

NO EXCUSES!

REBATIR LAS 10 EXCUSAS MÁS FRECUENTES POR CONDUCTAS CORRUPTAS

Guía de bolsillo para profesionales de los negocios



Alliance for Integrity

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

Chile Transparente: Alberto Precht, Director Ejecutivo de Chile Transparente y Board member of Transparency International.

Contraloría General de la República de Chile: Nicolas Lagos M., Analista Unidad de Estudios del Gabinete del Contralor General.

Cámara de Comercio de Santiago: Fernanda Ortiz, Abogada Corporativo y Compliance Officer.

Así mismo, extendemos el agradecimiento especial a las personas que conformaron el equipo técnico que apoyó la adaptación al contexto chileno:

Karla Fonfach, Antofagasta Minerals

Rodrigo Hofmann, Banco Santander

Pablo Albertz, Carey

Sebastian Ochoa, Empresas Gasco

Eugenio Belinchon, Grupo Enel

Pablo Martel, Grupo Enel

Raffaele Cutrignelli, Grupo Enel

Patricio Velíz, Metro de Santiago

Verónica Espósito, Porsche Chile

Gerardo Hernández, Servicio Agrícola y Ganadero – Gobierno de Chile

Marcela Sanhueza, Servicio Agrícola y Ganadero – Gobierno de Chile

Mariano Gojman, Siemens S.A,

Joaquín Del Real Larraín, SURA Asset Management Chile

www.allianceforintegrity.org



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

TABLA DE CONTENIDOS

CÓMO ENFRENTAR LAS 10 EXCUSAS MÁS COMUNES DE UN COMPORTAMIENTO CORRUPTO

INTRODUCCIÓN

Nº1 ¡NO SABÍA QUE ESO ERA CORRUPCIÓN!	6
Nº2 ¡SIEMPRE SE HIZO ASÍ Y RESULTÓ BIEN!	11
Nº3 NADIE SALE PERJUDICADO, ¡TODOS GANAMOS!	14
Nº4 ¡USTED NO ENTIENDE COMO SE HACEN LOS NEGOCIOS AQUÍ!	18
Nº5 SI LO HACEN OTROS, ¿POR QUÉ YO NO?	22
Nº6 ¡LAS LEYES NO SIRVEN PARA NADA Y DENUNCIAR TAMPOCO!	26
Nº7 ¡NO SOY RESPONSABLE DE LO QUE HAGAN TERCEROS!	29
Nº8 ¡NO CONTAMOS CON CAPACIDAD SUFICIENTE PARA TENER UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO!	32
Nº9 ¡DE TODOS MODOS, NO PASA NADA!	36
Nº10 ¡NO SÉ CÓMO REACCIONAR ANTE LA CORRUPCIÓN!	39
CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA ENFRENTAR LAS EXCUSAS	41

CÓMO ENFRENTAR LAS 10 EXCUSAS MÁS COMUNES DE UN COMPORTAMIENTO CORRUPTO

Dirigida a líderes empresarios, jefaturas de instituciones públicas y a todas las personas comprometidas, con poner a la integridad en el centro de las de las instituciones que lideran.

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

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

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

riesgo de enfrentar consecuencias legales, comerciales y reputacionales.

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

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

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

También algunas personas pueden sentir que la corrupción ofrece un atajo en las actividades cotidianas de la empresa, cuando existen grandes obstáculos burocráticos incluso para satisfacer las necesidades más simples como contratar una línea telefónica.

¹ Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Principio 10.

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



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

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

¿CÓMO SE RESUELVEN LOS CONFLICTOS INTERNOS?

Se resuelven recurriendo a “excusas”. Algunas personas simplemente se justifican argumentando que su situación es inusual y por ello no se adecúa a las definiciones habituales de corrupción. Otros pueden reconocer que su actuación es solamente “un poco corrupta”, pero encuentran razones suficientes para justificarla, tristemente como la famosa frase “el fin justifica los medios”. En cualquiera de los casos, se utilizan, consciente o inconscientemente, estrategias de racionalización. Esto significa que se encuentra una excusa para una actuación poco ética, eso permite seguir considerándose a sí mismos honestos, íntegros y éticos⁴.

¿QUÉ SE PUEDE HACER?

Prever, cuestionar y enfrentar las excusas más comunes que utilizan las personas para participar en conductas contrarias a la ética, es una manera eficaz de reducir la probabilidad de participación en actos corruptos. Las empresas deben, ir más allá de la simple prohibición de la corrupción en su código de conducta. Los directivos deben aportar en la creación de una cultura de integridad, predicar con el ejemplo, generar instancias capacitación a su personal y a su cadena de valor, brindar las herramientas necesarias al interior de las instituciones a manera de estar preparado frente a cualquier situación adversa.

La presente guía de Alliance for Integrity, elaborada con la colaboración de AHK Chile, Empresas Gasco, Porsche Chile, Carey, SURA Asset Management Chile, Metro de Santiago, Grupo Enel, Servicio Agrícola y Ganadero – Gobierno de Chile, Antofagasta Minerals, Siemens S.A. y Banco Santander, aborda este tema mediante un formato práctico y fácil de usar. La guía muestra las 10 excusas utilizadas con mayor frecuencia en los diferentes sectores económicos en Chile⁵ para justificar actos ilícitos. Además, incluye argumentos claros para debatir estas excusas y proporciona consejos prácticos para responder a estas excusas.

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

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

5 Para facilitar su lectura, se han utilizado conceptos como colaboradores, trabajadores o empleados para describir todas las personas que forman parte de la organización.

Nº. 1

¿NO SABÍA QUE ESO ERA CORRUPCIÓN!

Transparencia Internacional define corrupción como el **"Abuso del poder confiado para beneficio propio"**⁶. **La corrupción erosiona la confianza, debilita la democracia, obstaculiza el desarrollo económico y agrava aún más la desigualdad, la pobreza, la división social y la crisis ambiental.**

Exponer la corrupción y responsabilizar a los corruptos solo puede suceder si entendemos cómo funciona la corrupción y los sistemas que la habilitan."

Sin embargo, en el 2018 se publicó en el Diario Oficial la ley N° 21.121 que modifica el Código Penal, la Ley N° 20.393 sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas, y la ley N° 19.913 sobre la prevención de lavado de activos, en lo relativo a diversas conductas penales relacionadas con la prevención, detección y persecución de la corrupción⁷, con esto se establece la corresponsabilidad del sector privado para acabar con la idea de que la corrupción se presenta solamente en el sector público. Esta ley llamada "Anticorrupción", señala como por ejemplo delitos como la corrupción entre particulares y administración desleal son ahora un foco de atención específico para los gobiernos corporativos, dado que las malas prácticas o delitos contenidos en esta ley conllevan sanciones penales que pueden repercutir no sólo en sus empleados sino también en la persona jurídica.

La corrupción nos toca a todos, directa o indirectamente, el hecho de relacionarlo exclusi-

vamente con ciertas actividades no nos deja ver que en nuestro rol diario podemos tener diferentes actos que se han naturalizado, justificado y que alimentan el fenómeno en Chile donde se justifican actuaciones ilegales como parte de la cultura o idiosincrasia, se vuelve común muchas veces escuchar decir "Aquí las cosas se hacen así".

Ejemplos como el cohecho a funcionario público para otorgar permisos municipales, instituciones del Estado que disfrazan caudales públicos para utilizarlo para fines que no corresponden o para defraudar al fisco, invitaciones personales a los tomadores de decisiones para que incluya nuestros productos en su empresa, etc. Aún, sin entregar dinero u otro beneficio, el ofrecerlos con el fin de obtener alguna ventaja indebida se constituye como una conducta contraria a la ética, que además puede tener sanciones jurídicas.

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

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

⁷ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1125600>



No siempre lo correcto es tan claro. Por esta razón, mantener informadas a las personas de la organización acerca de cómo actuar ante posibles acciones contrarias a la ética, será la mejor alternativa para mitigar riesgos en las empresas. El Programa de Cumplimiento o Programa de Integridad debe ser siempre preventivo antes que reactivo.

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

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

El documento Conflicto de Interés⁸ del Banco Interamericano de Desarrollo –BID– (Catchick, 2014) señala que “todos los actos de corrupción

contienen implícitamente un conflicto de interés”. Este es definido por el Icontec como toda “situación donde los intereses de negocios, financieros, familiares, políticos o personales podrían interferir con el juicio de valor del personal en el desempeño de sus obligaciones hacia la organización”.

En la toma de decisiones todos nos podemos enfrentar a conflictos de interés, lo importante es tener en cuenta que la decisión final no favorezca mis intereses personales, familiares o un tercero que esté haciendo algún tipo de ofrecimiento por beneficiarlo con esa decisión. En otras oportunidades se presenta que se favorecen los intereses de mi empresa condicionando la voluntad del otro, por ejemplo: regalos, invitaciones, beneficios u hospitalidades. El documento de UNODC “*Programa Anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica*”⁹ se refiere a las fuentes de los conflictos de intereses entre los que se encuentran: dar empleo a familiares, las inversiones financieras, los puestos internos paralelos, los nombramientos externos, entre otros. El punto es ¿cómo lo estamos abordando en la empresa? ¿es suficiente lo que estamos haciendo? ¿todos los miembros de la organización tienen claro qué es un conflicto de interés? y ¿Cómo debe tratarse?

