerancia cero hacia la corrupción y dar el ejemplo para asegurar el éxito de las reglas internas. Es importante que, al crear el reglamento interno de una empresa, se piense en los motivos y en las justificaciones de dichas reglas, haciendo un análisis de riesgo que permita plantear medios proporcionales a estos. De esta forma, será más fácil comunicar al personal empleado las reglas y no se incentiva el uso de la excusa “Las leyes y denunciar no sirven para nada, solo hay impunidad” para fines internos.



cuando se comete una infracción de tránsito, creemos que es permitido siempre y cuando no haya un policía que nos sancione. También podemos creer que la ley no aplica porque hay corruptos que no han sido procesados. Sin embargo, nuestro comportamiento debe basarse en el mismo cumplimiento de la ley, en la ética y no en el hecho que nos puedan detectar.

■ **Todos y todas 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 y mecanismos de lucha contra la corrupción. Por ejemplo, de manera conjunta con la sociedad civil, se pueden crear políticas y procedimientos para casos de corrupción. También se puede establecer un comité sobre el tema dentro de la empresa o contar con programas de concientización y capacitación interna. Asimismo, se puede impulsar que se decreten sanciones ejemplares para funcionarios públicos que permitan la derogación o prescripción de términos de casos de corrupción que perjudican al Estado. Las acciones individuales y los buenos ejemplos se deben comunicar para inspirar a otros y otras 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 y organizaciones 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 y una competencia más leal y transparente.

**“Las leyes y denunciar no sirven para nada, sólo hay impunidad”.**

Esta es una excusa que expresa frustración e impotencia; lo que, por cierto, no justifica en caso alguno una conducta no íntegra o un acto de corrupción. Existen dos problemas principales en su enunciado: uno es la ley (norma jurídica) y el otro es la denuncia (imputar el incumplimiento de la ley).

En cuanto al primer problema, debe quedar claro que nada justifica el incumplimiento de la ley. Su cumplimiento nos cohesionamos como sociedad y nos permite la convivencia en todas sus manifestaciones. La ley evoluciona y se transforma.

La excusa estaría referida, más bien, a la forma como la ley es interpretada o aplicada

en beneficio de unos y en perjuicio de otros: Los actos de corrupción se justifican, porque la aplicación incorrecta de la ley los perjudica.

Existen cada vez más instituciones y mecanismos que protegen a las empresas y, en general, a la ciudadanía, de la aplicación arbitraria de la ley. Los organismos reguladores como: el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), los gremios empresariales y las asociaciones de productores, son algunos de los diversos canales que pueden ser usados para una válida defensa de intereses legítimos. La aplicación de la ley, entonces, nunca será una excusa para la corrupción.

El segundo problema tiene que ver con la denuncia y su eficacia. La excusa se sostiene en que, si las denuncias no resuelven el hecho de que otros incumplan impunemente la ley, el equilibrio sólo puede ser restablecido a través de actos de corrupción propios.

Este es un problema que debe ser decididamente resuelto por el Estado, poniendo a disposición del sector empresarial mecanismos alternativos de atención de denuncias, que sean capaces de actuar con celeridad e imparcialidad.

Lo anterior es también válido para las organizaciones empresariales, pues los casos de corrupción también se dan en las transacciones entre empresas y otras instituciones privadas. Para estos casos, los gremios empresariales podrían establecer estructuras y mecanismos para recibir, evaluar y resolver denuncias por corrupción en las transacciones entre empresas.

Sean denuncias en transacciones entre el Estado y privados, o privados entre sí, un aspecto que debe merecer especial atención es la confidencialidad de la denuncia. La principal razón por la que las empresas no denuncian es el temor a las represalias. Solo tendrán éxito y serán usados los mecanismos de denuncias que garanticen la confidencialidad y reserva absoluta del caso.



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 el encargo de abrir una oficina en una nueva localidad, dentro de un plazo determinado. Esta persona podría enfrentarse a regulaciones complejas o confusas, en las que 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(a) podrían 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, juristas, contables, entre otros. Todos ellos cuentan con un amplio conocimiento de las costumbres y prácticas locales, mantienen buenas relaciones y cultivan contactos personales en el entorno local.

En este escenario, se debe poner especial atención en que la contratación de un tercero para este tipo de servicios locales tenga como único objetivo el cumplimiento estricto de las leyes con base en su experiencia y conocimiento. Además, se debe analizar la necesidad de implementar medidas de control que permitan verificar la correcta administración del riesgo de corrupción.

