

# 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.

Esta publicación fue adaptada al contexto latinoamericano con el apoyo de las siguientes personas:

Claudia Maskin, Johnson & Johnson  
Dorothea Garff, AHK Argentina  
Gabriela Berta, FUCA  
Gustavo Valente, BGH  
Patricia Manusovich, Compliance 4 Business

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



Implementada por

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

## TABLA DE CONTENIDOS

REBATIR LAS EXCUSAS POR CONDUCTAS CORRUPTAS .....	2
¡NO SABÍA QUE ERA CORRUPCIÓN!.....	4
NO LO HICE POR MÍ, ¡LO HICE POR MI ORGANIZACIÓN!.....	6
NADIE SALE PERJUDICADO, ¡TODOS SE BENEFICIAN!.....	8
USTED NO ENTIENDE COMO SE HACEN LOS NEGOCIOS AQUÍ.....	11
SI NO LO HACEMOS NOSOTROS, ALGUIEN MÁS LO HARÁ.....	13
NO PODEMOS HACER LA DIFERENCIA POR NUESTRA CUENTA.....	15
SE NECESITAN TERCEROS PARA REALIZAR EL TRABAJO.....	17
NO NOS PODEMOS PERMITIR UN PROGRAMA ANTICORRUPCIÓN.....	19
DE TODOS MODOS, SOLO VAN A POR LAS GRANDES EMPRESAS.....	21
¡NO SÉ CÓMO REACCIONAR ANTE LA CORRUPCIÓN!.....	24
CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA REBATIR LAS EXCUSAS.....	26

# REBATIR LAS EXCUSAS POR CONDUCTAS CORRUPTAS

La corrupción es uno de los temas más preocupantes de nuestro tiempo. Potencia la pobreza y la inestabilidad política, socava el crecimiento económico sostenible y perturba la competencia leal. Para resolver este problema, el mundo de los negocios debe asumir un papel esencial. Partes interesadas como gobiernos nacionales, instituciones intergubernamentales y organizaciones de la sociedad civil demandan que *las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.*<sup>1</sup>

Durante la última década, el mundo de los negocios ha redoblado sus esfuerzos en este contexto. Muchas empresas han introducido medidas internas, externas y colectivas para hacer frente a la corrupción, y solo algunos empresarios y empresarias siguen considerando aceptable la corrupción. La mejor aplicación de las leyes anticorrupción ha ayudado, al aumentar el riesgo de tener que afrontar consecuencias legales, comerciales y para la reputación.

A pesar de esta evolución positiva, no obstante, la corrupción sigue ocupando los titulares de los diarios, incluso en relación con algunas de las empresas más grandes y prestigiosas del mundo.

**¿POR QUÉ EXISTE ESTA DISCREPANCIA ENTRE, POR UN LADO, LA ACTUACIÓN CRECIENTE Y, POR OTRO, LA PERSISTENCIA DE 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 como, p. ej., la codicia de empleados o empleadas que buscan sortear las políticas y los procedimientos de su empresa en beneficio privado propio. De hecho, la mayoría de los empleados y empleadas entienden las consecuencias negativas de la corrupción, y la desaprueban. El problema radica en que las circunstancias del mundo real pueden poner a prueba sus convicciones. P. ej., los empleados y empleadas pueden estar operando en un ambiente competitivo en el que no todos actúan de acuerdo con las normas. Pueden pensar que se espera de ellos el pago de sobornos para conseguir contratos. Al aumentar la presión, el éxito de una empresa puede depender sustancialmente del logro de los objetivos de desempeño. Los empleados y empleadas también pueden sentir que la corrupción ofrece un atajo en el día a día de la empresa, cuando existen grandes obstáculos burocráticos incluso para las actividades más simples como adquirir una conexión telefónica.

<sup>1</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Principio 10.



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, los empleados y empleadas pueden terminar por participar en un acto de corrupción aún sabiendo que es un error.<sup>2</sup> Actuar así genera un conflicto interno, pues los empleados y empleadas, como todos los seres humanos, desean verse a sí mismos como personas honestas y de comportamiento ético.

### ¿CÓMO RESUELVEN LOS EMPLEADOS Y EMPLEADAS LOS CONFLICTOS INTERNOS?

Los resuelven recurriendo a „excusas“. Algunos simplemente argumentan ante sí mismos que su situación es excepcional y por ello no se adecúa a las definiciones habituales de corrupción. Otros pueden reconocer que su actuación es „algo“ corrupta, pero encuentran razones para justificarla, como la tristemente famosa frase „el fin justifica los medios“. En cualquiera de los casos, los empleados y empleadas están utilizando, consciente o inconscientemente, estrategias de racionalización. Esto significa que encuentran una excusa para una actuación inmoral, como la corrupción, lo que les permite seguir considerándose a sí mismos honestos.<sup>3</sup>

### ¿QUÉ SE PUEDE HACER?

Prever, cuestionar y rebatir las excusas por participar en conductas inmorales es una manera eficaz de reducir la probabilidad de que los empleados y empleadas participen en actos corruptos. Las empresas deben, por ello, ir más allá de la simple prohibición de la corrupción en su código normativo, p. ej. en su código de conducta. Deben convencer a su personal. Para ello, deben comenzar apelando a sus „corazones y mentes“ a través de un doble mensaje clave: vencer a la corrupción es necesario y posible.

La presente guía de bolsillo de Alliance for Integrity aborda este tema mediante un formato práctico y fácil de usar. La guía trata las 10 excusas más frecuentemente utilizadas por empleados y empleadas para justificar actos ilícitos, y ofrece argumentos claros y comprensibles en su contra. Además, proporciona consejos prácticos para responder a estas excusas en el marco de un programa anticorrupción de ética y cumplimiento.<sup>4</sup>

La guía se dirige a todos los empleados y empleadas, y especialmente a aquéllos a cargo de establecer programas anticorrupción eficaces dentro de sus empresas.

2 Otros empleados y empleadas realizan actos corruptos simplemente por falta de conciencia (véase Excusa n.º 1).

3 Véanse Esther Pieterse y Sven Biermann, "Employees facing corruption: Aligning anti-corruption measures to the influencing factors of decision-making", Journal of Business Compliance, 2014.

4 En adelante en este texto „programa anticorrupción“ o „programa“.

# Nº. 1 ¿NO SABÍA QUE ERA CORRUPCIÓN!

Una de las definiciones de corrupción más utilizadas es „*abuso del poder encomendado para obtener un beneficio privado*“ (Transparency International). A falta de una definición jurídica válida a nivel mundial<sup>5</sup>, esta conveniente simplificación abarca múltiples actos ilegales, y reconoce la amplitud del concepto sin aspirar a hacer una enumeración o delimitar de manera precisa el término. En efecto, resulta algo complicado precisar una definición.

No todas las actividades relacionadas con corrupción se reconocen tan fácilmente como el soborno a un funcionario público para obtener un contrato. La „clásica“ imagen de un soborno con la entrega de un maletín lleno de billetes para cerrar un trato es algo obsoleta.

Hoy, la corrupción puede ser mucho más sutil, lo que hace más difícil a los empleados y empleadas reconocerla inequívocamente. El límite entre prácticas legales y corruptas puede ser muy difuso. P. ej., ofrecer hospitalidad es una práctica común y completamente legal en situaciones en que se busca mantener unas buenas relaciones comer-

ciales o demostrar la generosidad y capacidad de una empresa. Sin embargo, ofrecer hospitalidad con la finalidad directa de influir en una decisión está prohibido.

Estos matices complican la tarea de definir con precisión la corrupción, y pueden ser aprovechados por empleados y empleadas –intencionadamente o no– como excusa para conductas ilegales.