En materia de corrupción internacional se destacan cuatro instancias relevantes que impulsan medidas de combate contra la corrupción, como Convención Interamericana contra la Corrupción

8 Conflicto de Intereses: Desafíos y Oportunidades para Implementar un Sistema efectivo.

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

de la Organización de Estados Americanos, Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, Convención Anticohecho de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS 16, "Paz, justicia e instituciones sólidas"). En esta materia, "Chile ha obtenido su primera condena por cohecho en el extranjero contra una persona natural, en noviembre de 2016. Acusaciones de cohecho extranjero en otro caso, contra una empresa y su gerente, fueron resueltas con éxito sin necesidad de juicio en octubre de 2015"¹⁰

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

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

■ **Reconocer las "áreas grises".** favoritismo hacia un proveedor, o un funcionario de aduana que exige una tasa "especial" que es extraoficial, para entregar productos en tránsito, puede hacer saltar inmediatamente las señales de alarma. Los miembros de las organizaciones muchas veces afrontan situaciones complejas por lo que es importante que estén debidamente capacitados.¹¹

- Prácticas comerciales que son ilícitas pero que son percibidas como normales e incluso requeridas, como los "pagos de facilitación", utilizados para obtener, acelerar o pedir que no se realicen ciertas acciones. Por ejemplo, el trámite de una licencia médica, el reporte de un accidente de trabajo, pagar al encargado de abastecimiento de una empresa para que elija tus productos o servicios en desmedro de otros, etc.
- Prácticas comerciales que son legales pero que implican el riesgo de ser utilizadas para ocultar la corrupción, como donaciones, patrocinios, regalos e invitaciones entregados a una persona con el fin de sobornarla.
- Prácticas comerciales basadas en decisiones subjetivas, p. ej. Cuando existe conflicto de interés.

10 <https://minrel.gob.cl/minrel/noticias-antiores/conclusiones-del-grupo-de-trabajo-de-la-ocde-sobre-cohecho-en-las>

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



La línea para diferenciar cuáles son actos corruptos y cuáles son legales, puede ser muy delgada; es decir, no todo es “blanco o negro”, sino que entre ellos existen muchos tonos o matices de grises. Para reconocer estas “áreas grises”, primero debemos entender que es la corrupción y abrir espacios, para hablar y discutir sobre estos actos y sus consecuencias y así poder enfrentarla. Dicen que “del dicho al hecho hay mucho trecho” por eso es importante actuar. No todos los actos corruptos se reconocen con la misma facilidad.

La empresa debe reconocer estas “áreas grises” e incluir varios de estos casos en sus inducciones y/o capacitaciones, reforzar los mensajes a través de los planes de comunicación que tengan en cuenta el qué y cuándo comunicar, cuál es el público objetivo y cómo se realizará esa comunicación; además de propiciar espacios de interacción, escucha y retroalimentación. Las organizaciones deben evaluar el riesgo al que pueden llegar a estar expuestas y capacitar a las y los colaboradores en ese sentido.

No basta únicamente con la prohibición, por ejemplo, de los pagos de facilitación o establecer en políticas internas montos para la recepción de algún regalo o invitación. Las y los colaboradores pueden no sentirse motivados o

no prestar suficiente atención en dejar las reglas claras, especialmente si éstas son percibidas como lejanas a su realidad cotidiana.

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

Como orientación general, para tratar las “áreas grises”, se deben plantear las siguientes preguntas en las capacitaciones que se realicen en las organizaciones:

¿CUÁNDO se considera un acto determinado como corrupción?

¿POR QUÉ los miembros de la organización deben actuar en contra de la corrupción?

¿QUÉ pueden hacer las personas de la organización para evitar actos de corrupción?

¿DÓNDE pueden las personas de la organización denunciar actos de corrupción?

¿QUÉ consecuencia tiene para la compañía y para todos sus miembros cometer un acto de corrupción?

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

■ **Incluso el hecho de considerar cometer actos de corrupción es igualmente reprochable.** Es importante destacar que la sola expresión o solicitud de llevar a cabo conductas corruptas es tan grave como la ejecución real de las mismas. El Código Penal chileno establece al cohecho como el "empleado público que en razón de su cargo solicitare o aceptar un beneficio económico o de otra naturaleza al que no tiene derecho, para sí o para un tercero"¹². Así mismo, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, es un referente para el derecho penal, establece claramente que ofrecer o exigir beneficios indebidos se considera corrupción, al igual que el hecho de ejecutar realmente dichos beneficios.

➤ La corrupción se da en una amplia gama de actividades de negocios. Por lo tanto, a veces es difícil establecer normas rígidas que señalen los límites entre las conductas legales y las conductas corruptas. Las empresas deben reconocer esta dificultad y proporcionar orientación, apoyo y conducción para traducir las normas "del papel a la práctica" para todos los miembros de su organización. Actuar con el ejemplo vale más que mil palabras, más que un programa de cumplimiento o integridad efectivo. Es indispensable ser coherente entre lo que dicta el programa de integridad y la conducta de la Alta Administración, de lo contrario el programa será letra muerta. Una buena práctica p. ej. es cuándo las organizaciones establecen y ofrecen canales de comunicación para que los miembros de la organización puedan denunciar cualquier acto ilícito que identifiquen. Al mismo tiempo, cada persona de la organización debe saber que escudarse con excusas, no le permitirá liberarse de su responsabilidad.

12 Art 248 Código Penal

Nº. 2 ¡SIEMPRE SE HIZO ASÍ Y RESULTÓ BIEN!



En una cultura como la nuestra, que pone el foco únicamente en los resultados positivos a corto plazo sin considerar el impacto a largo plazo y que normaliza conductas centradas en el resultado y no en el proceso, la excusa más común es: **“Siempre se hizo así y resultó”**.

Esta excusa viene motivada por factores externos a las personas, como la presión por cumplir con las metas establecidas, obtener mayores ganancias en menor tiempo, la ausencia de reproche externo, a cómo se llega al fin aparentemente benévolo, el estímulo social de algunas regiones, para quienes obtienen ventajas a “cualquier costo”, entre otros.

Es común que las o los colaboradores de una organización justifiquen la acción de cometer una conducta fraudulenta o corrupta, en el beneficio que la acción tuvo para la organización, sin transparentar que esta acción también generó beneficios particulares para ellos, para otras u otros colaboradores y para los ejecutivos.

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”¹³, implica la utilización de medios que per se carecen de legitimidad al desbordar el poder que se le ha encomendado al individuo para que ejecute una labor. Incluso el fin en sí mismo también se desvirtúa y resulta en la gran mayoría de situaciones en un beneficio personal, o en una ganancia para grupos cómplices de la conducta corrupta. Sin duda alguna el viejo adagio no pierde vigencia: “El fin no justifica los medios”.

- **Al final “hacerlo igual que antes no resultó bien...”** Como ya se dijo, factores como obtener resultados positivos a corto plazo, son los que muchas veces incentivan a las o los colaboradores de la organización o a otras partes interesadas, a cometer actos de corrupción.

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

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

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

➤ En nuestra cultura se habla muchas veces que cuando una persona de la organización consigue buenos resultados que favorecen a la organización “Tiene puesta la camiseta” por lo tanto, las y los colaboradores se excusan en que actúan de determinada manera ya que lo están haciendo por la organización y se basan en esto para justificar una conducta corrupta. Esta justificación muchas veces hace que los miembros de la organización se sientan menos responsables por su actuar.

Es importante que todas las organizaciones tengan tolerancia cero a cualquier hecho de corrupción, independientemente de si el hecho tiene o no un impacto negativo. Las organizaciones deberían demostrar a las y los colaboradores que no hay espacio para la corrupción, aplicando sanciones ejemplares a quienes se encuentran involucrados en ese tipo de hechos, y que esas sanciones se apliquen de igual manera tanto a las personas en los cargos inferiores como a quienes se encuentran en las posiciones ejecutivas.

Cuando las organizaciones miran al costado el actuar de algunas o algunos colaboradores debido a la posición dentro de las mismas, están dando un mensaje contrario a combatir la corrupción.

Las organizaciones que realmente están comprometidas con la lucha contra la corrupción destinan recursos para ello, capacitan a todo su personal, sancionan ejemplificativamente, incentivan el comportamiento ético, analizan sus riesgos y toman acciones correctivas ante desvíos para reducir al máximo cualquier impacto negativo.

Es importante y urgente que las organizaciones den un mensaje inequívoco en relación con la lucha contra la corrupción y que concienticen a todos sus miembros, para que comprendan que no hay buenas intenciones si para conseguir un resultado tengo que incumplir las reglas y que, si hasta ahora se hizo de ese modo, llegó el momento de cambiar...

Es igualmente importante y urgente que las organizaciones dejen de mirar al costado, excusándose en que la corrupción solo tiene lugar en el ámbito público y que tomen noción de que más allá de las consecuencias negativas que alcancen a la organización, la corrupción tiene un impacto negativo aún mayor en la sociedad.

La corrupción se traduce en menor igualdad de oportunidades en acceso a la educación, en acceso a la justicia, a la salud, entre muchas otras cosas.

Por lo tanto, se espera, un empresariado comprometido en la lucha contra la corrupción y que la tolerancia cero vaya más allá de lo que establece un Código de Conducta o una Política interna. Como contrapartida, la justicia también debe hacer su parte.



Chile cuenta con legislación suficiente en materia de lucha contra la corrupción, la cual será mencionada específicamente a lo largo del documento, sin embargo, a la hora de aplicar las sanciones a quienes cometen hechos de corrupción, la tolerancia cero es un elemento que no se detecta fácilmente.

En este sentido, también es necesario un compromiso real por parte de quienes juzgan estas conductas. A la hora de impartir justicia y sancionar a las organizaciones, es necesario tener en cuenta la conducta y no realizar consideraciones especiales según se trate de una organización o de otra, o bien, se apliquen sanciones menores a las personas naturales involucradas por el cargo o la función que desempeñan o han desempeñado.

Nº. 3 NADIE SALE PERJUDICADO, ¡TODOS GANAMOS!