Un empleado o empleada puede ser consciente de que, en algunos lugares, un pago indebido puede ayudar a acelerar procesos y/o a obtener

servicios, pero puede preferir buscar maneras de ocultar estos pagos, a través de la contratación de un tercero. De este modo, si dicho tercero comete un acto de corrupción, el empleado o empleada puede excusarse o justificarse negando 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. Las empresas deben saber que, ante la ley, son responsables por los actos que realicen los terceros a quienes contrata, ya que estas personas actúan en nombre suyo.

### No eXcuses iEnfrentando los hechos!

■ Este es un riesgo serio. Si bien establecer relaciones comerciales con terceros es legítimo y puede ser necesario en los negocios, también puede significar un gran riesgo en cuanto a corrupción<sup>14</sup>. A nivel internacional, la cantidad de casos por infracciones a la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (“FCPA”) en América Latina ha ido en aumento. La mayoría de las demandas de cumplimiento de la FCPA

14. 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>

son resultado de conductas realizadas por un tercero, no por los trabajadores de la empresa. Casi el 60 % de las acciones de cumplimiento de la FCPA por parte del Departamento de Justicia de EE. UU. y más de dos tercios de los enjuiciamientos de individuos durante el año 2022, tienen conexiones con América Latina, según datos recopilados por la Stanford Law School Foreign Corrupt Practices Act Clearinghouse<sup>15</sup>.

■ **Las empresas tienen la responsabilidad y la obligación de saber cómo sus socios comerciales realizan sus negocios.**

■ **El fin no justifica los medios.** La premura de una empresa por ser rentable, competitiva u obtener un negocio, no puede llevarla a contratar un tercero con el objetivo de ejecutar prácticas corruptas.

■ **Las empresas deben actuar responsablemente al contratar a terceros para llevar a cabo actividades “de riesgo”, que incluso involucren funcionarios públicos.** Lo que una empresa no puede hacer directamente, tampoco se puede hacer de manera indirecta a través de un tercero que actúe en su nombre. Las empresas deben tomar una serie de medidas a fin de garantizar una contratación transparente; estas medidas incluyen:

(i) Asegurar que la empresa tenga una necesidad legítima que debe ser cubierta mediante la contratación de un tercero

(ii) Establecer un proceso de selección de terceros y de toda la cadena de valor, a fin de garantizar que el tercero a ser contratado realmente cuente con la capacidad de servicios y/o bienes que ofrece.

(iii) Validar que los servicios y/o bienes ofrecidos por el tercero no tengan un precio superior al valor de mercado.

(iv) Realizar un proceso de debida diligencia, comprobando los antecedentes comerciales del tercero y revisando las listas restrictivas.

(v) Velar por que la contratación de un tercero que represente a la empresa se encuentre debidamente respaldada por la firma de un contrato que describa claramente el objetivo de la contratación, así como las responsabilidades, limitaciones y compromisos de las partes.

(vi) Incluir en los documentos legales cláusulas relacionadas a temas de anticorrupción y anti soborno.

(vii) 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 para estos terceros (Por ejemplo, un Código de Conducta para los Proveedores). Las empresas son responsables por todos los terceros con los que contraten, independientemente de que se trate de personas jurídicas o personas naturales.

15 Link: Increase in Enforcement of US Foreign Corrupt Practices Act Makes Companies With Ties to Latin America More Vulnerable | Law.com International





En la medida que las empresas que forman parte de nuestra cadena de valor se comprometan con un comportamiento empresarial ético, los procesos de debida diligencia serán más fluidos y la cadena de valores se fortalecerá.

■ **Ten cuidado con las siguientes alertas:**

Estate alerta si el tercero te solicita o sugiere alguno de los siguientes escenarios:

- (i) Establecer comisiones excesivas.
- (ii) Otorgar descuentos desproporcionados sin razón aparente.
- (iii) Firmar acuerdos de consultoría con alcances generales.
- (iv) No detallar la estructura de pagos de los honorarios y/o solicitar el pago en bancos ubicados en lugares distintos a donde se prestará el servicio.
- (v) Si el tercero tiene relación cercana con funcionarios de gobiernos.
- (vi) Si la razón social del tercero se encuentra constituida en jurisdicciones pertenecientes a paraísos fiscales.
- (vii) Requerimiento de comisiones de éxito. Estas son las comisiones adicionales que el tercero recibe si se logra el objetivo del servicio en un corto plazo.