## No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

- **Es responsabilidad de todos.** La corrupción es ilegal y debe estar prohibida siempre, en todas sus formas, ya sean actos menores o de mayor alcance, directos o indirectos, realizados activa o pasivamente. Los empleados y empleadas deben entender que hacer frente a la corrupción es responsabilidad de todas las personas en una organización, y no solo de los altos directivos o del personal especializado, como p. ej. el responsable de cumplimiento.
- **La ignorancia no es justificación:** El marco legal internacional para hacer frente a la corrupción se basa en el principio de que el hecho de no conocer una ley no afecta a las consecuencias legales por transgredirla.
- **Reconocer las „zonas grises“:** Afrontar la corrupción comienza con comprender claramente qué es corrupción. Pero, del

<sup>5</sup> Durante las negociaciones de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, los Estados Miembros de las Naciones Unidas examinaron meticulosamente la posibilidad de que el tratado mundial contra la corrupción proporcionara una definición jurídica de corrupción. Llegando a la conclusión de que cualquier intento de definición exhaustiva inevitablemente fracasaría por no poder incluir todas las formas relevantes de conductas corruptas, la comunidad internacional alcanzó un consenso global sobre un gran número de manifestaciones de corrupción, dejando a cada Estado la libertad para ir más allá de las normas mínimas enunciadas en la Convención. Ésta pide a los Estados ratificantes que declaren ilegal, como mínimo, el soborno de funcionarios públicos; la malversación o peculado de bienes, el tráfico de influencias, el abuso de funciones y el enriquecimiento ilícito de funcionarios públicos; el soborno y la malversación o peculado de bienes en el sector privado; así como el blanqueo de dinero y la obstrucción de la justicia.



dicho al hecho hay mucho trecho. No todos los actos corruptos se reconocen con la misma facilidad. Términos de referencia que favorecen exclusivamente a un proveedor, o un funcionario de aduanas que exige una tasa «especial» extraoficial para entregar productos perecederos, pueden hacer saltar inmediatamente las señales de alarma. Pero los empleados y empleadas muchas veces afrontan situaciones más complejas.<sup>6</sup>

- Prácticas comerciales que son ilícitas pero que son percibidas como normales e incluso requeridas, como los „pagos de facilitación” para obtener, p. ej., una licencia o un permiso de trabajo.
- Prácticas comerciales que son legales pero que implican el riesgo de ser utilizadas para encubrir la corrupción, como el uso indebido de contribuciones de beneficencia, regalos y hospitalidad como sobornos para un funcionario público nacional.
- Prácticas comerciales basadas en decisiones sesgadas, p. ej. cuando existen conflictos de intereses.

La empresa debe reconocer estas „zonas grises”. No basta con, p. ej., solo prohibir los pagos de facilitación. Los empleados y empleadas pueden no sentirse motivados o no molestarse para tener en cuenta las normas „sobre el papel”, especialmente si éstas son percibidas como alejadas de su realidad cotidiana. Como orientación general, para tratar las zonas grises, se deben

plantear las tres preguntas siguientes: ¿CUÁNDO se considera corrupción a una situación determinada?

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

¿QUÉ pueden hacer los empleados y empleadas para evitarla?

Dejando sin respuesta cualquiera de estas preguntas se emite un mensaje no es coherente ni convincente para el personal.

■ **La intención de corrupción es igualmente punible:** Es importante destacar que la mera intención de participar en conductas corruptas es tan ilegal como la ejecución real de las mismas. La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, que en muchos casos orienta el derecho penal nacional, establece claramente que ofrecer o exigir beneficios indebidos se considera corrupción, tanto como transferir realmente dichos beneficios.

➤ **La corrupción se da en una amplia gama de actividades de negocios. En consecuencia, a veces es difícil establecer normas rígidas que señalen los límites entre las conductas legales y las conductas corruptas. Las empresas deben reconocer esta dificultad y proporcionar orientación y apoyo para traducir las normas „sobre el papel” en una realidad práctica para su personal. Al mismo tiempo, cada empleado y empleada debe saber que apoyarse en esta complejidad, o incluso aprovecharla como excusa, no le permitirá eximirse de su responsabilidad.**

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

## Nº. 2 NO LO HICE POR MÍ, ¡LO HICE POR MI ORGANIZACIÓN!

A esta excusa recurren frecuentemente empleados o empleadas que prometen, ofrecen o proporcionan realmente, un beneficio indebido a un cliente.<sup>7</sup> Los empleados y empleadas pueden encontrarse en una situación en la que rivalizan con competidores percibidos como corruptos, o en la que una contraparte los incita al soborno. En este tipo de situaciones, los empleados y empleadas pueden sentir que la única vía para alcanzar sus objetivos de negocios, p. ej. obtener un contrato, es la corrupción.

Estos empleados o empleadas necesitarán una excusa para justificar su conducta inmoral, para poder seguir considerándose buenas personas y conservar su sentimiento de autoestima. La justificación no puede admitir intereses egoístas, como el miedo a perder una oportunidad de negocios con efectos directos en la propia remuneración. Muchas veces se busca una excusa más altruista. En estos casos, los empleados o empleadas se convencen a sí mismos de haber actuado realmente en beneficio de su empresa u organización, para contribuir a alcanzar los objetivos de ésta y evitar así consecuencias negativas, como el despido de colegas.

### No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **La corrupción es ilegal, independientemente de la intención subyacente.** Los principales códigos anticorrupción –como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción o la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales (de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE))– no dejan espacio para la ponderación del motivo. Igualmente, leyes nacionales destacadas, como la ley de prácticas corruptas en el extranjero de EE. UU. (*Foreign Corrupt Practices Act*), la ley sobre corrupción de 2010 del Reino Unido (*Bribery Act 2010*) o la ley de la empresa limpia brasileña (Lei da Empresa Limpa), carecen de disposiciones al respecto.

■ **El motivo subyacente siempre es el beneficio del empleado o de la empleada:** Los motivos percibidos para ayudar a la empresa, ya sean generosos, heroicos o nobles, cuando se someten a un análisis más detallado, resultan no estar tan orientados hacia el bien ajeno.

<sup>7</sup> Los socios de negocios incluyen a funcionarios públicos nacionales, funcionarios públicos extranjeros, funcionarios de organizaciones internacionales públicas y representantes de entidades del sector privado.



Incluso cuando el empleado o la empleada no obtiene un beneficio financiero directo –como una bonificación o un aumento de salario– por realizar actos ilegales para obtener un contrato, puede existir un motivo relacionado con beneficios indirectos. Éstos pueden incluir una posición superior para hacer el trabajo o una promoción, o la mayor seguridad del puesto de trabajo.

■ **Se pone en riesgo a la empresa en su conjunto:** Procurar obtener un beneficio indebido de un funcionario público o un socio de negocios, incluso cuando se cree tener la mejor o más noble intención, conlleva enormes riesgos. En estos casos, los empleados o empleadas corren el riesgo de ser sancionados individualmente. Además, muchas veces resultan consecuencias negativas legales, comerciales y para la reputación que afectan a la empresa y sus directivos en su conjunto.<sup>8</sup> Así, lo que ingenuamente se consideran buenas intenciones, puede tener consecuencias desastrosas. P. ej., se puede prohibir a toda una empresa participar en un mercado lucrativo, lo que al final puede incluso llevar a despidos de personal por verse la empresa obligada a reducir los costos.