El argumento de que la corrupción puede ser un “ganar-ganar” resulta especialmente atractivo como excusa e incluso es posible identificar que se ha interiorizado en nuestra cultura a través de creencias cotidianas como “el mundo es de los vivos” y “si no lo haces tú, alguien más lo va a hacer”.

La idea de que la corrupción puede ser rentable o incluso inherente a ciertas actividades económicas o situaciones específicas, y que no son reprochadas socialmente ni perseguidas por las autoridades “porque todos lo hacen”, usualmente puede incentivar a los miembros de una organización a recurrir al soborno o realizar ofertas o pagos ilegales para poder conseguir beneficios indebidos de un funcionario público o incluso un particular, como el caso de un proveedor o socio comercial. Cuando, p. ej., i) un miembro de la organización que debe efectuar un trámite ante alguna repartición pública, puede decidir pagarle a un funcionario público para estimular o agilizar el trámite “ayúdeme que yo le ayudo”; ii) un miembro de la organización que paga a un proveedor u oferente en la contratación a cambio entregue beneficios o favores indebidos “un arreglín”, “un cariñito”. Lo que además constituye delito.

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

Sobre el particular, Transparencia Internacional elaboró un documento para pequeñas y medianas empresas que les enseña cómo desarrollar un programa para contrarrestar todas las modalidades de soborno¹⁴.

Las creencias de que los funcionarios públicos están mal pagados o que están haciendo un favor al hacer su “pega”, se han sumado a los argumentos para justificar este tipo de pagos y que sean vistos como propinas “ahí le di para el cafecito”, “para que se tome una bebida” “una ayudita” una donación o simplemente, un pago desinteresado.

Esta práctica se puede potenciar hacia pagos o arreglos más sustanciales cuando van dirigidos a cerrar o mantener negocios u oportunidades con terceros. En este caso, el miembro de la organización puede ponerse de acuerdo o “coludirse” con el tercero, otorgando algún tipo de beneficio indebido o promesas de futuros negocios o modificaciones a los actuales con el propósito de posibilitar o conseguir un negocio u oportunidad.

El beneficio (que puede ser económico o de otra naturaleza) o perjuicio que se evitó, con frecuencia no es pagado directamente de los recursos de la empresa, sino que se ha adelantado o negociado anticipadamente y finalmente se incluye en la operación comercial.

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



El miembro de la organización obtiene o se adjudica el contrato sin pagar gastos adicionales, y el tercero obtiene el beneficio indebido. Ambas partes sienten y avalan que el negocio se logró con “tejemaneje” y dado que la empresa no tuvo que incurrir en mayores gastos “nadie sale perjudicado”. Por lo tanto, se considera que el arreglo terminó siendo beneficioso para ambas partes.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ Los pagos de facilitación básicamente “aceleran (indebidamente) los trámites”.

Empecemos con la idea de que cuando los miembros de una organización recurren a pagos menores indebidos para “mojar a alguien” o agilizar trámites, no existen víctimas. La creencia popular de que estos pagos aceitan la máquina, e incluso ayudan a instituciones públicas con pocos recursos “tuvimos que darles una propina para una resma de papel porque no tienen para acelerar el trámite”, queda rebatida por los hechos, que apuntan en la dirección opuesta¹⁵.

> **Son ilegales.** Por muy menor que sea la cantidad, los pagos de facilitación constituyen un soborno y, por lo tanto, están prohibidos en Chile.

> **No están justificados.** Paulatinamente en Chile este tipo de pagos se consideran una práctica habitual para obtener o mantener negocios o ciertas oportunidades en situaciones que pueden ser críticas y donde la “ayudita” del funcionario es crucial. Sin embargo, legalmente no tienen derecho a exigir dinero extra del establecido por el arancel, ni tampoco comisiones, regalos, favores o propinas por parte de los ciudadanos. Los pagos de facilitación constituyen una fuente de ingresos ilegal.

> **No agilizan los trámites o procesos administrativos.** Estos pagos incentivan a los funcionarios públicos a demorar los trámites y/o poner trabas innecesarias en los procesos administrativos, a fin de poder recibir más dinero y tener una fuente adicional de ingresos. Así, poco a poco, cada vez es necesario “acelerar” más para obtener permisos, licencias y favores que dependen directa o indirectamente del funcionario público.

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

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

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

> **Son dañinos para el ambiente de negocios y para la empresa en su conjunto.** La corrupción, ya sea en forma de pagos de facilitación, cualquiera sea su monto u otro tipo de beneficios indebidos, es perjudicial para la reputación de la empresa, así como para su eficacia y calidad de sus productos o 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 mediano y largo plazo, o incluso al momento de negociar con el sector privado. Así mismo, se acrecientan los estigmas sobre la figura del funcionario o empleado público, lo que hace difícil atraer nuevos talentos en estos sectores, quedando éstos relegados en gente, quizá, menos competente o calificada.

■ **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 miembro de una organización y posiblemente a sus clientes a la conclusión errónea de que son beneficiosos para todas las partes. Y es importante aclarar que efectivamente existe una víctima de la corrupción: el público en general. Si es elegido el proveedor "erróneo", los contribuyentes obtienen un valor menor en relación con el gasto público y desincentiva la competencia afectando las contrataciones futuras. Incluso si es elegido el proveedor "correcto", el costo puede situarse por encima del precio de mercado. Al final, el país, o cierra un mal negocio o gasta demasiado en los productos y servicios. Además, pueden producirse efectos secundarios adicionales para la sociedad, como inestabilidad política, crecimiento de la desigualdad y desconfianza en las instituciones públicas. La economía también puede sufrir puesto que la competencia desleal desalienta a la inversión privada, resultando finalmente en un menor crecimiento¹⁷.

El Bien Común es el que siempre resulta perjudicado; por eso debe respetarse la libre competencia, la competencia leal

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

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

y los derechos de todos los agentes del mercado. Distorsionar una relación (económica o no) mediante actos de corrupción siempre trae consigo un perjudicado.

La estrategia del “ganar-ganar”, el “coludirse” o “hacer trampa” en los negocios genera que finalmente todos salgamos perjudicados.

➤ **Los costos por casos de corrupción.**

En los últimos 30 años, y sólo en casos públicos “los costos totales en casos de corrupción en Chile superan los \$380.000.000.000 (pesos chilenos), lo que equivale a construir 35.000 viviendas sociales o 39 colegios de excelencia”. El Consejo para la Transparencia ha sostenido que “hoy la sociedad desconfía, porque ha habido un aumento en los casos de corrupción y las faltas a la probidad, y no tan solo en lo público, sino también en lo privado”¹⁸.

➤ La corrupción se trata de un delito con víctimas. Tanto a gran escala como en cantidades pequeñas, la corrupción tiene un efecto perjudicial en la vida cotidiana, así como en las actividades de una empresa y, en definitiva, en su balance final. Para hacer frente eficazmente a la corrupción, las empresas deben ir más allá de su simple prohibición en sus códigos de conducta o ética o políticas internas. Para ello deben apelar a la conciencia de las y los colaboradores a través de mensajes y acciones consistentes: vencer a la corrupción es necesario y posible, razón por la cual existen incentivos y medidas disciplinarias al interior de las empresas.

Adicionalmente, es necesario promover la sanción social, ser garantes de procesos claros y de fomentar el deber y generar las condiciones de denunciar acciones que atentan contra la cultura de integridad y transparencia en los sectores públicos y privados.

18 Véase CNN Chile: Sostienen que los costos por casos de corrupción en Chile superan los \$380 mil millones en los últimos 30 años [https:// https://www.cnnchile.com/pais/corruccion-chile-30-anos-milones_20190913/](https://www.cnnchile.com/pais/corruccion-chile-30-anos-milones_20190913/)

Nº. 4 ¿USTED NO ENTIENDE CÓMO SE HACEN LOS NEGOCIOS AQUÍ!

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

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

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

Si bien estudios recientes indican que los índices de corrupción han crecido en Chile, no es correcto generalizar que este tipo de práctica identifique a cada uno de los ciudadanos y funcionarios de las distintas entidades públicas o privadas. Es deber de todos y todas (así como una oportunidad de las nuevas generaciones), y de las organizaciones que hacen parte del motor de la economía del país cambiar esta premisa y eliminar esta práctica implícita en los negocios que entorpece acciones transparentes y el curso normal del país.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

- **La corrupción es ilegal, independientemente del sector, región o país.** Tanto las empresas como sus miembros deben reconocer que la corrupción y todos los actos relacionados con esta conducta, no son una opción, todos deben asumir la tarea de evitarla y denunciarla.



Las leyes, normas y directrices éticas no diferencian entre sectores económicos, regiones o países. La corrupción y todos los actos relacionados son ilegales y contrarias a la ética; los culpables, empresas públicas o privadas, colaboradores o directivos, serán castigados tarde o temprano, y deberán asumir las sanciones impuestas por las autoridades, así como los daños reputacionales producidos por el rechazo de la ciudadanía a este tipo de conductas corruptas.

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

De igual manera, Transparencia Internacional viene elaborando desde 1995 El Índice de Percepción de Corrupción, y en los resultados de 2020, el panorama muestra a un porcentaje importante de los países evaluados con calificaciones en riesgo muy alto y alto, en materia de corrupción, lo que sin duda es preocupante.