Estas señales nos permitirán hacer un análisis a conciencia antes de tomar la decisión de establecer relaciones comerciales con dicho tercero.

**“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 más empresas entienden el riesgo de contratar servicios con terceros. Por ello deben tener un programa para conocer de forma detallada a sus terceros, implementando controles y procedimientos que garanticen un sano relacionamiento con sus terceros. Asimismo, 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 LA CAPACIDAD SUFICIENTE COMO PARA TENER UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO

En la mayoría de las empresas cada área tiene múltiples necesidades de recursos económicos, lo que lleva a que compitan entre sí para lograr un mayor presupuesto. Por ejemplo, se necesitan recursos para la investigación y el desarrollo de 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, ya que puede ser percibido como una carga burocrática para la operación de la empresa o porque el personal directivo no visualiza un beneficio económico directo.


Igualmente, constituye un reto que los empleados y empleadas apoyen un programa de cumplimiento, especialmente cuando no entienden el propósito y la importancia que este tiene para prevenir los riesgos de corrupción a los que se encuentran expuestos en el desempeño de sus funciones.

Las y los miembros del equipo directivo 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. A pesar de ello, pueden dar prioridad a otras actividades y pueden recurrir a las excusas antes mencionadas, señalando que un programa de este tipo produciría una carga financiera excesiva o incluso que asustaría al personal. Más aún, si la empresa se encuentra en proceso de crecimiento y con un presupuesto operativo ajustado y el personal directivo considera que implementar un programa de cumplimiento es un gasto, sin analizar que en realidad se trata de una inversión.

### No eXcuses iEnfrentando los hechos!

■ Existen muchas consecuencias negativas para una empresa envuelta en un escándalo de corrupción. Algunos ejemplos son: pagar multas que afecten económica y financieramente a los negocios, sanciones penales que generen antecedentes judiciales tanto para los miembros de las organizaciones como para las propias compañías, sanciones civiles y/o administrativas, exclusión de ciertos mercados, terminación de contratos y daño a 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). Actualmente, la implementación de un programa de cumplimiento se ha convertido en requisito para trabajar con entidades del sistema bancario y financiero, así como con empresas multinacionales. Por lo tanto, tener un programa de cumplimiento puede ser una ventaja frente a la competencia.

■ **Beneficio tangible.** 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. En el caso de que



una empleada o empleado sean descubiertos cometiendo actos de corrupción, a pesar de que la empresa haya hecho todo lo necesario para evitar este tipo de comportamientos, contar con un programa de cumplimiento puede resultar en la eliminación o disminución de la sanción.

■ **Tener un programa de 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: el compromiso del equipo de liderazgo; una capacitación continua y comunicaciones transparentes; un sistema de control interno; mecanismos de presentación de informes (a través de canales internos para recibir preocupaciones y denuncias); seguimiento y supervisión<sup>16</sup>. A esto se le deben sumar los requisitos establecidos por la legislación peruana para optar por un beneficio legal como un eximente o atenuante de responsabilidad: contar con un oficial de cumplimiento, gestionar los riesgos de la empresa e incorporar la mejora continua del sistema.

El diseño de un programa de cumplimiento es como un traje a la medida, dependerá mucho de las características individuales y de los riesgos específicos de cada empresa.

De ese modo se 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. La implementación de un programa de cumplimiento en toda empresa debe buscar la eficiencia y la sencillez.

■ **Tener un programa de cumplimiento, vale la pena.** Comparativamente, resulta más caro no contar con este programa y después verse la cara con sanciones económicas, administrativas y penales. Entidades como las superintendencias y/o 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 los costos de su implementación. Es decir, si las empresas comparasen el efecto económico de la corrupción versus la inversión por la implementación de un programa de cumplimiento, notarán que la prevención siempre será menos costosa.

■ **Promoción de una cultura de ética y transparencia.** Sin lugar a duda, la cultura

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

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 organizaciones no fomenta y no protege las conductas basadas en valores, entonces todas las acciones que realicemos para actuar en un marco de ética y cumplimiento serán poco efectivas. Las personas son las que viven y se comprometen con la cultura empresarial. Y por ello son parte central del programa. El compromiso de los empleados y empleadas no tiene precio, pero sí mucho significado para fortalecer una cultura ética y transparente. La mejor forma de lograr este compromiso es implementando un programa de cumplimiento con el que todas y todos se sientan identificados, que les permita conocer de manera tangible los beneficios que pueden recibir, que tengan claros sus roles y responsabilidades como parte del programa y que refuerce el sentido de orgullo por pertenecer a una empresa que demuestra y vive sus valores.

