

NO EXCUSES!

REBATIR LAS 10 EXCUSAS
MÁS FRECUENTES POR
CONDUCTAS CORRUPTAS

Guía de bolsillo para profesionales de los negocios



Implementada por
giz Centro de Cooperación
Internacional GmbH



Alliance for Integrity

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

Esta publicación fue desarrollada en el marco de las actividades de Alliance for Integrity en Ecuador, gracias a la colaboración con el programa Ecuador SinCero, Prevención de la Corrupción, Transparencia y Participación Ciudadana de la Cooperación Alemana para el Desarrollo, GIZ.

Agradecemos a las organizaciones miembro del Consejo Consultivo en Ecuador de Alliance for Integrity: Banco ProCredit Ecuador, Cámara de Industrias y Producción, Centro Ecuatoriano de Excelencia Anticorrupción (CEEA), Comité Empresarial Ecuatoriano, Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), Federación Nacional de Cámaras de Industrias del Ecuador, Fundación Esquel, Pacto Global Ecuador, SERTECPET S.A.

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

Juan Manuel Lalama Vela, Departamento Legal, ADELCA

Mariana Andrade, Analista Senior Legal, Bolsa de Valores Quito

Roberto Paz y Miño, Asesor Jurídico y Oficial de Cumplimiento, Cámara de Industrias y Producción (CIP)

Geovanna Ximena Corrales Tapia, Oficial Antisoborno y Anticorrupción, Diners Club del Ecuador

Vanessa Benavides, Gerente de Compliance Local Ecuador, Fresenius Medical Care Ecuador

Esteban Dávila, Compliance Assistant, Fresenius Medical Care Ecuador

Juan José Vásconez Dávalos, Jefe de Cumplimiento Grupo DIFARE

Sylvia Banda Jaramillo, Gerente de Comunicación y Responsabilidad Corporativa, Grupo DIFARE

Luis Carlos López, Abogado, Nestlé Ecuador

Pedro Ospina, Vicepresidente de Asuntos Legales y Corporativos, Nestlé Ecuador

Cristian Troya, Legal Manager Candean Region Ecuador-Paraguay-Perú, Novartis Ecuador S.A

Verónica Almeida, Cross Country Compliance Ecuador – Perú – Uruguay – Paraguay – Bolivia, Roche

Viviana Gutiérrez, Abogada y Oficial de Cumplimiento, SERTECPET

Fátima Flores, Gerente de Cumplimiento Normativo, SIACE

Jacqueline González, Subgerente de Cumplimiento, Zurich Seguros Ecuador S.A.

www.allianceforintegrity.org



cooperación
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

TABLA DE CONTENIDOS

ENFRENTAR LAS EXCUSAS DE CONDUCTAS CORRUPTAS

Nº1 ¡NO SABÍA QUE ESO ERA CORRUPCIÓN!	7
Nº2 SI EL RESULTADO ES BUENO, ¿POR QUÉ VA A ESTAR MAL?	9
Nº3 NADIE SALE PERJUDICADO, ¡TODOS GANAMOS!	11
Nº4 USTED NO ENTIENDE COMO SE HACEN LOS NEGOCIOS AQUÍ	15
Nº5 SI LO HACEN OTROS, ¿POR QUÉ YO NO?	18
Nº6 LAS LEYES NO SIRVEN PARA NADA Y DENUNCIAR TAMPOCO	25
Nº7 SE NECESITAN TERCEROS PARA REALIZAR EL TRABAJO	29
Nº8 NO CONTAMOS CON CAPACIDAD SUFICIENTE PARA TENER UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO (COMPLIANCE)	33
Nº9 DE TODOS MODOS, NO PASA NADA	37
Nº10 ¡NO SÉ CÓMO REACCIONAR ANTE LA CORRUPCIÓN!	41
CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA REBATIR LAS EXCUSAS	44

ENFRENTAR LAS EXCUSAS DE CONDUCTAS CORRUPTAS

Dirigida a todas las personas comprometidas con poner a la integridad en el centro de las instituciones que lideran.