■ **Las culpables son las estructuras, no la gente.** En la etiqueta “cultura de la

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

■ **Todos pueden marcar la diferencia.** Hay muchos ejemplos inspiradores en los que las empresas públicas y privadas se adhieren a los más altos estándares de integridad y logran conducir sus negocios con éxito, en ambientes con índices de percepción de corrupción elevados. El éxito comienza cuando se diseña e implementa un programa de Cumplimiento y de Prevención de Delitos dentro de la empresa, se dota

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

■ **Los empresarios tienen la responsabilidad de actuar.** Resolver una falla general de gobierno en un sector específico requiere tanto de las iniciativas privadas como de la voluntad e iniciativas materializadas de la política de gobierno; aún sin contar con esta última las empresas no pueden ser sólo observadoras y asumir conductas pasivas esperando que las circunstancias o el contexto cambien. El compromiso empresarial está fundamentado en la responsabilidad como motor financiero para lograr el crecimiento y desarrollo económico de una nación, demostrando una postura de **cerro tolerancia** a actos de esta índole y dando apertura a nuevas oportunidades y negocios, basados siempre en el marco de la legalidad y transparencia. Para ello, es fundamental que los mensajes y el ejemplo provengan de las más altas instancias del gobierno corporativo, de manera que puedan permear en el resto de la organización, y muestre un alineamiento cultural y valórico en la forma correcta como se hacen los negocios, no dejando espacios a excepciones ni excusas que puedan comprometer la reputación de la entidad, de sus líderes o cualquiera de sus miembros.

Adicionalmente, la ley chilena se ha ido robusteciendo en esta materia, de tal manera que, desde el Código Penal, y principalmente la Ley N° 20.393 sobre Responsabilidad Penal de las Personas



Jurídicas, entre otras, define las responsabilidades penales y administrativas que deben hacer parte de la dinámica de los negocios, así como las consecuencias y sanciones que se pueden activar por el no cumplimiento de las mismas.

Cuando los valores y principios empresariales son claros, y existe un alineamiento cultural que atraviesa a toda la organización, será más fácil combatir la corrupción, incluso cuando ésta sea una práctica socialmente aceptada para hacer negocios.

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

Por lo que la invitación es a estar atentos al entorno que nos rodea, tanto interno como externo, no ceder a las tentaciones y privilegios que puedan derivar de la corrupción, y mostrar una sola línea para combatirla. La consistencia en el actuar dará sus frutos más temprano que tarde, y permitirá ser reconocidos como una empresa íntegra, que al final del día

representa uno de los activos más preciados en una organización.

Nº. 5 SI LO HACEN OTROS, ¿POR QUÉ YO NO?

Pagar sobornos, coimas, coludirse y en general vulnerar la normativa, es una forma aún muy frecuente de concebir los negocios y de vincular o atribuir a tales conductas el éxito de ellos.

"No habríamos logrado este negocio si no fuera porque usamos los métodos que nuestra competencia emplea". "¿Qué podemos hacer nosotros si el sistema es así? ¡No hicimos nada malo, solo emparejamos la cancha!" "Si no lo hago me quedo fuera."

De esta forma, frecuentemente se pretende legitimar una forma incorrecta e ilegal de proceder. El razonamiento es simple **"Si otros lo hacen por qué no lo haríamos nosotros"**. Bajo este razonamiento, el problema se enfoca en el "rayado de cancha", cumplir con la norma, respetar la ley, no pagar sobornos, no coludirse, se percibe como una desventaja competitiva.

Por qué habría de cumplir si mi competencia no lo hace. *"No tengo opción de sobrevivir en este mercado si no actúo con las herramientas que todos emplean, lícitas o no"*.

Para enfrentar esta problemática, resulta indispensable un rol potente y activo de la autoridad, que debe "hacer cumplir las reglas". Si el ciudadano común y las empresas no perciben como efectivas las normas que se dictan por la autoridad - *enforcement* - se pierde su efecto disuasivo. Y esto ocurrirá también si la sanción termina siendo muy inferior al beneficio que representa su vulneración.

Desde la perspectiva de las empresas hay factores que apuntan a eliminar el interés de usar esta excusa.

La *hiperconectividad*, de la mano de la globalización y del creciente desarrollo de las redes sociales, por ejemplo, hace que hoy se haya restringido fuertemente el ámbito de lo reservado o privado, abriendo un espacio de mayor transparencia muchas veces no deseado por los involucrados. Finalmente, las malas prácticas terminan por conocerse y reciben una sanción inmediata en el plano "reputacional" que muchas veces resulta mayor a las sanciones penales y económicas, las que cada día son más gravosas.

Hemos visto cómo empresas han desaparecido del mercado por su forma incorrecta de proceder y eso parece ser un factor creciente ligado a los fenómenos ya descritos y al *empoderamiento ciudadano*.

Ajustarse a la normativa, cumplir adecuadamente con el "rayado de cancha", oponerse y denunciar las malas prácticas, es hoy una **ventaja competitiva**. No solo porque actuando correctamente podemos evitar multas, sino también porque los consumidores cada vez más, observan con mayor atención la conducta de las empresas. El "COMO" actúan es relevante¹⁹ no solo lo que hacen.

Hay indicadores que muestran una correlación entre las buenas prácticas de las empresas y sus resultados y que se explican en buena me-

¹⁹ Dov. Siedman, How. Why We Do Anything Means Everything, 2007.



da porque en este tipo de compañías se abren espacios para la innovación y para la retención y captura de talentos²⁰, con visiones de largo plazo del negocio, que ponen foco y sintonizan de modo efectivo con sus grupos de interés. Todo esto permite a las empresas, consolidar una visión de largo, que supera la idea cortoplacista de lograr una ganancia inmediata a cualquier costo.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

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

Entonces, conducirse de manera íntegra puede diferenciar a una empresa de sus competidores que empleen malas prácticas, logrando que los propios consumidores prefieran contratar los pro-

ductos de organizaciones más transparentes e igualmente otras compañías prefieran relacionarse y hacer negocios con dichas empresas por su reputación de integridad, ya que implica un menor riesgo para su negocio, y mayor afinidad en su filosofía de hacer negocios rentables, pero no a cualquier precio.

■ **El soborno no debe ser una solución, siempre existen otras alternativas.** Las empresas a menudo expresan la percepción de que deben competir en un “campo de juego disparado” y que sus competidores pueden ofrecer un regalo costoso u otras ventajas a un cliente para tener mejor trato comercial. El problema de competir con pares desleales es una realidad, sin embargo, cada vez más personas desapruaban y denuncian las prácticas corruptas. Todos los miembros de una organización deben ser conscientes no sólo de las consecuencias potenciales, severas y negativas de la corrupción, sino también de las soluciones prácticas y ya probadas. Las iniciativas de acciones colectivas pueden servir como ejemplos inspiradores, en los que existen muchas historias de éxito. Dichas iniciativas demuestran cómo la cooperación entre empresas y gobiernos puede reducir significativamente la corrupción. Adicionalmente, los directivos de las empresas deben implementar programas de incentivos a los y las colaboradores, que permitan destacar la

20 <https://howmetrics.lrn.com/get-the-report/>

creatividad de sus equipos en la creación de estrategias innovadoras en la captura del mercado, ya sea con campañas atractivas a los clientes o creando ofertas de valor, demostrando que para ganar no es necesario incurrir en prácticas anticompetitivas o contrarias a la ética. Se trata en definitiva de que a nivel de la Alta Dirección de las compañías se promueva una cultura organizacional basada en valores, fomentando la transparencia y en el estricto apego a las "reglas de juego" lícitas.

■ **También existen soluciones para el que recibe el soborno.** Las empresas no sólo deben luchar contra competidores corruptos. La solicitud de sobornos y la extorsión también representan preocupaciones serias en muchas partes del mundo. En dichas situaciones las empresas pueden sentir que deben ceder ante tales requerimientos, pues no estarían acorde a los modelos de contratación del entorno, y que de otro modo enfrentarán serias consecuencias en el corto plazo, como es el caso de perder licitaciones y/o contratos. Las empresas tienen el deber de evitar caer en estas prácticas. Para esto, los programas de ética y compliance o también los modelos de prevención de delitos o de integridad, deben fortalecer mecanismos de denuncia abiertos a empleados, contratistas y grupos de interés, como también procedimientos

de investigación adecuados y transparentes, que garanticen también el anonimato en caso de que él o la denunciante así lo requiera, por temor a represalias u otra causa. Todos quienes integran la organización, partiendo desde la más Alta Dirección, deben ser conscientes y acompañar con su propio comportamiento el total rechazo a la corrupción, entendiendo que tales prácticas no sólo se generan por acción sino también por omisión. Por lo tanto, no es tolerable mantener una posición pasiva cuando se tiene conocimiento de conductas indebidas.

■ **El grupo es más fuerte que el individuo.** Las empresas pueden involucrar aliados o socios comerciales de manera cotidiana al enfrentarse a situaciones complejas. Pocas empresas pueden hacer todo por su propia cuenta. Lo mismo aplica para la lucha contra la corrupción. La corrupción es una situación compleja, y buscar aliados es un enfoque probado que ofrece una solución. Participar de manera conjunta, agrupando a los diferentes actores del mercado con independencia de su posición en el mismo, en una alianza de organizaciones sectoriales y nivelar el terreno de juego entre competidores, aumenta el impacto y la credibilidad de la acción individual. Estas iniciativas de actuación conjunta o acción colectiva pueden asumir diversas formas, que van desde acuerdos a corto plazo



hasta iniciativas a largo plazo con compromisos públicos por parte de todos los actores de un gremio.

Asimismo, las empresas deben hacer exigibles a sus proveedores y contrapartes de negocios, estándares éticos que garanticen prácticas de negocios transparentes y lícitas en toda la cadena de contratación y suministro de bienes y servicios que involucran a la organización.

muevan y refuercen una conducta de hacer las cosas correctas, basada en los valores organizacionales, encontrarán mejores perspectivas de desarrollo de largo plazo, mayor cercanía con los miembros de la organización, clientes y consumidores y demás grupos de interés. Transmitir y vivir estos valores al interior de la organización es fundamental. Es tiempo de cambiar estas excusas, nada cambiará si seguimos pensando en que el mal actuar de otros justifica el propio.