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 conciencia de la necesidad de poseer y vivir una sólida cultura ética organizacional. La cultura influye más sobre el comportamiento del

individuo que las políticas, controles y sanciones, Y se construye de manera determinante desde el personal directivo, ya que este tiene un doble rol dentro de la organización: crear políticas y vivir esta cultura. Dentro de un programa de cumplimiento 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 su personal para tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.

■ **Existencia de material de calidad y esfuerzos orientativos.** 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 corrupción<sup>17</sup>.

Cuando empiezan a examinar el riesgo de corrupción, las compañías 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 la corrupción, y que este aumenta si se ignora.

17 Puede encontrarse una visión de conjunto de fuentes de información frecuentemente utilizada en: [www.allianceforintegrity.org](http://www.allianceforintegrity.org) y [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Paginas/soborno\\_investigaciones\\_funciones.aspx](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Paginas/soborno_investigaciones_funciones.aspx)



Esta excusa es especialmente popular entre las empresas cuando se tiene una sensación de impunidad ante hechos de corrupción o se cree que sólo las y los funcionarios y entidades públicas son los corruptos.

En conjunto con la Excusa N.º 8 “No contamos con la capacidad suficiente como para tener un programa de cumplimiento”, puede ser la base de un análisis de costo-beneficio informal que proporcione argumentos que justifiquen el desinterés por implementar un programa de cumplimiento en la empresa. Evidentemente, si los “beneficios” económicos de corromper son mayores a los que se obtienen actuando conforme al marco legal y el riesgo de ser descubierto se percibe como bajo, los costos de la implementación de un programa de cumplimiento podrían –en ausencia de una cultura de cumplimiento– parecer demasiado altos, incluso ante el incremento en la severidad de las sanciones.

## No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **La corrupción es ilegal, independientemente del tamaño de la empresa y dónde se encuentre:** El marco legal internacional no hace distinción entre empresas multinacionales, grandes y PYMES. La corrupción es ilegal, y las empleadas y los empleados culpables, junto con sus empresas y su personal directivo, serán sancionados, ya sea por

las autoridades o por la sociedad civil.

■ **Aumento significativo de la normativa anticorrupción y de su aplicación.** En la última década se le ha dado elevada prioridad a la lucha contra la corrupción. Tanto en el Perú, como en otros países de la región, se han aprobado normas para fortalecer la lucha contra la corrupción (incluyendo la atribución de responsabilidad penal a las empresas). En el caso de jurisdicciones con legislaciones más prudentes (por ejemplo, en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Suiza), estas se hacen cumplir activamente. En el caso de Perú específicamente, la Ley 30424 (y sus modificatorias) busca mayor campo de acción por parte del sector empresarial para luchar contra las diversas modalidades de corrupción, enfocando su esfuerzo en la búsqueda de sistemas que protejan el valor y reputación de las empresas.

■ **Las MIPYMES 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 contra la corrupción; también la ciudadanía es más consciente de su rol activo contra la corrupción y en la búsqueda de transparencia. Por ello, las denuncias ciudadanas aumentan diariamente. En el

■ **Alcance extraterritorial.** Las normas legales se aplican cada vez más a nivel mundial. En este contexto las dos leyes extranjeras con alcance extraterritorial más destacadas del mundo son la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de EE. UU. (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) y la Ley sobre Corrupción del año 2010 del Reino Unido (Bribery Act 2010). En el caso del FCPA, el gobierno norteamericano ejerce su jurisdicción tanto sobre empresas nacionales como extranjeras, sobre actos de corrupción llevados a cabo fuera de dicho país, pero que tienen nexos con EE. UU., tales como el envío de correos electrónicos incriminatorios 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 cumplimiento en MIPYMES.** Todas las organizaciones, sin importar su tamaño, se encuentran expuestas a riesgos. Pero no contar con un programa de cumplimiento efectivo puede ocasionar un impacto enorme y, a veces, irreversible. Dentro de los múltiples beneficios de implementar un programa de cumplimiento se encuentran:


a. Detección temprana de fraudes: 25 % de los eventos de fraude son detectados por una denuncia y el 80 % de estos son realizados por una persona empleada.

b. Aumento de la reputación en el mercado: este aspecto podría verse reflejado en el aumento de las ventas.  
c. Beneficios legales para las personas jurídicas y su personal, en el marco de procesos judiciales y/o administrativos.