➤ “Hacerlo para la empresa” puede ser percibido, por algunos empleados o empleadas, como un motivo noble para llevar a cabo actos corruptos. No obstante, este motivo supuestamente altruista con frecuencia es solo una tapadera para que el empleado o la empleada se sienta menos culpable. Incluso cuando se recurre a la corrupción con la mejor intención, sigue siendo un acto ilegal que, a pesar de todo, será sometido a una acción judicial. La corrupción puede tener efectos negativos graves para el empleado o la empleada individualmente y la empresa en su conjunto.

<sup>8</sup> Puede obtenerse una visión de conjunto de las consecuencias negativas legales, comerciales y para la reputación en “Motivating Business to Counter Corruption: A Practitioner Handbook on Anti-Corruption Incentives and Sanctions” (2013, HUMBOLDT-VIADRINA School of Governance).

## Nº. 3 NADIE SALE PERJUDICADO, ¡TODOS SE BENEFICIAN!

El argumento de que la corrupción puede ser un „crimen sin víctimas“ resulta especialmente atractivo como excusa. La idea de que la corrupción puede ser beneficiosa para todas las partes, es transmitida sobre todo por empleados y empleadas que recurren activamente al soborno para obtener beneficios indebidos de un funcionario público o un socio de negocios. Cuando, p. ej., un empleado o una empleada que se enfrenta a un proceso burocrático especialmente tortuoso, como el de solicitar un permiso de trabajo, se puede decidir por pagar a un funcionario público para agilizar el proceso. Este acto se suele conocer como „engrasar la maquinaria“.

Estos denominados pagos de facilitación se suelen caracterizar por ser relativamente pequeños, por lo que se percibe que no impactan en el balance final de la empresa. Además, de acuerdo con la excusa, los pagos en realidad pueden ser beneficiosos para el funcionario público, al que se considera una contraparte mal retribuida. Así, estos pagos pueden verse meramente como propina, donación o pago desinteresado.

Pero una actitud así puede potenciarse hacia pagos o arreglos más sustanciales dirigidos a obtener o cerrar acuerdos de negocios. En este caso, el empleado o la empleada puede confabularse con el cliente, concediendo algún tipo de beneficio indebido bajo los términos del contrato, a fin de conseguir el acuerdo.

El beneficio –financiero o de otra índole– con frecuencia no es pagado directamente de los recursos de la empresa, sino que se adelanta y se integra directamente en la operación comercial. El empleado o la empleada obtiene el contrato sin pagar gastos adicionales, y el cliente obtiene el beneficio indebido. Ambas partes sienten que „nadie sale perjudicado“ y que su arreglo ha sido, por lo tanto, beneficioso para los dos.

### No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **Los pagos de facilitación básicamente „echan arena a la maquinaria“.** Comencemos con la idea de que cuando los empleados o empleadas recurren a pagos pequeños, improcedentes y no oficiales para agilizar procesos burocráticos, no existen víctimas. La creencia popular de que estos pagos „engrasan la maquinaria“, e incluso ayudan a instituciones públicas con pocos recursos, queda rebatida por los hechos, que apuntan en la dirección opuesta.<sup>9</sup>

> **Son ilegales.** Por muy pequeña que sea su cuantía, los pagos de facilitación constituyen un soborno y, por lo tanto, están prohibidos de acuerdo con la mayoría de las legislaciones nacionales.

<sup>9</sup> Véanse, p. ej., Pierre-Guillaume Méon y Khalid Sekkat, “Does corruption grease or sand the wheels of growth?”, *Public Choice* 122, pág. 69-97, 2005; o Daniel Kaufmann y Shang-Jin Wei, “Does “grease money” speed up the wheels of commerce?”, National Bureau of Economic Research, Working Paper 7093, 1999.



> **No están justificados.** Es verdad que en algunos países todavía se consideran una práctica habitual o incluso necesaria para los negocios. Y también puede ser cierto que en muchas partes del mundo los funcionarios públicos están, efectivamente, mal pagos. Sin embargo, legalmente no tienen derecho a exigir dinero extra, no registrado. Los pagos de facilitación constituyen una fuente de ingresos suplementaria y privan al país de los tan necesarios impuestos sobre la renta.

> **No agilizan los procesos burocráticos.** Estos pagos motivan a los funcionarios a introducir demoras o pasos adicionales innecesarios en los procesos públicos, a fin de poder exigir más dinero. Así, poco a poco, cada vez es necesario „engrasar“ más para obtener permisos y licencias.

> **No son pequeños.** Si bien estos pagos son percibidos como insignificantes cuando se realizan, e incluso como beneficiosos, teniendo en cuenta los servicios que se consiguen –p. ej. tiempos reducidos de espera–, con el tiempo pueden constituir en suma una carga importante para la empresa.

P. ej., en el caso documentado de la filial de Westinghouse Air Brake Technologies Corporation en la India (Pioneer Friction Limited), los pagos individuales eran de cuantías pequeñas (31,50 dólares estadounidenses mensuales), pero el total anual ascendió a más de 40.000 USD.<sup>10</sup>

> **Se agravan con el tiempo.** Si se toleran, los pagos de facilitación socavan la cultura de tolerancia cero ante la corrupción dentro de una organización y, al final, pueden conducir a la percepción de que el soborno es aceptable, independientemente de su cuantía.

> **Son dañinos para el ambiente de negocios y para la empresa en su conjunto.** A la larga, a nivel nacional, estos pagos erosionan las normas en los cargos públicos y los negocios, y crean un caldo de cultivo para el soborno en el sector público y robo al Estado de dimensiones mucho mayores.

10 Véase Transparency International Reino Unido, "The 2010 UK Bribery Act – Adequate Procedures", 2010.

■ **Tampoco la corrupción en gran escala beneficia a todos.** En el caso de pagos de mayor cuantía, la ausencia de una víctima directa percibida puede, igualmente, llevar al empleado o a la empleada y a su cliente a la conclusión errónea de que son beneficiosos para todas las partes. Pero sí hay una víctima: el público en general. Si es elegido el proveedor “erróneo”, los contribuyentes obtienen un valor menor en relación con el gasto público. 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. Pueden producirse, además, efectos secundarios adicionales para la sociedad, como inestabilidad política, crecimiento de la desigualdad, y desconfianza en las instituciones públicas. La economía puede sufrir también cuando la competencia desleal desalienta a la inversión privada, resultando finalmente en un menor crecimiento.<sup>11</sup>

➤ La corrupción no es un crimen sin víctimas. Tanto en gran escala como en cuantías menores, la corrupción tiene un efecto corrosivo en la vida cotidiana, así como en las operaciones de una empresa y, en definitiva, su balance final. Para hacer frente eficazmente a la corrupción, las empresas deben ir más allá de su simple prohibición en el código normativo, p. ej. en el código de conducta. Deben convencer a su personal. Para ello deben comenzar apelando a sus „corazones y mentes” a través de un doble mensaje clave: vencer a la corrupción es necesario y posible.<sup>12</sup>

11 Véanse p. ej. Mohsin Habib y Leon Zurawicki, “Corruption And Foreign Direct Investment”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 2, págs. 291-307, 2002; o Peter Egger y Hannes Winner, “How Corruption Influences Foreign Direct Investment: A Panel Data Study”, *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 54, No. 2, págs. 459-486, 2006.

12 Existen enfoques de solución tangibles acerca de cómo pueden las empresas hacer frente a la corrupción. Véase, p. ej. Transparency International Reino Unido, “Countering Small Bribes”, 2014; o Cámara de Comercio Internacional / Transparency International / Pacto Mundial de las Naciones Unidas / Foro Económico Mundial, “Cómo hacer frente a la extorsión y a la incitación al soborno en las transacciones internacionales”, 2011.