➤ La corrupción en el mundo es una problemática creciente, según lo vienen denunciando entidades como Transparencia Internacional en sus reportes anuales, percepción que sintoniza con la opinión de la ciudadanía. Ello, a pesar de los esfuerzos que se vienen realizando por organismos internacionales, como Naciones Unidas y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para luchar contra la corrupción. En nuestro país se ha ido generando una legislación coherente con la lucha que debe darse a este fenómeno. En lo sustancial, se busca transferir a las empresas un rol preponderante en la prevención de ilícitos, como parte de los deberes de dirección y supervisión que cabe a sus directorios, mediante la implementación de programas de ética y compliance o modelos de integridad que favorezcan la integración de la ética a los negocios. Las sanciones para quienes no se sumen a estos estándares podrán ser económicas, pero también y especialmente grave, es que podrá ver afectada su reputación. Por el contrario, aquellas empresas que pro-

Nº. 6 ILAS LEYES NO SIRVEN PARA NADA Y DENUNCIAR TAMPOCO!

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

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

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

Esta excusa se potencia con el poco incentivo o incluso al temor de denunciar. En algunos casos, el mismo desconocimiento de las herramientas y mecanismos para denunciar y protegerse, disminuyen el mismo número de denuncias. Es común encontrar situaciones donde un funcionario público pide un soborno, y la persona objeto de este funcionario, se niegue a pagar el mismo, pero no se denuncia al funcionario público. Lo anterior, sólo genera que el empleado continúe con el siguiente candidato, y que inclusive el objeto del soborno pueda tomar la decisión de aceptar sobornar en una futura ocasión, dado que otro pudo haber obtenido el resultado esperado con este actuar. Adicionalmente, la omisión en un delito como el de corrupción, también es un delito de acuerdo con los artículos 287 bis y 287 ter del Código Penal Chileno, dado que no sólo se castiga la acción o la intención, sino la omisión al no denunciar el mismo.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **Incumplir con las leyes es ilegal, no importa si los procesos judiciales no son expeditos o creemos que la justicia es parcializada.** El incumplimiento de la ley es ilegal más allá de nuestra percepción sobre las personas que la imparten. La ignorancia de la ley no exime de su cumplimiento. Por lo tanto, existen riesgos legales, reputacionales y comerciales para las empresas que cometen actos de corrupción; y **Aunque percibamos que las leyes no apliquen o que la justicia no es imparcial, no significa que no se castigue o se persiga al corrupto.** A la hora de aplicar las leyes, sanciones o procedimientos, usualmente nuestro comportamiento se basa en la sanción por el incumplimiento de estas, y así cometer una infracción de tránsito puede sonar a algo permitido siempre y cuando no haya un agente de tránsito que nos sancione. Podemos creer que la ley no aplica porque hay corruptos que no han sido procesados. Sin embargo, el cumplimiento de la ley debe basarse siempre en el cumplimiento de esta y no en si nos logran detectar o no.

■ **Generan incentivos para la corrupción.** Dar pagos facilitadores para que los corruptos se “hagan de la vista gorda” ante los incumplimientos de leyes solamente genera mayor corrupción y que

la conducta de los corruptos se repita. Los corruptos encuentran la excusa perfecta para seguir pidiendo sobornos si nosotros como ciudadanos no denunciábamos. Según los resultados de la consulta ciudadana de la Contraloría General de la República (2020)²¹, se distinguen *“diferencias significativas respecto al análisis de los datos, observando una brecha entre quienes declaran haber conocido un acto de corrupción y quienes efectivamente realizan una denuncia a partir de esos hechos. Así y tal como se señaló anteriormente, un 51,4% relató haber sido víctima y/o testigo de un acto de corrupción (n: 8.645), de ellos solo un 32,9% denunció dicho acto (n: 2.847), mientras que el 67,1% se abstuvo de hacerlo (n:5.798)”*.

■ **Si permitimos el incumplimiento externo, abrimos la puerta a un incumplimiento de reglas internas.** Si como organizaciones o jefes permitimos o festejamos el incumplimiento de leyes externas, es muy difícil luego para la empresa defender el cumplimiento de reglas internas. Muchas veces, las reglas internas son observadas como injustas para los miembros de una organización, ya sea por burocracia o también por las sanciones que se

21 Contraloría General de la República (2020). Radiografía de la corrupción: Ideas para fortalecer la probidad en Chile. Santiago de Chile, Contraloría General de la República. https://www.chiletransparente.cl/wp-content/files_mf/1607614519radiografiadelacorrupcion.pdf

imponen. Es por eso, que es importante mantener una tolerancia cero ante cualquier acto de corrupción y liderar con el ejemplo, para que luego podamos asegurar el éxito de nuestra regla interna. Es importante que al crear nuestro reglamento interno pensemos en los motivos y en las justificaciones de dichas reglas, haciendo un análisis de riesgo que nos permita usar medios proporcionales a los riesgos. De esta forma, será más fácil comunicar a las personas de la organización la razón de nuestras reglas y no incentivar el uso de esta excusa para motivos internos.

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

Las acciones individuales y los buenos ejemplos inspiran a otros a involucrarse y generar cambios positivos.

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

Nº. 7 ¿NO SOY RESPONSABLE DE LO QUE HAGAN TERCEROS!



Los entornos y mercados cada vez más complejos y exigentes, hacen que las empresas busquen aumentar sus niveles de productividad y reducir costos a través del outsourcing o la tercerización de servicios, a fin de obtener ventajas competitivas en los negocios, en especial cuando se realizan operaciones internacionales en que puede resultar altamente conveniente utilizar algún agente externo o intermediarios que conocen mejor la realidad local. Estos terceros relacionados pueden ser también proveedores de bienes y servicios, socios comerciales, abogados, contadores, consultores, representantes de ventas, distribuidores, agentes de aduanas, entre otros.

Por ejemplo, una empresa puede contratar los servicios de un estudio jurídico para abrir una oficina en una nueva localidad en cierto tiempo. Dicha gestión puede verse dificultada por regulaciones complejas y confusas donde lograr avances en un periodo de tiempo razonable depende en gran medida de las relaciones personales con las autoridades locales.

Es así como, las actividades que realizan terceros para la empresa, pueden representar un importante riesgo de corrupción, sobre todo en aquellas relacionadas con la obtención de permisos, licencias, concesiones, contratos y las que involucren relaciones con organismos del Estado y funcionarios públicos.

Las empresas deben poner especial atención en que la motivación subyacente para dicha

contratación no sea la de externalizar o delegar el riesgo de corrupción a un tercero sino más bien agilizar de manera legal un trámite que de lo contrario podría ser muy costoso para la empresa. En caso de que el tercero que realiza el trabajo cometa un acto de corrupción, la empresa puede excusarse de haber tenido responsabilidad directa en dicha actividad irregular, asegurando que el tercero fue contratado para realizar un trabajo lícito, "lavándose las manos", negando haber tenido conocimiento de su actuar, creyendo que de esta manera pueden delegar los riesgos de corrupción y evitar las correspondientes sanciones.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **Es un riesgo serio, las empresas son responsables por sus terceros.** Si bien comprometerse con terceros puede ser necesario para hacer negocios, también puede acarrear un gran riesgo en cuanto a corrupción. Hay que recordar que lo único que no se puede delegar, es la responsabilidad, por lo que no es excusa señalar que el tercero fue quien cometió el acto de corrupción, para querer "cargar el muerto a alguien". Hay datos que sugieren que entre los años 1999 y 2014, tres cuartas partes de los juicios por soborno en el extranjero involucraron pagos a través de intermediarios. La empresa debe cumplir con sus obligaciones de dirección, control y supervisión

de sus socios comerciales, como promueve la Ley 20.393 de responsabilidad de las personas jurídicas promulgada en Chile en el año 2009, a fin de prevenir la ocurrencia de alguna inobservancia ética, malas prácticas en los negocios o algún acto de corrupción, entre otros delitos.

■ **Las empresas están cada vez más obligadas a saber qué están haciendo estos socios comerciales y cómo desempeñan sus negocios.** Una de las tipologías y esquemas más comúnmente utilizadas en casos de corrupción, es el uso de intermediarios, lo que obliga a las empresas a fortalecer sus mecanismos de control y supervisión respecto de las actividades que realizan sus socios comerciales y terceros relacionados. Los ejemplos más relevantes son el Reino Unido que cuenta con la Ley de Soborno (UK Bribery Act) y Estados Unidos de América con la Ley de Prácticas Anti-soborno en el extranjero (Foreign Corrupt Practices Act) “FCPA”. Ambas leyes extienden la responsabilidad de las empresas a aquellos actos llevados a cabo por terceros en su nombre o representación. Es necesario que las empresas conozcan quiénes son, qué hacen y evaluar la reputación de sus socios comerciales y terceros relacionados, “dejando entrar” a su negocio a quien merezca su confianza, evitando exponerse a riesgos de corrupción.

■ **Las empresas deben actuar diligentemente al contratar a terceros, como proveedores, prestadores de servicios, abogados, entre otros, sobre todo para llevar a cabo actividades “de riesgo” que involucren relacionarse con funcionarios públicos.** Estas medidas incluyen: (i) comprobar sus antecedentes comerciales por medio de fuentes externas, (ii) documentar por medio de contratos las relaciones comerciales con los terceros a fin de tener la mayor claridad posible en el objetivo de la relación comercial, (iii) incluir en los documentos legales cláusulas anticorrupción, (iv) capacitar a los terceros en relación con el código de conducta de la empresa o en su caso si existe un código de conducta especializado a estos terceros, (v) establecer procesos objetivos de selección de proveedores a fin de verificar sus capacidades, y finalmente (vi) incluir en los documentos legales cláusulas anticorrupción.