La corrupción es uno de los problemas que más nos preocupa actualmente ya que aumenta la pobreza y la inestabilidad política, amenaza el crecimiento económico sostenible y destruye a la competencia leal. La corrupción es un fenómeno complejo, sistémico, multi-causal y estructural que afecta gravemente a la sociedad. En síntesis, la corrupción es un impedimento significativo para el desarrollo sostenible. Prevenir la corrupción, por lo tanto, contribuye a la reducción de desigualdades, fortalece la seguridad jurídica, posibilita las inversiones y mejora el clima de negocios.

Frente a ello, en Ecuador, y probablemente en toda América Latina, necesitamos más personas, organizaciones y sociedades que promuevan la integridad. 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.

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

Durante la última década, el mundo de los negocios ha redoblado sus esfuerzos en este contexto. Muchas empresas han introducido medidas internas, externas y colectivas para hacer frente a la corrupción y posicionar en la opinión pública 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 esta evolución, 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?

Los motivos de la corrupción, así como las causas que contribuyen a ella son complejos. No siempre son tan evidentes, por ejemplo, el anhelo de empleadas o empleados que buscan evadir las políticas y los procedimientos de su empresa en beneficio propio. De hecho, la mayoría de las y los empleados entienden las consecuencias negativas de la corrupción, e incluso la desapruaban. El problema radica en que las circunstancias del mundo real pueden poner a prueba sus convicciones. Por ejemplo, las y los empleados pueden estar operando

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: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>



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 podrían llegar a pensar que se espera de ellos el pago de sobornos con tal de conseguir nuevos clientes.

Del mismo modo, las y los empleados 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.

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

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

¿CÓMO RESUELVEN LAS Y LOS EMPLEADOS LOS CONFLICTOS INTERNOS?

Los resuelven recurriendo a **"excusas"** que tratan de explicar su accionar. Algunos simplemente se justifican argumentando que su situación es excepcional 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, como la tristemente famosa frase célebre "el fin justifica los medios". En cualquiera de los casos, las y los empleados están utilizando, consciente o inconscientemente, estrategias de racionalización. Esto significa que encuentran una excusa para una actuación contraria a la ética, y a su vez seguir considerándose a sí mismos honestos, íntegros y éticos⁴.

¿QUÉ SE PUEDE HACER?

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

La presente guía de bolsillo de Alliance for Integrity, elaborada con la colaboración de ADELCA, Bolsa de Valores Quito, Cámara de Industrias y Producción (CIP), Diners Club del Ecuador, Fresenius Medical Care Ecuador, Grupo

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 factors of decision-making", Journal of Business Compliance, 2014

DIFARE, Nestlé Ecuador, Novartis Ecuador S.A, Roche, SERTECPET S.A., SIACE y Zurich Seguros Ecuador S.A. aborda este tema mediante un formato práctico y fácil de usar.

La guía trata las 10 excusas utilizadas con mayor frecuencia por las y los empleados en Ecuador para justificar actos ilícitos, y ofrece argumentos claros y comprensibles para hacerles frente. Además, proporciona consejos prácticos para responder a estas excusas en el marco de un programa anticorrupción, de integridad, ética o cumplimiento⁵.

La guía se dirige a las y los empleados, y especialmente a aquellos a cargo de establecer programas de integridad eficaces dentro de sus empresas, el gobierno para licencias, trámites aduaneros y permisos de trabajo.

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

Nº. 1 NO SABÍA QUE ESO ERA CORRUPCIÓN!



Esta excusa se presenta muy a menudo en el sector de seguros, ya que, lamentablemente, la corrupción está muy arraigada en la sociedad y en la cultura de organizaciones y personas.

Una de las situaciones más comunes que suceden en empresas de seguros es la solicitud de asegurar un vehículo que ha sufrido un siniestro.

Para poder proceder frente a un hecho de esta naturaleza, los clientes suelen solicitar la “complicidad” o “ayuda” de un colaborador de la compañía para que se inspeccione el bien y la inspección del riesgo indique que es asegurable. Ha sucedido que, amigos muy cercanos a los colaboradores, han llamado a solicitar que se les ayude con esto porque se “han olvidado de pagar el seguro”, pero que si se los asegura con el siniestro, pagarán el valor total de la prima de contado.