Esta excusa es usada a menudo por quienes operan en ambientes de negocios en los que la corrupción es percibida como profundamente enquistada o endémica en la vida diaria. Se argumentará que así son las “reglas de juego” en este sector, mercado, o país, y que las empresas no tienen otra opción que aceptarlas. Esta excusa puede ser interpuesta frente a una amplia gama de situaciones y comportamientos, incluyendo las expectativas de los clientes por regalos u hospitalidad, regulaciones que fomentan el uso de gestores, arreglos “por debajo de la mesa”, manejo de cuestiones de seguridad.

Esta excusa suele estar ligada a la etiqueta de “la cultura de la corrupción” para significar que en una determinada jurisdicción o sector es imposible operar de otro modo. Esto implica que las prácticas corruptas en este sector o ámbito están tan imbuidas en cómo la gente piensa y actúa que es imposible para un individuo o empresa cambiar esto. Por eso, se considerará que los valores morales de un código de conducta son inaplicables o poco realistas para el ámbito en el que se desarrolla el negocio.

Es posible que una empresa con una fuerte cultura anti-corrupción, en el proceso de expandirse hacia un nuevo mercado se enfrente a estos argumentos al tratar con socios locales, quienes inclusive pueden acusarla de pretender imponer “estándares propios de los países desarrollados o ajenos a su cultura”. (“*western standards*”)

## No eXcuses iEnfrentando los hechos!

- **La corrupción es ilegal, independientemente del sector, jurisdicción o país:** Tanto la empresa como sus empleados y empleadas deben aceptar que la corrupción no es una opción y deben encarar la tarea de evitarla. Las normas legales y éticas no diferencian entre sectores económicos, jurisdicciones o países. Dado que la corrupción es ilegal, los culpables, sean empleados o directivos, serán castigados.
- **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. Más de 170 países han ratificado esta Convención. En consecuencia, el principio de que la corrupción es mala aplica a las empresas y a los individuos en la gran mayoría de los países de todo el mundo.
- **Las culpables son las estructuras, no la gente:** Usando la etiqueta “cultura de corrupción” puede intentarse significar que un país en particular es intrínsecamente más corrupto. Esta puede ser una excusa muy poderosa, porque refuerza la impresión de la impotencia individual. ¿Cómo podría alguien cambiar el carácter nacional de todo un país? Sin embargo, de hecho, los valores humanos son los mismos en cualquier

sitio. La integridad es la base de la educación, sea cual sea el país. Independientemente del país o de la cultura, es inaceptable usar fondos públicos o ajenos en beneficio propio. La corrupción no prospera como resultado de una diferencia en los valores nacionales sino de la falta de responsabilidad y transparencia, de un gobierno débil o de la excesiva concentración de poder entre ciertos dirigentes.

■ **Todos pueden marcar la diferencia:**

Hay muchos ejemplos inspiradores en los que las compañías adhieren a los más altos estándares de integridad y logran conducir sus negocios con éxito en ambientes de alto riesgo. El éxito comienza cuando se establece un programa anti-corrupción dentro de las propias operaciones de la compañía, seguido de un sincero involucramiento de todo el personal y de sus socios locales cuando se expande a otros territorios. Pero esto no es suficiente. Independientemente del tamaño, poder o influencia, las compañías deben además comprometerse colectivamente con sus pares y otros actores para abordar problemas de fallas sistemáticas de gobernanza. La acción colectiva puede servir como un abordaje práctico de largo plazo (ver además la Excusa n.º 6: "Nosotros solos no haremos una diferencia...").

■ **Los empresarios tienen la responsabilidad de actuar:** Resolver una falla sistémica de gobernanza requiere tanto de las iniciativas privadas como de una fuerte acción de gobierno. Pero incluso en la ausencia de esta última, las compañías no pueden simplemente quedarse sentadas y esperar. La adherencia a principios de responsabilidad empresarial contribuye al funcionamiento ordenado de los mercados, tan vital para el crecimiento y desarrollo económicos, y en consecuencia para las oportunidades de negocios.

➤ La corrupción no es una cuestión de cultura nacional. Tampoco es una cuestión exclusiva de los países desarrollados el combatirla. Las empresas que intentan hacer negocios en mercados de alto riesgo, quizá esperando una ganancia superior comparada con otros mercados, deben también afrontar sinceramente el riesgo de la corrupción. Caer en un estado de parálisis, esperando que todo sea mejor, es inaceptable. Toda empresa tiene la responsabilidad de desarrollar su ámbito de negocios. Abordajes ya probados, que incluyen por ejemplo iniciativas para acciones colectivas, demuestran que asumir la responsabilidad puede tener resultados exitosos.



Esta es una excusa común en material de corrupción entre los empleados y gerentes. La causa puede ser el entorno de presión para concretar ventas frente a una feroz, y quizá percibida como injusta competencia.

Significativas oportunidades de negocios pueden ser prolongadas, sujetas a cancelación, retrasadas y renegociadas, con mucho en juego. El proceso de licitación de un contrato internacional importante puede tomar años, y fallar en él en consecuencia es de lo más costoso, en tanto la próxima oportunidad puede estar muy lejos.

Un entorno tan competitivo crea una enorme presión por obtener éxito, con “una mentalidad de gana en grande, pierde en grande” en la primera línea. Conectar los salarios y esquemas de bonos a objetivos de rendimiento exigentes puede alimentar la percepción de que la política anticorrupción de la compañía o no es aplicable o es secundaria y simplemente “fuera de la realidad”.

Aunque la mayoría de los gerentes desaprueba hoy las prácticas corruptas, puede existir la percepción de que seguir las políticas de la compañía pondrá en peligro las oportunidades de corto plazo y que corromper es simplemente una parte necesaria para hacer negocios.

Los corruptores pueden justificar el utilizar sobornos para concretar negocios haciendo referencia a un entorno corrupto “cultural” o “histórico”. Pueden argumentar que sus competidores rutinariamente hacen flotar sus valores éticos y que ellos deben o hacer lo mismo o quedarse sin negocios.

Estas racionalizaciones no son teóricas: reflejan lo que los gerentes de ventas realmente reportan cuando hacen negocios. La corrupción es aún endémica y actual en muchos lugares del mundo. Y la globalización conduce a una competencia aún más dura. “Una persona del área de ventas tratando de ganarse la vida en una región de alto riesgo que trate de buscar una excusa para pagar un soborno nunca debe ir demasiado lejos para encontrarla”.

Esta excusa se convierte en aún más ponderosa cuando se combina con la Excusa altruista n.º 2: “No lo hice por mí, lo hice para mi organización”. Combinado con el sentimiento de no tener una alternativa real, esta es una combinación peligrosa que los empleados y empleadas pueden sentir que justifica el comportamiento ilegal.

### No eXcuses iEnfrentando los hechos!

- **Todos se ponen en riesgo:** A los empleados y empleadas se les debe recordar constantemente que ganar contratos por medios corruptos es ilegal en todas partes. Los beneficios de corto plazo de ganar negocios ilegalmente son una ilusión. Los comportamientos corruptos cargan a una compañía, su gerencia y empleados con significativos riesgos legales, comerciales y reputacionales. La esperanza de que estas consecuencias negativas nunca se materializarán, debido a la percepción de un riesgo bajo de ser descubierto, es incrementalmente errada (ver Excusa n.º 9).