■ **Las empresas deben extender su cultura de integridad a sus proveedores, socios comerciales, clientes y toda su cadena de valor.** Los terceros pueden constituirse en aliados estratégicos, y llegar a establecer relaciones de largo plazo muy importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Sin embargo, las actividades de estos terceros pueden significar un riesgo de corrupción que, en el caso de materializarse, puede ocasionar un daño irrepa-



nable a la imagen y reputación para la empresa. El daño reputacional proveniente de la relación con terceros podría ser igual de pernicioso que el ocasionado por uno de sus empleados o empleadas. Es por esto que, es necesario que la empresa haga parte a los terceros de sus valores éticos, su compromiso con la integridad y las buenas prácticas en los negocios.

➤ “Hacerse el Larry” con las prácticas “truchas” de los socios comerciales y terceros relacionados representa una amenaza seria. Cada vez en mayor medida, las empresas entienden el riesgo de comprometerse con terceros. A fin de mitigar dicho riesgo, las empresas deben manifestar sus expectativas con respecto a sus terceros en procedimientos detallados como un Código de Conducta especializado para proveedores o un documento equivalente. En general, tales códigos exigen el cumplimiento de todas las leyes aplicables y prohíben explícitamente cualquier tipo de corrupción.

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

En la mayoría de las empresas existen múltiples necesidades de recursos económicos, lo que lleva a que las diferentes áreas compitan entre ellas. Por ejemplo, se necesitan recursos para desarrollar herramientas de transformación digital, invertir en la seguridad de los sistemas de la compañía, o en nuestro caso, para la implementación de un programa de cumplimiento.

En esta competencia interna por los fondos de la empresa, un programa de cumplimiento puede estar en desventaja. Principalmente porque puede ser percibido como una carga burocrática para la operación a todo nivel organizacional (tengo que hacer más trabajo al que ya realizó) sin un beneficio directo a mis labores diarias, como también es factible que los directivos de la empresa no visualicen un beneficio económico directo para la organización.

De igual manera, resulta todo un reto que cada uno de los miembros de la organización apoye el programa de cumplimiento cuando no está claro el propósito y la importancia que este programa tiene en sus funciones.

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

personas que conforman su organización.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

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

■ **Castigo doble.** Ninguna empresa es inmune a la corrupción, y todas pueden establecer medidas para reducir el riesgo de que ocurran estos actos. Un programa de cumplimiento, sin lugar a duda es una herramienta que le permite a las compañías reducir el riesgo de que



algún miembro de la organización realice actos corruptos ya que el objetivo de un programa de este tipo es promover una cultura de cumplimiento con las normas legales y corporativas.

“En una organización, no sólo es importante cumplir los objetivos, sino también el cómo llegamos a ellos”.

Para lograr este propósito el programa debe describir acciones que a su vez deben ser conocidas e implementadas por todos y todas las integrantes de la empresa, desde la alta dirección hasta los niveles más bajos. Esto se logra concientizando, capacitando y haciendo partícipe a todas las personas de la compañía sobre la importancia de conducir los negocios de manera ética y con integridad.

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

■ **Tener un programa de ética y cumplimiento no tiene que ser costoso.** Sobre todo, si se trata de pequeñas y medianas empresas. Existe consenso, en gran medida, sobre los elementos y requisitos esenciales que abarca un programa de cumplimiento, entre ellos: apoyo de los altos directivos; capacitación y comunicación; controles internos y registro de la información; mecanismos de presentación de informes; seguimiento y supervisión²². El diseño de un programa de cumplimiento es como un traje a la medida; dependerá mucho de las características individuales y riesgos específicos de cada empresa. Ello asegura, no solo la identificación y la priorización de los riesgos, que realmente importan a la empresa, sino también el uso más eficaz de los recursos financieros y humanos en relación con su implementación. Como regla general, puede decirse que cuanto más compleja sea la organización, más complejo será el programa de cumplimiento. Por lo mismo, en general el diseño e implementación de un programa de cumplimiento en una PYME suele ser más sencillo, eficiente y menos costoso.

■ **Tener un programa de cumplimiento, vale la pena.** Comparativamente, es mucho más gravoso no tener este pro-

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

grama y después verse sometido a sanciones económicas, administrativas, penales, como también al cuestionamiento público y daño reputacional. Entidades como Alliance for integrity, Chile transparente, algunas asociaciones gremiales, consultoras y expertos en compliance e integridad pueden aportar a las compañías un gran espacio de comunicación para orientar, entrenar y facilitar herramientas prácticas para la implementación de un programa de cumplimiento, reduciendo sus costos de implementación. Es decir, si las compañías pusieran en una balanza el costo-beneficio de los efectos económicos de la corrupción, versus la inversión en la adopción de estos programas, podrían notar que la prevención de la corrupción siempre será indiscutiblemente menos costosa.

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

■ **Promoción de una cultura de ética y transparencia, la participación e involucramiento de todos y todas.** Sin lugar a

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

Por esta razón, es de vital importancia establecer un programa que contenga estrategias, actividades enfáticas e intencionales, entrenamientos, programas de incentivos e instrumentos de medición que permitan generar conciencia de la necesidad de poseer y vivir una sólida cultura ética organizacional. La cultura tiene mayor influencia sobre el comportamiento del individuo, que políticas, controles y sanciones; y se construye de manera determinante desde los directivos, ya que ellos tienen doble rol en una organización, crear políticas y vivir esta cultura. Dentro de este programa se debe contar con actividades de capacitación, sensibilización, promoción y medición en temas de ética y cumplimiento de alta calidad, con el fin de preparar adecuadamente a todos los miembros de la organización para tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.

■ **Existe gran cantidad de material orientativo de gran calidad y gratuito.**

Aunque este material no se debe utilizar a modo de “cortar y pegar”, sí constituye una fuente de información e inspiración para aquellas empresas decididas a tener un programa de cumplimiento que les ayude a mitigar los riesgos de que se cometan actos de corrupción²³ para esto es importante conocer la cultura de la compañía con el fin de replicar o adecuar dicho material.

Por otro lado, el uso del talento humano, la creatividad, el buen diseño de políticas y el uso de herramientas tecnológicas disponibles en la empresa, pueden ayudar a construir elementos con calidad que hagan parte del programa de ética y cumplimiento, en donde el factor humano es vital, haciéndolos participe de este cambio cultural. No necesariamente debe ser costoso, muchos elementos pueden ser sencillamente piezas y campañas creativas realizadas in-house. No necesariamente debe ser costoso, muchos elementos pueden ser sencillamente piezas y campañas creativas realizadas in-house.

➤ Cuando empiezan a examinar el riesgo de corrupción, las empresas pueden sentir cierto escepticismo o incluso sembrar miedo en su personal: ¿Pasa algo en nuestra empresa? ¿Por qué abordamos ahora este tema? Por ello, es muy importante que la alta dirección comunique que implementa estos mecanismos ya que ninguna empresa es inmune al riesgo de corrupción, que este riesgo aumenta si se ignora y que las estrategias desarrolladas tendrán un beneficio integral en el funcionamiento de la organización.

23 Puede encontrarse una visión de conjunto de fuentes de información frecuentemente utilizada en: www.allianceforintegrity.org y <https://www.chiletransparente.cl/>

Nº. 9 IDE TODOS MODOS, NO PASA NADA!

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

Combinada con la Excusa n.º 8 (No contamos con capacidad suficiente para tener un programa de cumplimiento), puede ser la base de un análisis costo-beneficio informal que proporcione argumentos en contra de introducir un programa de integridad para toda la empresa. Evidentemente, si el riesgo de ser descubierto se percibe como bajo o los “beneficios” económicos recibidos a través de los actos corruptos e ilegales son mayores a los costos que se pueden percibir por medios legales, los costos previstos para este programa pueden parecer demasiado altos, incluso ante crecientes consecuencias negativas.

No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **La corrupción es ilegal, independientemente del tamaño de la empresa y donde se encuentre.** El marco legal internacional no hace distinción entre empresas multinacionales, grandes y PYMES. La corrupción es ilegal, y las y los colaboradores culpables, junto con sus empresas y sus directivos, serán sancionados ya sea por las autoridades o por la sociedad civil, pagando altas multas o días de cárcel sin olvidar la

mala reputación que tendrán cada una de estas partes.

■ **Aumento significativo de la aplicación de la ley.** En la última década ha aumentado la prioridad atribuida a la lucha contra la corrupción. P. ej., en EUA, Reino Unido, Alemania y Suiza se hacen cumplir activamente las leyes correspondientes. Chile también ha realizado esfuerzos para combatir este flagelo. En los últimos años ha emitido normas y procedimientos para prevenir y sancionar los actos corruptos, por ejemplo: Ley 20.393 del año 2009 (“Ley Anticorrupción”), que contiene delitos como cohecho, lavado de activos y financiación del terrorismo, receptación, corrupción entre privados, administración desleal, entre otros; o la Ley 20.880 que faculta a la Contraloría General de la República a regular y sancionar los conflictos de intereses existentes, por ejemplo, en las compras públicas.

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

Cada vez son mayores los controles y los compromisos internacionales en contra de la corrupción, la ciudadanía es más activa respecto a su rol de agente por la transparencia y por ello, las denuncias ciudadanas aumentan



diariamente. Chile se encamina cada vez más en dar cumplimiento efectivo a su legislación con organismos de investigación más robustos y eficientes.