A través de un monitoreo real y permanente de los principales procesos de la empresa se logra mayor transparencia y, con ello, se contribuye a generar un sector más responsable y reconocido por la sociedad.

■ **Hacer cumplir las leyes no es sólo responsabilidad de los organismos encargados.** Cada vez, con mayor frecuencia, 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 denunciar si igual no pasa nada”. Incumplir las leyes daña la reputación de las empresas y se traduce en grandes pérdidas para el negocio.

> **Auditorías de la cadena de suministro,** Muchas MIPYMES son proveedoras de empresas más grandes. Estas últimas, en su mayoría, cuentan con protocolos para la contratación de proveedores, según los cuales estos deben (i) contar con programas de cumplimiento y (ii) someterse a controles periódicos



sobre la ejecución de sus servicios, por ejemplo, a través de auditorías in situ. No contar con un programa de cumplimiento puede significar perder oportunidades de negocio.

**>Escrutinio público.** Organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación e incluso personajes públicos (por ejemplo, bloggers) se han involucrado en la investigación de posibles conductas corruptas por parte de las empresas. Asimismo, las y los funcionarios públicos y la propia ciudadanía, cuentan con diversas herramientas para reportar conductas corruptas o sospechas de conductas corruptas.

sentido. Las empleadas y los empleados no deben, por tanto, poner en riesgo ni el destino de la empresa ni el suyo propio.

El análisis costo-beneficio es una herramienta de uso común para justificar las decisiones empresariales. Sin embargo, no es aplicable al momento de comparar los beneficios de realizar actos corruptos contra los costos de establecer un programa de cumplimiento. 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 muy probable que se siga avanzando en ese

# Nº 10 ¿NO SÉ CÓMO ACTUAR ANTE LA CORRUPCIÓN!

¡Felicidades! ¡Estamos avanzando! Si usted está a cargo del Programa de Cumplimiento<sup>18</sup> de su empresa y sus colegas recurren a esta excusa, la situación es alentadora. Recuerde siempre que su papel es fundamental para concientizar a las personas en la lucha contra la corrupción. Esta excusa es señal de que las y los integrantes de la empresa entienden qué es la corrupción, reconocen que es un problema, y que es de su interés combatirla y sienten la necesidad de debatir sobre las formas más apropiadas para lograr ese propósito. Incluso, podríamos decir que, se está instaurando una cultura de integridad dentro de la empresa, a partir de valores como la transparencia, honestidad y ética. Las empleadas y los empleados se muestran cada vez más dispuestos a actuar contra la corrupción, y ahora necesitan las herramientas adecuadas para aplicarlas ante una situación real de esta problemática.

Por ello, este apartado no explica cómo combatir esta excusa; más bien, busca ofrecer herramientas y consejos prácticos que ayuden al personal a saber cómo actuar frente a una situación de corrupción.

■ **¡Más visibilidad! Reconocimiento.** Las y los colaboradores muchas veces se sienten incómodos al plantear preguntas sobre la mejor manera de abordar la lucha contra la corrupción o sobre algunos elementos del Programa de Cumplimiento. Por lo tanto, aquellos que lo hacen merecen un reconocimiento para demostrarles que su preocupación, curiosidad y participación es valiosa.


Así se emite un mensaje claro a todas y todos los colaboradores, de que la empresa valora y alienta este tipo de comportamiento y preguntas. Las primeras en dar el ejemplo deben ser aquellas personas que conforman la alta dirección. Deben demostrar liderazgo y compromiso hacia una cultura de integridad y cumplimiento en todo momento, motivando a las y los colaboradores a formular declaraciones, denuncias, preguntas y sugerencias que permitan consolidar una cultura de integridad, garantizando en todo momento la confidencialidad del caso y que no habrá represalias en contra.

■ **¡Toda intervención, comentario o aporte es importante!** Aprender de las opiniones y reacciones del personal. Si algún(a) colaborador(a) plantea una pregunta concreta (por ejemplo, sobre la conveniencia de hacer un regalo a un cliente o de aceptar invitaciones o presentes de proveedores) se debe asumir que dicha pregunta es de interés para más personas dentro de su organización. Por lo tanto, es importante incluir en los cursos de capacitación y/o concientización este tipo de ejemplos que suelen ocurrir en el día a día de una empresa. Los dilemas éticos propios deben identificarse, ejemplificarse y compartirse en capacitaciones o comunicaciones internas.