La forma tan natural en la que han abordado este tema da cuenta que este comportamiento está normalizado y que han acudido a otras personas con las mismas intenciones. De hecho, se conoce que, otras personas sí les han “ayudado” con este tipo de procesos. Sin embargo, este comportamiento da cuenta que la gente no dimensiona la gravedad de lo que solicitan, ya que este hecho por más simple o cotidiano que parezca, pese a estar normalizado o parecer natural, en materia de seguros es considerado nada más y nada menos que fraude. Pero no falta quien argumente que no sabía que esto era así.

Otro caso muy común en el sector es la falsificación de la firma del cliente en documentos relacionados al Conocimiento del Cliente (firma de formulario de vinculación y renovación del cliente que son documentos solicitados por la Unidad de Análisis Financiero y Económico – UAFE y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros – SCVS e inclusive pólizas. En estos casos lo que sucede es que el bróker, para agilizar el proceso, llena la información de su cliente y, finalmente, copia, calca o hasta pega un recorte de la firma del asegurado. Cuando se han identificado estos casos se llama la atención al bróker, quien suele indicar que no vio mayor gravedad a este hecho porque solo es un documento con información; esto claramente muestra el desconocimiento de que están falsificando la firma de una persona y las consecuencias que involucra a nivel jurídico, contemplado en el artículo 327 en el Código Orgánico Penal (COIP)⁶.

Otro caso que suele suceder es el de la retención de primas, que se da cuando un bróker ha cobrado la prima de su cliente y no la ha transferido a la cuenta de la compañía de seguros. Es un tema bastante habitual que se detecta cuando se envían las notificaciones de cancelación a los clientes y ellos indican que sí se ha efectuado el pago a su corredor y envían su respectiva evidencia. Cuando esto sucede, el bróker suele indicar que se olvidó de hacer la transferencia, que se confundió y solicita recibir

6 Artículo 327.- Falsificación de firmas. - La persona que altere o falsifique la firma de otra en un instrumento privado, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años. La persona que altere o falsifique la firma de otra en un instrumento público, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años

el pago, fuera de tiempo, a través de fondos propios.

En este caso existe una falta a lo que indica el Código de Comercio con respecto a que los brókeres deben transferir el pago de la prima de sus clientes, si ellos la recibieron, en un plazo máximo de 2 días⁷. Recordemos que el desconocimiento de la ley no exime a nadie de su cumplimiento y que no es ni de lejos deseable ni ético normalizar y justificar actos poco íntegros aduciendo "desconocimiento".

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

Qué medidas se pueden tomar frente a estos ejemplos colocados en este documento:

- Las compañías deben tener tolerancia cero a cualquier acto de corrupción, es decir, si algún siniestro se presenta con vicio de fraude, no se debe aceptar hacer pagos comerciales.
- Se deben mantener comunicaciones claras con los socios comerciales sobre conductas inadecuadas e indicarles que no serán bien recibidas dentro de las compañías. Uno de los instrumentos que pueden ayudar para incorporar valores y clarificar qué se entiende por corrupción es el Código de Ética de la compañía.

- Se debe mantener informados, tanto a clientes internos como externos, sobre lo importante que es cumplir la ley para las compañías y que el no hacerlo, de forma consciente o no, conllevará sanciones.

- El *tone at the top* es muy importante ya que marca la dirección de la compañía y la sana relación con los *stakeholders*.

- Generar canales de comunicación efectivos para que la gente se sienta cómoda denunciando, pero, sobre todo, se sienta segura y confiada de que obtendrá respuestas y no retaliaciones.

- Establecer procedimientos de sanción frente al intento o cometimiento de esta clase de conductas.

- Definir políticas claras y justas en su aplicación.

7 Artículo 716 del Código de Comercio.



En un país como el nuestro, cuya idiosincrasia puede tender a valorar los resultados rápidos, a normalizar conductas inapropiadas y a minimizar determinados actos sin tomar en cuenta los impactos indirectos y de largo plazo, enfocándose en el fin y no en los medios para lograrlo, una de las excusas más comunes para justificar actos de corrupción es resaltar el resultado obtenido: **“Si el resultado es bueno, ¿por qué va a estar mal?”**

Esta excusa viene motivada por factores como la presión de las organizaciones por obtener determinados resultados en poco tiempo, considerando ventajas a “cualquier costo”. Por otro lado, podrían existir partes interesadas con mayor trayectoria e influencia en el mercado, generando directa o indirectamente condiciones que motivan a cometer actos de corrupción.