■ **Alcance extraterritorial.** Las normas legales se aplican cada vez más a nivel mundial. Las dos leyes extranjeras con alcance extraterritorial más destacadas del mundo en este contexto son la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de EE. UU. (*Foreign Corrupt Practices Act*, FCPA) y la Ley sobre Corrupción de 2010 del Reino Unido (*Bribery Act* 2010). En el caso del FCPA, el gobierno norteamericano ejerce su jurisdicción sobre empresas estadounidenses o no estadounidenses sobre actos de corrupción llevados a cabo fuera de dicho país, pero que tienen nexos con EUA, tales como el envío de correos electrónicos 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 Compliance en Medianas y Pequeñas empresas.**

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

irreversible. Dentro de los múltiples beneficios se encuentran:

a. Detección temprana de fraudes: más del 80% del trabajo del Sistema de Compliance es preventivo; sirve para capacitar, orientar y de esta manera proteger a todos los miembros de la organización y a las compañías.

b. Mejorar los procesos: Los sistemas de Compliance no buscan encontrar culpables, sino siempre mejorar los procesos para que los ilícitos no vuelvan a producirse.

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

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

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

Cada vez más, las conductas corruptas son descubiertas y denunciadas por socios comerciales, la sociedad civil y el periodismo de investigación. Afortunadamente, día a día quedan en el pasado los mitos como "los canales existentes de denuncia no funcionan" - "me da miedo denunciar" - "para qué

denunciar si igual no pasa naaa”.

Incumplir las leyes daña la reputación de las empresas y se traduce en una gran pérdida para el negocio.

➤ **Auditorías de la cadena de suministro.** Muchas PYMES son proveedoras de empresas más grandes o de instituciones estatales. En ambos casos, pueden contar con códigos de conducta para los proveedores que les exigen establecer medidas anti-corrupción en sus propias operaciones. Los códigos de conducta pueden permitir a las empresas más grandes o instituciones públicas realizar un seguimiento de sus proveedores, p. ej. a través de auditorías in situ, para hacer cumplir los compromisos en materia de anticorrupción y reducir su riesgo.

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

➤ El análisis costo-beneficio es una herramienta de uso común para justificar las decisiones empresariales. Sin embargo, no es aplicable para comparar los beneficios de realizar actos corruptos con los costos de establecer un programa de integridad. La corrupción es un crimen con graves consecuencias y en este contexto no se deben cuantificar los costos de manera racional. Muchos profesionales de los negocios siguen siendo víctimas de la falsa idea de que es improbable que la corrupción se descubra o peor aún que se castigue. De hecho, se ha progresado notablemente en el cumplimiento de la ley, en las auditorías de la cadena de suministro y en el escrutinio público y es probable que se siga avanzando en ese sentido. Los miembros de una organización no deben correr el riesgo de que sus acciones u omisiones tengan efectos negativos para la empresa o para ellos mismos.

Nº. 10 NO SÉ CÓMO REACCIONAR ANTE LA CORRUPCIÓN!



Si usted está a cargo del programa de cumplimiento de su empresa y escucha al personal recurrir a esta excusa, usted va por buen camino. Esta excusa demuestra que los integrantes de su empresa entienden qué es la corrupción, están interesados en combatirla y se sienten suficientemente seguros como para debatir cómo lograrlo.

No debemos olvidar que su papel es fundamental para la toma de conciencia en temas de anticorrupción y si bien esta excusa da cuenta de que en su empresa se está instaurando una cultura ética a partir de valores como la transparencia, honestidad y coherencia del pensar frente al actuar (tolerancia cero a la corrupción) ahora es esencial proveer y socializar las herramientas para hacerlo en la práctica.

Por ello, este apartado no trata la cuestión de cómo combatir esta excusa; más bien busca ofrecer consejos prácticos que ayuden a los equipos de la organización a hacer mejor su trabajo.

■ **Reconocimiento.** Muchas veces los miembros de la empresa se sienten incómodos al plantear preguntas sobre la mejor manera de abordar la corrupción. Por lo tanto, aquellas personas que lo hacen merecen un reconocimiento. Con esto enviamos un claro mensaje de que la empresa valora este tipo de comportamiento y preguntas. La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso hacia la cultura de integridad y cumplimiento motivando al personal a través de un mensaje y acciones claras y

ejemplarizantes, reconociendo siempre las declaraciones voluntarias, la generación de preguntas y las sugerencias.

■ **Aprender de las opiniones y reacciones del personal.** Si una persona de la entidad plantea una pregunta concreta, por ejemplo, sobre la conveniencia de hacer un regalo a un cliente por su matrimonio, puede suponerse que dicha pregunta es de interés para más personas dentro de su organización. Para lograr una mejor llegada a todos los miembros de la organización, es importante incluir en los cursos de capacitación, campañas de concienciación y comunicaciones, ejemplos de situaciones cotidianas o a las que se pueden ver expuestos en sus actividades laborales. Los dilemas éticos propios del entorno permitirán ejemplarizar e identificarse en situaciones expuestas y pueden ser compartidos en capacitaciones o comunicaciones internas.

■ **No existen soluciones universales.** Los miembros de la organización hacen frente a situaciones diferentes en las que se requieren herramientas distintas para abordar las circunstancias particulares. El personal de logística puede afrontar solicitudes frecuentes de pequeños pagos de facilitación. Un gerente de ventas puede sentirse presionado para alcanzar metas de rendimiento comercial ambiciosas y por ello, estar tentado a incumplir la ley en el momento de la licitación de contratos frente a competidores percibidos como corruptos.

El marco normativo que defina la empresa deberá orientarlos sobre los lineamientos frente a situaciones que se presenten en su día.

■ **No es la capacitación típica.** La capacitación de integridad o cumplimiento estándar puede recurrir a soluciones tecnológicas y otras formas de autoestudio, que pueden ser adecuadas para la concientización de grandes audiencias, por ejemplo, en un programa de capacitación en toda una empresa. Sin embargo, esta no es la mejor manera de concientizar al personal que afronta situaciones difíciles. Para ellas se requieren enfoques más interactivos, como los juegos de roles entre colegas o entrenamientos basados en dilemas éticos reales.

El programa de capacitación es una herramienta fundamental de orientación para que todos los miembros de la organización sean conscientes de su compromiso y reacción ante la corrupción y deben estar hechos a la medida de las necesidades y riesgos de cada empresa. La empresa debe, en lo posible, particularizar algunas capacitaciones enfocadas en las áreas que puedan estar expuestas a riesgos de corrupción, ser evaluadas para medir su eficacia y actualizadas siempre que sea necesario.

■ **Mantener abierta la puerta.** En una organización comprometida con la integridad, las personas siempre deben tener la oportunidad de plantear preguntas, buscar consejos o proponer mejoras para el programa de cumplimiento. Esto puede conseguirse

designando a una persona (un oficial de cumplimiento), un área o departamento responsable para estas cuestiones dentro de la empresa, o a través de una línea telefónica directa especial que asegure la confidencialidad, permita el anonimato y asegure que no habrá represalias hacia quien consulte o denuncie. Este apoyo ayudará al personal a responder a inquietudes como “No sé cómo reaccionar ante la corrupción”. Además, facilitará la comunicación y la confianza dentro de la empresa contribuyendo a identificar los ámbitos en los que se requiere más apoyo y capacitación.

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

CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA ENFRENTAR LAS EXCUSAS



Una empresa no puede actuar por sí sola. Como hemos visto a lo largo de este documento, la ocurrencia de un acto de corrupción puede tener su origen en cualquier área o nivel de la empresa. Por lo que la decisión de abstenerse o prevenir la ocurrencia de una irregularidad es responsabilidad de todos y todas.

Esta breve guía ha integrado algunas de las excusas más comunes utilizadas por los miembros de una compañía para justificar conductas que afectan el buen funcionamiento de la empresa.

Un programa de cumplimiento eficaz debe responder y enfrentar estas excusas mediante argumentos convincentes y específicos a cada contexto. Si las personas entienden que sus excusas no se sostienen y que, por lo tanto, no pueden justificar su comportamiento, la probabilidad de que se abstengan de cometer faltas a la integridad es mucho mayor.

La corrupción así podría indicarse que junto con ser un problema ético es un problema de incentivos y desincentivos que actúan como gatillantes de una determinada conducta.

Con el propósito de reforzar la responsabilidad que las empresas tienen en la consolidación de una cultura de tolerancia cero ante la corrupción en el sector económico y en el país en general, a continuación, se mencionan algunas recomendaciones y buenas prácticas que toda empresa com-

prometida con la integridad debería considerar.

ENTENDER LOS RIESGOS

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

La base para implementar y mejorar continuamente un programa de cumplimiento, y para enfrentar las excusas, debe ser una evaluación de los riesgos de corrupción. Esto se conoce como un “enfoque basado en riesgos”. Los riesgos de corrupción presentes en una empresa pueden verse originados o agravados por algunos de los siguientes elementos:

- No entender qué es realmente corrupción. Según lo explicado en la Excusa n.º 1, en realidad no es tan fácil como parece definir el término corrupción.

- Tener una actitud aprobatoria ante la corrupción²⁴. Si el personal tolera la corrupción, la empresa debe claramente incrementar sus esfuerzos para capacitar y comunicar adecuadamente a todos sus

²⁴ Aunque este tipo de factores resulta difícil de cuantificar (soft factors), se puede recopilar información pertinente a través de encuestas a nivel de toda la empresa sobre temas como la cultura organizacional y la percepción de los valores corporativos.

miembros sobre las consecuencias negativas de la ocurrencia de irregularidades o malas prácticas.