■ **Existen soluciones para los pagos corruptos desde el lugar de la "oferta":**

Las personas de ventas a menudo expresan la percepción de que deben competir en un "desequilibrado campo de juego". Sus competidores pueden ofrecer un regalo costoso u otras ventajas a un cliente para obtener un trato comercial. El problema de competir con pares desleales puede ser una realidad. La buena noticia es que cada vez más personas en la primera línea desaprueban prácticas corruptas. La mala noticia es que ellos a menudo no están seguros de si algo puede ser hecho o no. Esos empleados y empleadas deben ser convencidos, no sólo de las potenciales severas, negativas consecuencias de la corrupción sino también de las soluciones prácticas y probadas. Las iniciativas de acciones colectivas pueden servir como ejemplos inspiradores, en los que existen muchas convincentes historias de éxito. Dichas iniciativas demuestran cómo la cooperación entre compañías y gobiernos puede reducir significativamente el riesgo de corrupción.

■ **También existen soluciones para atender el "lado de la demanda":**

Las compañías no sólo deben competir contra competidores corruptos. Los pedidos de sobornos y la extorsión también representan preocupaciones serias en muchas partes del mundo. En dichas situaciones las compañías pueden sentir que deben

"ceder ante tales requerimientos", o de otro modo enfrentar serias consecuencias en el corto plazo, por ejemplo, perder contratos. Nuevamente, las compañías tienen una oportunidad para evitar el pedido de soborno y la extorsión. Por ejemplo, los así llamados mecanismos de reporte de alto nivel (HLRMs) incluyen aproximaciones de orientación preventiva para atender los temas del lado de la demanda. En la práctica permiten a las compañías reportar los pedidos de sobornos a una institución dedicada de alto nivel a la que se le encomienda responder de una manera rápida y de modo no burocrático.

➤ **Las compañías deben reconocer sinceramente la dificultad para los empleados y empleadas en la primera línea, en tratar de respetar los valores de integridad de la compañía, y al mismo tiempo tratar de asegurar la obtención de negocios, a menudo en un entorno en el que la corrupción es percibida como la norma. Sin embargo, renunciar a los valores de integridad debido a que "todos los demás lo hacen" no salvará al empleado corrupto o a la empleada corrupta y a su compañía del castigo. Los empleados y empleadas deben ser convencidos no solo de que deben rechazar tales actos sino también de la existencia de alternativas para las compañías en las que es posible hacer la diferencia. Muchos empleados y empleadas en la primera línea no son conscientes de esas oportunidades. ¡Es tiempo de cambiar esto!**

Esta excusa no es específica de la corrupción. De hecho, se aplica también a comportamientos negligentes. El argumento es que la acción unilateral o individual es inútil, ya que no puede resolver un problema grande o sistémico.

Por ejemplo, la gente puede abstenerse de apagar la luz al salir de la habitación, o parar el motor cuando el coche está aparcado brevemente, aunque esto ahorraría energía, dinero y carbono de las emisiones. Con respecto a la lucha contra la corrupción, pequeñas y medianas empresas en particular, pueden percibir que son demasiado pequeños para hacer una diferencia.

Retratar a la compañía como insignificante, una pequeña „gota en el océano“ de la economía en general, hace más fácil racionalizar la moderación en la lucha contra la corrupción. ¿Por qué debe la empresa actuar por su propia cuenta, y tener consecuencias negativas, como perder negocios frente a competidores corruptos?

Del mismo modo, ¿por qué debe la empresa invertir recursos valiosos y escasos en un programa de lucha contra la corrupción, si nadie más está haciendo lo mismo?

Esta excusa, se convierte aún más potente cuando se combina con la Excusa n.º 5: „Si no lo hacemos, alguien más lo va a hacer...“.

Las empresas pueden sentirse indefensas o abrumadas por los pasos necesarios que tienen que hacer para detener la corrupción.

Por lo tanto, se rinden al medio ambiente local y las reglas del juego, aunque saben que esto es incorrecto.

## No eXcuses iEnfrentando los hechos!

- **Acciones individuales inspiran a otros:** frente a situaciones difíciles o críticas, los empleados y empleadas generalmente imitan el comportamiento y las acciones de sus superiores, que es la forma más segura de recompensa y aprobación. Del mismo modo, las empresas más pequeñas pueden seguir los pasos de empresas más grandes, más influyentes. Cada empresa individual por lo tanto puede hacer una diferencia, mediante el establecimiento de un programa de lucha contra la corrupción para sus propias operaciones y participar sobre esta base con sus socios comerciales, incluyendo los intermediarios y proveedores.
- **El grupo es más fuerte que el individuo:** Las empresas pueden involucrar a aliados o socios en forma diaria, al enfrentarse a situaciones complejas, como una oferta para un contrato grande o la entrega de un proyecto exigente. Pocas empresas pueden hacer todo por su propia cuenta. Lo mismo se aplica para la lucha contra la corrupción. La corrupción es una situación compleja, y buscar aliados, es un enfoque probado de solución. Participar

colectivamente, agrupar jugadores individuales vulnerables, en una alianza de organizaciones afines y nivelar el terreno de juego entre competidores aumenta el impacto y la credibilidad de la acción individual. Iniciativas de acción colectiva, tienen diversas formas, que van desde acuerdos a corto plazo a iniciativas a largo plazo.

➤ **Compromiso de licitaciones transparentes:** Un ejemplo práctico de la acción colectiva, es el llamado „Pacto de integridad“. El Pacto de integridad es una herramienta, desarrollada por “Transparencia internacional”, que define un acuerdo legal entre una entidad adjudicadora, como una institución pública y oferentes privados. Un tercero externo, como una organización civil, desempeña un papel de supervisión independiente. Los beneficios inmediatos de cada parte son:

- La autoridad contratante se compromete a abstenerse de solicitar u obtener ventajas de oferentes.
- Oferentes se comprometen a abstenerse de corrupción activa, sabiendo que sus competidores han acordado lo mismo.

Hasta la fecha, se han aplicado cientos de pactos de integridad en más de 15 países, así se reduce el riesgo de que pequeñas y medianas empresas pierdan negocios por la corrupción de sus competidores o la extorsión de representantes.

En México, por ejemplo, los pactos de integridad se han aplicado a más de 100 contratos por US\$ 30 billones.

➤ **Compromiso para la conducta transparente:** Otro ejemplo de acción colectiva, es a través de los compromisos éticos sectoriales. Empresas, a menudo de la misma industria, se comprometen a procedimientos y estándares de cumplimiento definido. En el proceso hay un moderador neutral que coordina y controla el cumplimiento de dicho acuerdo. En el acuerdo se definen herramientas concretas para detectar incumplimientos y se producen luego diferentes consecuencias según cada pacto.

➤ Las empresas individuales, dentro de una alianza de organizaciones afines, nivelan el terreno y tienen un mayor peso a la hora de generar un cambio en la forma de hacer negocios. Con el tiempo, dichas alianzas crean ambientes de negocios con menor riesgo de corrupción, donde todas las empresas pueden contribuir, independientemente de su tamaño o mercado. Las acciones colectivas, han demostrado ser soluciones efectivas, logrando combatir la corrupción, tanto en situaciones de corto plazo (como licitaciones sesgadas) hasta transformaciones a largo plazo. Esto demuestra, que la excusa de que una acción propia no puede hacer la diferencia ya no es válida.



Esta es una excusa común entre empleados de primera línea tales como agentes de ventas y personal de logística que hacen negocios en entornos desafiantes o desconocidos. Por ejemplo, un empleado puede tener la tarea de establecer una oficina en una nueva localidad. Él puede enfrentarse a regulaciones complejas y confusas donde lograr avances depende en gran medida de las relaciones personales con los tomadores de decisiones.