En efecto, es común encontrar justificaciones entre los colaboradores de una organización para la ejecución de una conducta fraudulenta o corrupta en el beneficio de esta, con la intención de alcanzar las metas y presupuestos, incluso, ocultándolo de compañeros de equipo, o peor aún, con el conocimiento y la aprobación de sus superiores.

No eXcusas iEnfrentando 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”⁸, implica la utilización de medios que per se carecen de legitimidad al desbordar el poder que se le ha encomendado al individuo para que ejecute una labor. Incluso el fin en sí mismo también se desfigura y resulta, en la gran mayoría de situaciones, en un beneficio personal, o en una ganancia para grupos cómplices de la conducta corrupta. Esto da cuenta de la existencia de múltiples formas de corrupción y sobornos diferentes; sin embargo, todas ellas implican un abuso del poder y la existencia de un intercambio indebido de beneficios y ventajas.

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

Si bien, en principio, una compañía puede percibir resultados prometedores, como cifras muy atractivas en poco tiempo, el resultado de tolerar la corrupción en el

⁸ Transparencia Internacional, Declaración contra la corrupción: <https://www.transparency.org/declaration/es>

mediano y largo plazo de tolerar o no trabajar en mitigar sus riesgos asociados, derivarán en resultados absolutamente desfavorables para la organización, tales como: pérdida de valor de la marca, daño a la reputación, sanciones y pérdidas financieras, e incluso responsabilidad civil, penal y administrativa para los directores y administradores, de acuerdo con la legislación aplicable. Recuerde: "los resultados son muy importantes, pero el proceso para lograrlos también".

Esta excusa puede ser percibida como un motivo noble para llevar a cabo actos corruptos. No obstante, este motivo, supuestamente altruista, con frecuencia es solo un "pretexto" para que el colaborador se sienta menos culpable o minimice la importancia del acto corrupto que cometió. La corrupción puede tener efectos negativos graves para colaboradores a título individual, así como para la empresa en su conjunto y la sociedad. Por lo tanto, es vital que existan también sanciones reales y proporcionales dentro de la empresa para cualquier colaborador que cometa actos de corrupción, sea que representen o no un beneficio económico para la empresa; así también, deben conocer que se les garantizará un trato consistente y justo, al tiempo que se asegura que entiendan la importancia de la integridad, y que sean plenamente conscientes de que la empresa se compromete a responder, de manera apropiada, frente a comporta-

mientos poco éticos. ¡La ética y el cumplimiento no son una opción, son un compromiso de todas y todos!



Índice de Percepción de la Corrupción, edición 2021, refleja claramente los altos niveles de actos no éticos; es así que este año, Ecuador descendió 13 posiciones en el ranking global ubicándose en el puesto 105 de 180 con una calificación de 36 sobre 100; según el organismo Transparencia Internacional; por lo que es de alta prioridad incorporar estándares de ética e integridad en nuestras organizaciones y en los negocios.

Es evidente que las organizaciones están conformadas por personas con distintas motivaciones, sentimientos, pensamientos y comportamientos que influyen en el día a día de las operaciones y desarrollo institucional. En ese sentido, la excusa “nadie sale perjudicado, ¡todos ganamos!” se podría relacionar con la tercera sección del triángulo del fraude referente a la “Racionalización” desarrollado por el Doctor Donald Cressey, criminólogo estadounidense. Quien comete el fraude tiende a justificar sus actos de una forma que sean aceptables o justificables.

La ética forma parte de las pequeñas y grandes decisiones diarias que están relacionadas con nuestra forma de actuar ante determinadas circunstancias. Conductas no éticas tales como: i) Generar beneficios personales ilegales internos o externos, ii) Uso inapropiado de influencia por la entrega / recepción de regalos o atenciones, iii) la acción de las autoridades frente al fraude, corrupción, soborno.