■ **No existen soluciones universales.** Cada colaborador(a) hace frente a situaciones diferentes, que requieren herramientas distintas para abordar las circunstancias particulares. Por ejemplo, el personal de logística puede afrontar solicitudes frecuentes

<sup>18</sup> La Ley 30424, Ley de la Responsabilidad Administrativa de la Persona Jurídica, lo denomina Modelo de Prevención de Delitos, que es un sistema integrado por diversos elementos para la prevención de delitos como la corrupción.





de pequeños pagos de facilitación; a su vez, un gerente de ventas puede sentirse presionado para alcanzar resultados o 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. Las normas internas implementadas en la empresa permitirán orientar a las y los trabajadores sobre el comportamiento que deben adoptar frente a situaciones que se presenten en su día a día. Sin embargo, se debe tener en cuenta que estas no pueden regular el total de situaciones que se pueden presentar. Por ello, es sumamente importante trabajar en la capacidad de discernir, preguntar y cuestionar todo aquello que -bajo un criterio lógico- pueda estar exponiendo la cultura de integridad.

■ **La típica capacitación normativa no funciona. Esta debe ser especializada e interactiva.** La capacitación anticorrupción estándar puede funcionar para dar a conocer conceptos generales a grandes audiencias, por ejemplo, un programa de capacitación que busque reforzar algunos conocimientos básicos sobre la cultura y los sistemas de cumplimiento. Sin embargo, ésta no es la mejor herramienta para concientizar al personal que afronta situaciones en las que su integridad puede verse afectada. Para ellos se requiere aplicar enfoques más interactivos, como juegos de roles entre colegas homólogos, casos prácticos, videos reflexivos y/o casos de éxito.

El programa de capacitación es una herramienta fundamental de orientación para que las y los colaboradores sean conscientes sobre cómo debe materializarse su compromiso y reacción ante situaciones reales de corrupción. Y deben estar hechos a la medida de las necesidades y riesgos de cada empresa. La empresa debe establecer capacitaciones especializadas en las áreas que puedan estar expuestas a riesgos de corrupción, así como realizar evaluaciones para medir la comprensión, aplicación y eficacia.

■ **Aplicar medidas de "Puertas Abiertas" y "Dilo que piensas".** Las y los colaboradores deben tener siempre la oportunidad de denunciar irregularidades, plantear preguntas, buscar consejos o proponer mejoras para el programa de cumplimiento. Esto puede conseguirse designando a una persona a cargo (oficial de cumplimiento<sup>19</sup>), un área o departamento responsable para estas cuestiones dentro de la empresa o a través de una línea telefónica especial y directa, que permita el anonimato y confidencialidad y que garantice que no habrá represalias hacia quien consulte o denuncie. Esta posición o cargo ayudará al personal a encontrar una respuesta ante inquietudes como "No sé cómo reaccionar ante la corrupción" frente a un caso concreto, que además podrá servir de antecedente para resolver futuras situaciones similares. Permitirá difundir elementos y herramientas para combatir la corrupción, 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.

---

<sup>19</sup> La legislación peruana lo denomina "Encargado de Prevención".

Las y los colaboradores nunca deben tener preguntas o consultas pendientes de respuesta o quedarse con dudas sobre cómo reaccionar ante la corrupción. La empresa debe fomentar un ambiente de comunicación abierta y de atención inmediata para apoyar los comportamientos esperados según el código de conducta, así como fomentar la denuncia de irregularidades.

Es importante utilizar mensajes cortos y claros para dar respuesta a dudas sobre la lucha contra la corrupción. Sólo entonces se podrá gestionar con éxito el riesgo de la corrupción.

¡Capacite, absuelva consultas y motive a su personal para que este sepa cómo enfrentar la corrupción! Toda reflexión colectiva genera compromisos en conjunto.

## FICHA TÉCNICA

### Editorial

Alliance for Integrity  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Friedrich-Ebert-Allee 32+36  
53113 Bonn  
Alemania

T +49 228 44 60-0  
E [integrityinitiative@giz.de](mailto:integrityinitiative@giz.de)  
I [www.allianceforintegrity.org](http://www.allianceforintegrity.org)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

### Responsable

Susanne Friedrich

### Editor de Contenido

Jimena Sánchez Velarde

### Layout

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

### Adaptación

Diseño: Pamela Parra  
PamParra Graphic Design, CDMX, México  
Diagramación: Contexto Gráfica y Comunicación  
Lima, Perú

Noviembre 2023