En tales casos, las empresas pueden optar por involucrar terceros para la ejecución de las actividades empresariales del día a día, como por ejemplo obtener licencias, permisos y demás autorizaciones. Estos terceros pueden ser consultores en desarrollo de negocios, representantes de ventas, agentes de aduana, abogados y contadores, todos ellos con un exhaustivo conocimiento de las costumbres y prácticas de negocios locales, así como extensas redes personales.

La colaboración con los terceros de hecho puede producir beneficios operacionales. Pero la motivación subyacente puede ser la de externalizar el riesgo de corrupción a un tercero. Un empleado o una empleada puede ser consciente de que en una localidad determinada un pago indebido puede ayudar a acelerar procesos o a obtener servicios, pero puede preferir “no ensuciarse las manos”. En caso de mala conducta por parte del tercero, los empleados y empleadas pueden excusarse al negar cualquier conocimiento o responsabilidad directa al respecto.

### No eXcuses iEnfrentando los hechos!

■ **Es un riesgo serio – las empresas son responsables por sus terceros:** Si bien comprometerse con socios puede ser necesario para hacer negocios, también puede acarrear un gran riesgo en cuanto a corrupción. 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. Por lo tanto, todo empleado debería saber que atacar el problema de la corrupción no se reduce a dentro de la empresa misma. Por el contrario, cubre el entorno empresarial en general, incluyendo la participación de los socios externos. Las empresas están cada vez más obligadas a saber qué están haciendo estos socios y cómo desempeñan sus negocios. Por ejemplo, en virtud de la *Ley de Soborno del Reino Unido de 2010*, una organización comercial es responsable si una persona „asociada“ utiliza el soborno para obtener o retener un negocio o una ventaja comercial para esa organización. Una persona „asociada“ se define como aquella que realiza servicios para o en nombre de la organización. En este caso, la *Ley de Soborno del Reino Unido* trata a socios externos en la misma forma que a los empleados y empleadas internos. La ley estadounidense aplica de manera similar. Por ejemplo, en 2014, Alcoa Inc.

debió pagar US \$ 384 millones a la Comisión de Mercados y Valores de Estados Unidos en un caso criminal sobre el cual el Departamento de Justicia de Estados Unidos llamó la atención. Una filial de Alcoa había ganado más de US \$ 110 millones en pagos corruptos. Para evitar la responsabilidad o minimizar las consecuencias, las compañías deben actuar diligentemente al contratar con sus terceros, adoptando medidas preventivas sobre "los más riesgosos". Estas medidas incluyen la introducción de derechos de auditoría y cláusulas de rescisión contractual para el caso de que existan sospechas de que el riesgo se concretará, su capacitación y la comprobación sus antecedentes comerciales por medio de fuentes externas. En este contexto, sólo los terceros que cumplan con determinados estándares éticos serán homologables por las compañías multinacionales regidas por la normativa internacional.

■ **"Hacer la vista gorda" deliberadamente representa una amenaza seria:**

Cada vez en mayor medida, las empresas entienden el riesgo de comprometerse con terceros o socios de negocios. En respuesta, ellas pueden manifestar sus expectativas con respecto a sus terceros en procedimientos detallados, como un „Código de Conducta 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, como el soborno.

➤ Sin embargo, el solo hecho de tener un código no es, por sí mismo, una protección suficiente contra la responsabilidad. Una defensa como „Yo no sabía lo que estaban haciendo" no existiría, si con la debida diligencia se hubiese descubierto la mala conducta. Las disposiciones legales para evitar la „ceguera voluntaria" o „renuncia consciente" incluyen cerrar los ojos a la alta probabilidad de un comportamiento inadecuado.



En la mayoría de las empresas se plantean múltiples demandas, que compiten por los escasos recursos humanos y financieros. Estas demandas rivalizan por recibir atención y pueden tener como fin, p. ej., la investigación y el desarrollo para una nueva línea de productos, una nueva campaña de marketing, o el establecimiento de un programa anticorrupción. Los objetivos de todas ellas son legítimos.

En esta competencia interna por los fondos de la empresa, un programa anticorrupción puede estar en desventaja. En primer lugar, puede ser percibido como una carga que aporta más burocracia al funcionamiento de la empresa. En segundo lugar, los responsables de decisión de la empresa pueden considerar más difícil que en otras actividades estimar el beneficio monetario directo. En tercer lugar, los empleados y empleadas pueden negar su apoyo al mismo si no entienden las intenciones subyacentes o si temen la desaprobación de sus homólogos.

Los altos cargos 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 anticorrupción. Aún así, pueden dar prioridad a otras actividades. Pueden recurrir a la excusa de que un programa así impondrá una carga financiera excesiva o incluso que „asustará a los empleados y empleadas“. Este tipo de excusas se debe rebatir tanto en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) como en las grandes compañías multinacionales.

## No eXcuses iEnfrentando los hechos!

■ **Las consecuencias negativas importan.** Multas que paralizan los negocios, exclusión de mercados lucrativos, terminación de contratos y titulares negativos en la prensa son todos ejemplos de las consecuencias negativas que afrontan las empresas y sus directivos por motivo de la corrupción. El riesgo de ser descubierto además ha aumentado notablemente en los últimos años (véase Excusa n.º 9).

■ **Castigo doble.** Ninguna empresa es inmune a la corrupción, y todas pueden tomar medidas para reducir el riesgo de que ocurra. Un programa anticorrupción reduce el riesgo de que los empleados y empleadas realicen actos corruptos. Este hecho está cada vez más codificado en las normas y los códigos anticorrupción. Así, las empresas culpables de corrupción con frecuencia afrontan consecuencias negativas adicionales si no cuentan con un programa anticorrupción (p. ej. según la *Ley sobre Corrupción de 2010 del Reino Unido* (Bribery Act 2010)).

■ **El factor „seguro“.** Pero también es cierto lo contrario. En el caso de que un miembro del personal sea descubierto en actos corruptos, a pesar de haber hecho todo lo posible la empresa para evitar este tipo de actos, la exis-

tencia de un programa anticorrupción puede resultar en la suspensión o reducción de la sanción. Así, invertir en un programa anticorrupción puede verse como una forma de seguro, igual que se pagan primas de seguros para situaciones que uno espera nunca ocurran.

■ **No tiene que ser costoso.** Existe consenso, en gran medida, sobre los elementos y requisitos esenciales que abarca un programa anticorrupción, entre ellos: apoyo de los altos directivos; capacitación y comunicación; controles internos y registro de la información; mecanismos de presentación de informes; y seguimiento y supervisión.<sup>13</sup> La aplicación de éstos a las características individuales de una empresa se debe fundamentar en un enfoque basado en los riesgos. 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 costo. Como regla general puede decirse que cuanto más compleja la organización, más complejo será el programa anticorrupción.

Esto es especialmente importante para las pymes, que muchas veces pueden aplicar las nuevas políticas y procedimientos de manera más eficaz que las empresas grandes y descentralizadas.

■ **Existe gran cantidad de material orientativo - de calidad y gratuito.** Por último, existe abundante material publicado, gratuito, con información y directrices de alta calidad relativas a la implementación de programas anticorrupción. Aunque este material no se debe utilizar a modo de „cortar y pegar“, sí constituye una fuente de información e inspiración.<sup>14</sup>

➤ Cuando empiezan a examinar el riesgo de corrupción, las empresas pueden inicialmente afrontar escepticismo o incluso miedo de su personal: ¿Pasa algo en nuestra empresa? ¿Por qué abordamos ahora este tema? Por ello, los empleados y empleadas deben saber que ninguna empresa es inmune al riesgo de corrupción, y que este riesgo aumenta si se ignora. El marco legal internacional rechaza cada vez más la corrupción, p. ej. aplicando sanciones más severas. En consecuencia, una empresa ya no puede permitirse no tener un programa anticorrupción.