➤ **Generar beneficios personales ilegales internos o externos;** haciendo relación con esta

excusa se podría presentar; por ejemplo, durante los procesos de licitación de proveedores; cuando un colaborador se podría dejar influenciar por un tercero para adjudicar un contrato a otro proveedor específico a cambio de ganar una comisión indebida o ilegal. Esta situación podría justificarse bajo la premisa de ¡Todos Ganamos! porque se va a seleccionar a un proveedor que preste el servicio, cumpliendo con las funciones que le fueron otorgadas al colaborador que realiza la selección. Por parte del proveedor este prestará su servicio a entera o no satisfacción del cliente. Se pueden vislumbrar beneficios compartidos en donde “todos ganan”. Pero habría que preguntarse, ¿hasta qué punto es así realmente?

➤ **Uso inapropiado de influencia por la entrega / recepción de regalos o atenciones;** se podría presentar cuando un cliente o proveedor entrega un regalo a un colaborador a cambio de obtener un beneficio indebido. Un regalo puede ser físico material o inmaterial; o tangible e intangible, el simple hecho de entregar un saludo de cumpleaños de parte de un artista famoso, entradas al cine para una película, atenciones de un cliente para toda la familia de un colaborador de una compañía, o hasta una promesa de una mejor posición laboral; podrían ser situaciones que podrían generar un compromiso a corto o largo plazo para dejar de actuar en función de la ética. En relación con la premisa “Nadie Sale Perjudicado, ¡Todos Ganamos” podría justificarse este tipo de comportamiento cuando dichos obsequios / regalos son entregados como agradecimiento al trabajo reali-

zado durante los procesos de licitación, entre otros, donde ambas partes sienten que el negocio se logró y todo esto debe estar adecuadamente regulado por la compañía, para reducir los márgenes de discrecionalidad.

➤ **La acción de las autoridades frente al fraude, corrupción, soborno;** lamentablemente la corrupción a nivel mundial se ha expandido. Según el índice de corrupción de Transparencia Internacional, existen países con altos niveles de transparencia y altos niveles de corrupción; este tipo de niveles positivos o negativos están relacionados con contextos institucionales que son en algunos casos más favorables para tolerar la corrupción, y en algunas ocasiones esto es suficiente para justificar actos o comportamientos no íntegros de personas, colaboradores y compañías para sacar un provecho económico personal ilegal por la falta de controles, procedimientos, acciones o medidas light que hacen que el resto de colaboradores, a su vez, no se anime a denunciar actos de corrupción / fraude porque no pasa nada; lo que lleva a la conclusión de que la corrupción se ha ido interiorizando en el actuar de las partes porque bien o mal todos ganamos, a pesar de cometer actos ilícitos, oponerse a ese sistema no se ve como algo atractivo, no existen incentivos ni la percepción de ganar algo.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

Según el Barómetro Global de la Corrupción en América Latina y el Caribe de Transparencia Internacional, el 77% de los ciudadanos encuestados piensa que se puede marcar la diferencia en la lucha contra la corrupción. Nosotros como embajadores y profesionales que somos responsables de la implementación y mejora del Compliance Corporativo creemos que el cambio sí es posible, para esto en adelante vamos a confrontar y contrarrestar cada una de las anteriores justificaciones a través de buenas prácticas internacionales que pueden ser implementadas en su empresa.

■ **Generar beneficios personales ilegales internos o externos;** el pago de una comisión para ganar un proceso de licitación o ganar la adjudicación de control es ilegal desde cualquier punto de vista independientemente del tamaño e industria donde se presente este caso. Este tipo de actos según la normativa son sancionados con pena privativa de libertad, además del daño a la imagen y reputación a nivel organizacional y personal, los cuales son muy difíciles de recuperar.



■ **Uso inapropiado de influencia por la entrega / recepción de regalos o atenciones;** frente a esta situación es fácil darle un tratamiento que puede realizarse bajo dos lineamientos:

- a. Implementando políticas y lineamientos a nivel organizacional de NO recibir ni entregar regalos u obsequios, a través de un comunicado a todos los proveedores, clientes y demás grupos de interés; o
- b. Implementando políticas y lineamientos a nivel organizacional donde se definan valores monetarios límites para recibir / entregar regalos; y siempre y cuando estos sean autorizados por un nivel superior o un área independiente, que su naturaleza y frecuencia sean menores, que no vayan a afectar la objetividad e independencia de las partes, y tampoco creen un sentido de obligación o una ventaja comercial indebida.