■ Tener una actitud de rechazo ante la corrupción, pero justificarse ante casos determinados. La empresa debe identificar y entender preventivamente la variedad de excusas que los miembros del nivel operativo, gerencial y operativo podrían utilizar para excusar la ocurrencia de irregularidades. En determinadas circunstancias es más probable que las personas desarrollen o hagan uso de excusas. Algunas de ellas son:

➤ Entornos de alto riesgo en los que la corrupción se considere “una forma de hacer negocios”, y en consecuencia existe presión de los homólogos para actuar de la misma manera. Los colegas, los socios de negocios e incluso los familiares y amigos pueden influir fuertemente en miembro de su compañía y reforzar la excusa de “si todos los demás lo hacen, entonces ¿por qué no tú?”.

➤ Entornos en los que el acto ilícito se percibe distante o lejano de uno mismo. Por ejemplo, puede resultar más fácil disculpar que alguien tome materiales de oficina con un valor de \$50.000 pesos que el robo de esa misma cantidad en efectivo de la empresa²⁵. Del mismo modo, el personal que trabaja en primera línea, lejos de la sede de la empresa, puede considerar la corrupción un crimen sin víctimas.

➤ Entornos de emergencias o crisis, como la pandemia o situaciones desastres naturales, son instancias de mucho estrés y presión para las empresas y las instituciones públicas. Esto genera un clima de urgencia en que ciertos controles preventivos de irregularidades podrían omitirse o flexibilizarse facilitando la ocurrencia de irregularidades.

CAPACITAR Y COMUNICAR ADECUADAMENTE

Algunas empresas establecen programas de cumplimiento solamente para cumplir con la ley. Sin embargo, esto difícilmente puede lograr cambiar la actitud de la alta dirección o del personal de la organización. Este cambio no se logra viendo videos didácticos o leyendo códigos de conducta. Es preciso ser más convincente²⁶. La empresa debe vincular directamente el compromiso de hacer frente a la corrupción con el hecho de ser un buen ciudadano o ciudadana. El mensaje debe ser inequívoco: **la empresa actúa así “porque es lo correcto”**, y no porque esté obligada a hacerlo. Este mensaje fundamental debe repetirse regularmente en el marco de la comunicación y la capacitación dentro de la empresa, para así lograr crear y difundir una cultura corporativa alineada con el cumplimiento de los principios éticos que se pretenden transmitir.

25 Véase Dan Ariely, “The (Honest) Truth about Dishonesty”, 2013

26 Richard T. Bistrong, “The Practitioner’s Viewpoint – Employees facing corruption: A personal reflection”, Journal of Business Compliance, 05/2014.



A fin de concientizar al personal y aumentar su compromiso y capacidad, deben tratarse las siguientes preguntas:

¿CUÁNDO un acto se considera corrupto?

¿POR QUÉ cada persona de la empresa tendría que actuar en contra de ella?

¿QUÉ puede hacer la alta dirección y el personal de la empresa para evitarla?

Abordando todas ellas, la empresa puede formular un mensaje coherente y convincente. De este modo, hacer frente a la corrupción se convierte entonces en algo más que un ejercicio normativo o teórico. Existen numerosos ejemplos alentadores de la práctica acerca de cómo reducir notablemente la corrupción.

RECORDAR LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES Y MECANISMOS DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CORRUPCIÓN

Se ha demostrado que recordar al personal la relevancia de la integridad y los valores éticos de su empresa refuerzan las conductas positivas. Para ello, pueden tomarse medidas tan simples como colgar en la oficina un póster o banner sobre el tema de integridad, firmar un compromiso de integridad antes de involucrarse en las negociaciones de un contrato con otras empresas o instituciones públicas y, reforzar periódicamente a través de comunicaciones internas, reconocer y valorar, enseñar y capacitar.

La base de estos recordatorios está en comprender que el músculo ético debe entrenarse constantemente y que sólo la repetición logra un mayor impacto y penetración de los valores de la empresa en el comportamiento del personal de la compañía.

RECONOCER Y MENCIONAR A QUIENES SE DESTACAN

Con frecuencia, las empresas diseñan e implementan los programas de cumplimiento de acuerdo con los estándares derivados de las mejores prácticas internacionales. Es importante alentar a las personas de la organización a cumplir los valores y las normas correspondientes.

En determinadas circunstancias, mencionar las buenas acciones es una posibilidad para detonar un cambio cultural e incrementar la motivación de los miembros de una organización. Reconocer a las personas por su participación y desempeño en cursos sobre integridad; por su participación en evaluaciones de riesgo; por proponer mejoras para el programa de cumplimiento; o mencionar a quienes demuestren voluntad de rechazar conductas o propuestas sospechosas²⁷. El reconocimiento de este comportamiento demuestra que la empresa lo valora.

²⁷ "Las recompensas no financieras pueden incluir premios de reconocimiento para los empleados y socios comerciales, la celebración de actividades en las publicaciones de la empresa, el acceso a cursos de capacitación ejecutiva, el reconocimiento en persona del personal directivo o de los pares. "Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, "Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica", 2013

Además, es prueba de que no hay nada que temer por hablar claro, o por negarse a participar en actos corruptos, incluso cuando ello pueda resultar en la pérdida de un negocio para la empresa.

ESTABLECER MEDIDAS CORRECTIVAS Y/O SANCIONAR A QUIENES COMETEN INFRACCIONES

Para lograr el compromiso con un programa de cumplimiento, las medidas de prevención de irregularidades deben ser complementadas con medidas correctivas que sancionen las irregularidades o faltas a la integridad una vez que estas ya han ocurrido. Las medidas correctivas y las sanciones proporcionales refuerzan las conductas positivas de las personas, al subrayar el compromiso de la empresa.

Además de los propios actos corruptos, se debe tener en consideración para establecer medidas correctivas y/o sancionar, también toda desobediencia deliberada relativa a las prácticas de la empresa, como la violación de controles internos importantes.

Si algún miembro de la organización intenta justificar sus violaciones con excusas, se debe mostrar que se trata de un comportamiento equivocado y de pretextos falsos o equívocos. Las violaciones pueden servir como referencia para elaborar material didáctico y mejorar el programa en su conjunto, ya que son muestras de posibles áreas de mejora.

Considerando esto, las empresas pueden aplicar medidas correctivas que, en el marco de la legislación laboral vigente, disuadan la ocurrencia de un clima adverso a la integridad y favorable al surgimiento de irregularidades.

HACERLO BIEN Y CONTARLO

La divulgación pública de la labor anticorrupción de una empresa manda una señal clara sobre su compromiso con el bienestar de la comunidad en su conjunto. La información divulgada sobre el programa de cumplimiento puede reforzar la conciencia y motivación a las personas de una organización, quienes pueden pensar: "si hablan tanto sobre esto públicamente, tenemos que tomarlo en serio". Puede contribuir, además, a atraer personal capacitado y motivado, a alentar a los socios de negocios a actuar de manera ética y a asegurar una ventaja competitiva para la empresa, que puede convertirse en una de las opciones preferidas para clientes, proveedores y otros interesados preocupados por cuestiones éticas²⁸.

"TONE AT THE TOP": ALTA ADMINISTRACIÓN QUE PREDICA CON EL EJEMPLO

Un programa de cumplimiento sólo será exitoso si cuenta con el respaldo, liderazgo y promoción constante por parte de la alta administración. Desde luego, los altos di-

²⁸ Véase Pacto Mundial de las Naciones Unidas / Transparency International, "Reporting Guidance on the 10th Principle against Corruption", 2009.



rectivos pueden comunicar a los miembros de la organización la importancia del programa de cumplimiento y abordando algunas de las excusas descritas en la presente guía. No obstante, la prueba decisiva se plantea cuando la empresa implementa su programa en una situación de presión. Por ejemplo, la empresa puede retirarse de un contrato importante por negarse a realizar un pago ilegal, o perder dinero como resultado de demoras en un proceso, al no pasar a tiempo los bienes debido a los trámites aduaneros. Los altos directivos deben ser conscientes de estas decisiones difíciles y estar preparados para actuar en consecuencia.

La experiencia evidencia que el comportamiento de la alta dirección es uno de los factores que más influye en los colaboradores en el momento de orientar su toma de decisiones. En una situación difícil, las personas de la organización generalmente imitan el comportamiento y las acciones de las jefaturas, por considerarlos el estándar de comportamiento esperado en la empresa.

Por lo tanto, entre un programa de cumplimiento de papel y la realidad de querer obtener a toda costa todos los contratos, la empresa debe velar por no emitir a su personal mensajes contradictorios. En este contexto puede ser pertinente revisar el sistema de incentivos de la empresa, para evaluar si recompensa la evasión de riesgos excesivamente grandes, p.ej., a través de bonificaciones vinculadas a metas de desempeño demasiado ambiciosas. En este

contexto, la empresa puede prever proactivamente ventas inestables en regiones de alto riesgo, o demoras en proyectos muy dependientes de la interacción con el gobierno para licencias, trámites aduaneros y permisos de trabajo.

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

Es importante avanzar hacia la consolidación de una cultura de integridad empresarial, estableciendo políticas y procedimientos formales dentro de la organización. Todos estos mecanismos deben ubicar a las personas en el centro de los esfuerzos. El personal de su empresa puede recurrir a excusas para cometer irregularidades: afirmar haber desconocido las consecuencias negativas de los actos, opinar que la corrupción es un crimen sin víctimas, o que es imposible vencerla. Más allá de las excusas a las que las personas puedan recurrir, las empresas tienen la responsabilidad y el deber de fortalecer un clima ético en sus organizaciones. Consolidar una cultura de tolerancia cero ante la corrupción está en sus manos.

FICHA TÉCNICA

Editorial

Alliance for Integrity

c/o Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 32+36
53113 Bonn
Germany

Layout

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

Adaptación

Pamela Parra
PamParra Graphic Design, CDMX, México

Junio 2021



www.allianceforintegrity.org