<sup>13</sup> Véase p. ej.: OCDE / UNODC / Grupo del Banco Mundial, "Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento - Manual para Empresas", 2013.

<sup>14</sup> Puede encontrarse una visión de conjunto de fuentes de información frecuentemente utilizadas en: [www.afin.international](http://www.afin.international)



Esta excusa es especialmente popular entre las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), en las que persiste la idea de que la aplicación de las leyes anticorrupción sigue enfocada en las grandes empresas multinacionales.

Combinada con la Excusa n.º 8 („No nos podemos permitir un programa anticorrupción”), puede ser la base de un análisis costo-beneficio informal que proporcione argumentos en contra de introducir un programa anticorrupción para toda la empresa. Evidentemente, si el riesgo de ser descubierto se percibe como bajo, los costos previstos para este programa pueden parecer altos que los beneficios, incluso ante consecuencias negativas crecientes.

## No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

- **La corrupción es ilegal, independientemente del tamaño de la empresa.** El marco legal internacional no hace distinción entre empresas multinacionales y PyMEs. La corrupción es ilegal, y los empleados o empleadas culpables, junto con sus empresas y sus directivos, serán sancionados.
- **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 EE. UU, Reino Unido, Alemania y Suiza se hacen cumplir activamente las leyes correspondientes. Además, la mayoría de las grandes economías emergentes, como Brasil, China e India, se ha comprometido a desarrollar las leyes anticorrupción y la aplicación de las mismas.

### ■ Las PyMEs en el centro de atención.

Los organismos encargados de hacer cumplir las leyes ya no solo centran su atención en las grandes empresas multinacionales. Cada vez más, también las PyMEs con presencia internacional se sitúan en el foco de la justicia.<sup>15</sup>

■ **Alcance extraterritorial.** Las normas legales se aplican cada vez más a nivel mundial. Las dos leyes nacionales más destacadas del mundo en este contexto - 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)*- poseen ambas alcance extraterritorial. En el caso de la FCPA, los organismos estadounidenses encargados de hacer cumplir las leyes ejercen su jurisdicción sobre empresas no estadounidenses sobre la base de acciones aparentemente remotas, como el envío de correos electrónicos incriminatorios a través de servidores localizados en EE. UU., o la

<sup>15</sup> Fuente: Cámara de Comercio Internacional. „Auditoría legal anti-corrupción sobre terceros: Guía para pequeñas y medianas empresas”, 2015.

transferencia de fondos a través de cuentas bancarias estadounidenses.

■ **Enfoques innovadores están aumentando el riesgo de ser descubierto.** El riesgo de detección está aumentando, p. ej. debido a investigaciones centradas en sectores específicos, o incentivos para los delatores.

➤ **Las investigaciones centradas en sectores específicos** cada vez son más frecuentes y examinan empresas de todos los tamaños dentro de un sector particular. En 2010, a partir de un primer examen de este tipo en la industria, las autoridades estadounidenses alcanzaron acuerdos con empresas del sector de los servicios petroleros por la presunta violación de la FCPA mediante el pago de millones de dólares para sobornar a funcionarios públicos, „para recibir un trato preferencial y beneficios indebidos durante el proceso aduanero“. Cheryl J. Scarborough, entonces jefa de la Unidad FCPA de la U. S. Securities and Exchange Commission (SEC), afirmó que “la Unidad FCPA seguirá centrándose en exámenes a nivel de sectores enteros, y ningún sector es inmune a ser investigado.”<sup>16</sup>

➤ **Recompensas para los delatores.** Bajo el actual marco legal internacional, algunos Gobiernos ofrecen a

los empleados y empleadas de las empresas incentivos económicos por informar sobre sospechas de delitos de corrupción. De acuerdo con la ley Dodd-Frank de protección al consumidor y reforma de Wall Street (*Dodd-Frank Act*) estadounidense, p. ej., los delatores o *whistle-blowers* pueden recibir entre el 10 y 30 por ciento de cualquier sanción pagada por una empresa que exceda 1 millón USD. Esto puede motivar a los empleados y empleadas a informar sobre problemas que, de otra manera, permanecerían sin detectar. Este tipo de incentivos no solo es aplicable al personal de grandes empresas.

■ **No solo incumbe a los organismos encargados de hacer cumplir las leyes.** Cada vez más, las conductas corruptas son descubiertas por socios de negocios, la sociedad civil y el periodismo investigativo.

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

<sup>16</sup> U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), “SEC Charges Seven Oil Services and Freight Forwarding Companies for Widespread Bribery of Customs Officials”, 4 de noviembre de 2010.



> **Escrutinio público.** En los medios sociales se ha podido ver cómo *bloggers* expertos se han unido a organizaciones de la sociedad civil y a medios de comunicación en la investigación de posibles conductas corruptas de empresas. Según las informaciones de un medio social, la New York Times informó en unos artículos de 2012 sobre presuntos sobornos por parte de Walmart, el minorista más importante del mundo según los ingresos, para obtener permisos para construir tiendas en México. Los artículos llevaron al Departamento de Justicia de los EE UU. a lanzar una investigación.

> El análisis costo-beneficio es una herramienta de uso común para sopesar las decisiones empresariales. Sin embargo, no es aplicable para comparar los beneficios de realizar actos corruptos con los costos de establecer un programa anticorrupción. 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. 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. Los empleados y empleadas no deben, por lo tanto, jugarse el destino de su empresa.

## Nº. 10 ¿NO SÉ CÓMO REACCIONAR ANTE LA CORRUPCIÓN!

¡Felicidades! Si usted está a cargo del programa anticorrupción de su empresa y sus empleados o empleadas recurren a esta excusa, la situación es alentadora. Esta excusa es señal de que sus empleados y empleadas entienden qué es la corrupción, están interesados en combatirla y se sienten suficientemente seguros como para debatir cómo lograrlo. Ya están dispuestos a actuar contra la corrupción y ahora necesitan las herramientas para hacerlo en la práctica.

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

■ **Reconocimiento.** Los empleados y empleadas muchas veces se sienten incómodos al plantear preguntas sobre la mejor manera de abordar la corrupción. Por lo tanto, aquéllos que lo hacen merecen un reconocimiento. Así se emite un mensaje claro de que la empresa valora este tipo de comportamiento y preguntas.

■ **Aprender de las opiniones y reacciones del personal.** Si un empleado o una empleada plantea una pregunta concreta, p. ej. sobre la conveniencia de hacer un regalo a un cliente por su boda, puede suponerse que dicha pregunta es de interés para más personas dentro de su organización. Por el bien de todos, es importante incluir en los cursos de capacitación este tipo de situaciones de la vida real.

■ **No existen soluciones universales.** Diferentes empleados o empleadas hacen frente a situaciones diferentes en las que se requieren herramientas diferentes 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.



■ **No es la capacitación típica.** La capacitación anticorrupción estándar puede recurrir a soluciones informatizadas y otras formas de autoestudio, que pueden ser adecuadas para la concientización de grandes audiencias, p. ej. en un programa de capacitación en toda una empresa. Sin embargo, esta no es la mejor manera de agudizar la capacidad de los empleados y empleadas que afrontan situaciones difíciles. Para ellas se requieren enfoques más interactivos, como los juegos de roles entre colegas homólogos.