■ **La acción de las autoridades frente al fraude, corrupción, soborno;** si estamos convencidos de que actuar con ética e integridad es la mejor práctica para que los negocios sean sostenibles en el tiempo es muy importante comportarnos de esta manera en cada una de las tareas encomendadas y cada una de las

pequeñas y grandes decisiones a las que nos enfrentamos cada día. Ser ético no es más que actuar cumpliendo las funciones otorgadas a pesar de que nadie nos esté observando.

■ **La corrupción vs. la integridad.**

La corrupción es un fenómeno que afecta negativamente al desarrollo de los países y que afecta de sobremanera el actuar de las personas en línea con la ética e integridad. El implementar Sistemas de Gestión Antisoborno es un mecanismo que ayuda a prevenir, evitar y disuadir la materialización de riesgos de corrupción.

La Mejora Continua es uno de los componentes relevantes de los Sistemas de Compliance, debido a que deben implementarse e ir actualizando a medida que se identifican y evalúan riesgos de corrupción para que la empresa pueda adaptarse constantemente a las condiciones cambiantes del mercado y de los negocios.

Es importante implementar no solo medidas sancionatorias sino también preventivas, alineadas con incentivos jurídicos, comerciales y reputacionales que definitivamente, son mucho más efectivos que solo aquellos que promueven la aplicación de sanciones.

Claro está que las sanciones también forman parte de un componente importante siempre y cuando se apliquen y se cumplan; así como, la Ley De Estados Unidos FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) que aplica multas cuantiosas como medidas sancionatorias.

Finalmente, con una reflexión al momento de enfrentar un dilema ético o de tomar una decisión podría hacerse las siguientes preguntas:

- > ¿La decisión que estoy tomando está en cumplimiento con los valores corporativos de mi organización?
- > ¿Cumple con la normativa interna y el Código de Ética?
- > ¿Me siento cómodo / cómoda con la decisión tomada?
- > ¿Esta decisión me podría generar algún problema a futuro?



La cuarta excusa es utilizada frecuentemente dentro de determinados sectores de negocio en los cuales se presume –por costumbre o cultura– que la corrupción es parte del desarrollo de las operaciones y de conocimiento común de todos los involucrados. Constituye una realidad de determinado sector, que, para poder participar en el mismo, es necesario actuar de acuerdo con la realidad de este, lo cual supone una aceptación tácita y colectiva de conductas antiéticas e incluso ilegales, argumentando 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.

Es frecuente que la frase “usted no sabe cómo se hacen los negocios aquí” sea utilizada como aliciente de pluralidad de actos corruptos e incluso conductas delictivas, lo cual pone en entredicho la integridad tanto de las personas como de las organizaciones involucradas, esto inevitablemente repercute en sus proveedores, clientes, partes relacionadas, entre otros. Amparados en la excusa analizada, las personas buscan justificar acciones orientadas a facilitar la realización de determinados negocios, estas pueden incluir la entrega de regalos, pago de sobornos, arreglos “por debajo de la mesa”, favores, entre otros.

Esta excusa se vincula con la denominada “cultura de la corrupción”, con el fin de generar aceptación respecto de determinados actos corruptos y restringiendo acciones orientadas a mitigar estas con-

ductas. La vinculación de la corrupción con la cultura supone un fuerte arraigo de tales prácticas en el pensamiento y el accionar de los individuos, lo cual se traspa a las organizaciones. De cualquier forma, todas las organizaciones deben comprender el perjudicial alcance de normalizar una conducta corrupta bajo la premisa “así se hacen los negocios aquí”.

Para mitigar esto, es necesario dirigir esfuerzos a difundir y fortalecer la cultura de prevención de la corrupción con todos los integrantes de su cadena de valor. Debe considerarse que tales esfuerzos no son una solución inmediata, ya que la normalización de actos de corrupción puede generar resistencia por parte de socios locales o extranjeros, que eviten actuar de acuerdo con una cultura de prevención de la corrupción. De cualquier forma, la lucha contra la corrupción debe ser reforzada y todo intento de menoscabar este objetivo tiene que ser rechazado y denunciado.