■ **Mantener abierta la puerta.** Los empleados y empleadas siempre deben tener la oportunidad de plantear preguntas, buscar consejo o proponer mejoras para el programa anticorrupción. Esto puede conseguirse designando a una persona o división responsable para estas cuestiones dentro de la empresa, o a través de una línea telefónica directa especial. Este apoyo ayudará al personal a responder a inquietudes como „No sé cómo reaccionar ante la corrupción“. Además, facilitará la comunicación y la confianza dentro de la empresa y contribuirá a identificar los ámbitos en los que se requiere más apoyo y capacitación.

➤ **Sus empleados y empleadas nunca deben tener preguntas pendientes de respuesta sobre cómo reaccionar ante la corrupción. Su empresa debe fomentar una atmósfera de comunicación abierta para apoyar el código de conducta. Solo entonces podrá reducir con éxito en el tiempo el riesgo de corrupción. ¡Convenza y capacite a su personal!**

# CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA REBATIR LAS EXCUSAS

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

## ENTENDER LOS RIESGOS

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

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

■ *No entender qué es realmente la 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 corrupción.*<sup>17</sup> Si el personal tolera la corrupción, la empresa debe claramente incrementar sus esfuerzos para poner de relieve sus consecuencias negativas, tanto para empleados individuales como para la empresa en su conjunto.

■ *Tener una actitud de rechazo ante la corrupción pero, sin embargo, disculparla.* En este caso, la empresa debe entender la variedad de excusas que su personal podría utilizar para justificar la corrupción en diferentes situaciones de decisiones difíciles. En determinadas circunstancias, como las siguientes, es más probable que los empleados y empleadas desarrollen o hagan uso de excusas:

- > Entornos de alto riesgo en los que la corrupción se considera „una forma de hacer negocios“, y en consecuencia existe presión de los homólogos para actuar de la misma manera. Los colegas, los socios de negocios e incluso los familiares y amigos pueden influir fuertemente en un empleado o una empleada y reforzar la excusa de „todos los demás lo hacen, entonces ¿por qué no tú?“.
- > Entornos en los que el acto ilícito se percibe distante, lejano de uno mismo. P. ej., puede resultar más fácil disculpar que alguien coja material de oficina por valor de 10 USD que el robo de esa misma cantidad en efectivo de la empresa.<sup>18</sup> Del

17 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.

18 Véase Dan Ariely, „The (Honest) Truth about Dishonesty“, 2013.



mismo modo, el personal que trabaja en primera línea, lejos de la sede de la empresa, puede considerar la corrupción un crimen sin víctimas.

### CAPACITAR Y COMUNICAR ADECUADAMENTE

Algunas empresas establecen programas anticorrupción meramente para cumplir reglamentos impuestos desde fuera. Sin embargo, cambiar la actitud de los empleados y empleadas, para que entiendan que abstenerse de realizar actos corruptos es un principio básico, exige ganarse sus „corazones y mentes“. Esto no se logra viendo vídeos didácticos o leyendo códigos normativos y de conducta. Es preciso ser más convincente.<sup>19</sup> La empresa debe vincular directamente el compromiso de hacer frente a la corrupción con el hecho de ser un buen ciudadano corporativo. 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 en la empresa.

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

¿CUÁNDO se considera corrupción una situación determinada?

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

¿QUÉ puede hacer el personal para evitarla?

Abordando todas ellas, la empresa puede formular un mensaje coherente y convincente. Hacer frente a la corrupción se convierte entonces en algo más que un ejercicio académico. Existen numerosos ejemplos alentadores de la práctica acerca de cómo reducir notablemente la corrupción. De ellos pueden aprender los empleados y empleadas.

### RECORDAR REGULARMENTE LOS VALORES A LOS EMPLEADOS Y EMPLEADAS

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

### RECOMPENSAR A QUIENES SE DESTACAN

Con frecuencia, las empresas diseñan e implementan los programas anticorrupción de acuerdo con los estándares de mejores prácticas. Sin embargo, pueden quedarse cortas alentando a personal a cumplir los valores y las normas correspondientes.

<sup>19</sup> Richard T. Bistrong, "The Practitioner's Viewpoint – Employees facing corruption: A personal reflection", Journal of Business Compliance, 05/2014.

Ofrecer recompensas es una posibilidad para incrementar la motivación de los empleados y empleadas.

Se puede recompensar a las personas por su participación y desempeño en cursos sobre cumplimiento; por su participación en evaluaciones del riesgo; por proponer mejoras para el programa de cumplimiento; o por demostrar voluntad de cuestionar o rechazar conductas o propuestas sospechosas.<sup>20</sup> La recompensa de este comportamiento demuestra que la empresa lo valora. Además, es prueba de que no hay nada que temer por hablar claro, o por negarse a participar en actos corruptos, incluso cuando ello pueda resultar en la pérdida de un negocio para la empresa.

### CASTIGAR A QUIENES COMETEN INFRACCIONES

Para lograr el compromiso con un programa anticorrupción, es igualmente importante sancionar las violaciones de las mejores prácticas. El castigo proporcional refuerza las conductas positivas de las personas, al subrayar el compromiso de la empresa. Además de los propios actos corruptos, se debe castigar también toda desobediencia deliberada relativa a las prácticas de la

20 „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.

empresa, como la elusión de controles internos importantes. Si los empleados o empleadas intentan justificar sus violaciones con excusas, se debe mostrar que se trata de un comportamiento equivocado y de excusas falsas. Las violaciones pueden servir como referencia para elaborar material didáctico y mejorar el programa en su conjunto.

### HACERLO BIEN Y CONTARLO

La divulgación pública de la labor anticorrupción de una empresa emite una señal clara sobre su compromiso y responsabilidad respecto de los objetivos de responsabilidad social corporativa. La información pública sobre el programa anticorrupción puede reforzar la conciencia y motivación de los empleados y empleadas, que pueden pensar: „si hablamos sobre esto públicamente, tenemos que tomárnoslo en serio“. Puede contribuir, además, a atraer personal capacitado y motivado, a alentar a los socios de negocios a actuar igual, y a asegurar una ventaja comparativa para la empresa, que puede convertirse en una de las opciones preferidas para clientes, proveedores y otros interesados preocupados por cuestiones éticas.<sup>21</sup>

### PREDICAR CON EL EJEMPLO

Lo más importante, tal vez, es que la empresa establezca una cultura de cumpli-

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



miento coherente, impulsada desde los niveles más altos (*tone from the top*). Desde luego, los altos directivos y directivas pueden emitir una señal clara a los empleados y empleadas subrayando regularmente la importancia del programa de cumplimiento y abordando algunas de las excusas descritas en la presente guía.

No obstante, la prueba decisiva se plantea cuando la empresa apoya su programa en una situación de presión. P. ej., 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 y directivas deben ser conscientes de estas decisiones difíciles y estar preparados para actuar en consecuencia.

Unos estudios indican que el comportamiento de los altos directivos y directivas es el factor que más influye en los empleados y empleadas en el momento de orientar su toma de decisiones. En una situación difícil, los empleados y empleadas generalmente imitan el comportamiento y las acciones de sus superiores, por considerarlos la mejor o más segura línea de conducta.

Por lo tanto, entre una política de corrupción cero sobre el 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 asunción 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, el camino más complicado hacia negocios más exitosos y sostenibles. Pero no existe alternativa. La corrupción tiene incontables consecuencias negativas, tanto sociales como económicas, y, por supuesto, es ilegal. Empresas de todos los tamaños, sectores y regiones son sancionados crecientemente por actos de corrupción.**

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

## FICHA TÉCNICA

### Editorial

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

Rua Funchal, 538 – 2º andar – Vila Olímpia, São Paulo – SP  
04551-060 | Brasil

### Layout

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

Mayo 2017



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

ISBN: 978-3-948779-48-1