No eXcusas iEnfrentando los hechos!

- **La corrupción es ilegal, independientemente del sector, región o país.** Es imperativo que las organizaciones y las personas que las conforman reconozcan la corrupción y todas sus manifestaciones, adquiriendo el compromiso colectivo de evitar y denunciar todo acto asociado con esta. La corrupción es una patología social que no discrimina entre sector

económico, segmento social, territorios, entre otros. Todas y todos están expuestos a la misma. Cometer un acto de esta naturaleza inevitablemente será objeto de sanción de acuerdo con el ordenamiento jurídico aplicable, con sanciones severas y el inevitable impacto reputacional.

■ **La lucha contra la corrupción es universal.** Es ampliamente aceptado dentro de la convivencia en sociedad, que la corrupción no debe ser tolerada. En tal sentido se ha pronunciado la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción, la cual ha sido ratificada por más de 183 países.

■ **Las culpables son las estructuras, no la gente.** Como parte de la mal llamada “cultura de la corrupción”, se presume que un país puede ser más corrupto que otro, lo cual se convierte en un aliciente para el uso de la excusa, ya que las personas se convierten en meros operadores dentro de estructuras que se han asentado sobre bases de corrupción aceptadas a nivel nacional. Las personas pueden verse desanimadas a luchar contra la corrupción al considerarse incapaces de marcar individualmente una diferencia relevante por estar inmersos en estructuras que son indiferentes a las prácticas corruptas. En tal sentido con un fundamento de valores, debe incentivarse a las personas a actuar contra la corrupción en

todos sus entornos, con el objetivo de rectificar el curso que han adoptado las estructuras plagadas por la corrupción en todos sus niveles.

■ **Todos pueden marcar la diferencia.** Las empresas ubicadas en países en los que se ha normalizado la etiqueta “cultura de la corrupción” tienen la oportunidad histórica de adherirse a estándares de integridad empresarial e incorporar la lucha contra la corrupción dentro de sus estructuras mediante programas de cumplimiento o mecanismos similares.

El éxito de las empresas se alcanza cuando tanto sus políticas como sus acciones coinciden en diseño e implementación. En el caso de programas de cumplimiento elevado al grado de política corporativa, este debe ser socializado y puesto en conocimiento de todos los participantes de su cadena de valor. La coexistencia de esta dicotomía es la que determinará el triunfo de las organizaciones en materia de lucha contra la corrupción.

De cualquier forma, las políticas y acciones deben perpetuarse en el tiempo, garantizando la participación de todo el personal, acentuando la realidad de que todos los integrantes de la estructura pueden marcar una diferencia positiva al evitar y denunciar todo acto de corrupción. Las personas



deben ser sensibilizadas acerca de la gravedad de normalizar prácticas tales como “usted no entiende como se hacen negocios aquí”, con el fin de que eviten este tipo de conductas en todas sus interacciones, lo cual supondrá un cambio positivo de curso no solo dentro de su organización sino también en su entorno social.

■ **Los empresarios tienen la responsabilidad de actuar.** Contrarrestar la normalización de la cultura de la corrupción requiere de esfuerzos conjuntos del sector público y privado. De cualquier forma, ante la permeabilidad y fragilidad de las instituciones públicas, debe el sector privado a través de empresas y organizaciones productivas, asumir un rol protagónico en el combate a la corrupción. Los generadores de empleo y riqueza deben adoptar mecanismos de cumplimiento basados en valores orientados al rechazo y denuncia de actos de corrupción. Esto no solo con el objetivo de incrementar rentas mediante prácticas transparentes, sino para convertirse en auténticos actores del cambio de una cultura tolerante de la corrupción, a una que enaltece la legalidad y la ética.

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 países con altos índices de percepción de corrupción deben afrontar de forma activa este problema. Caer en un estado de parálisis, esperando que todo sea mejor, es inaceptable.

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

En el desarrollo y cultura empresarial, existen referentes como la llamada "lógica japonesa" que dice: "si alguien puede hacerlo, significa que yo también puedo", asociado esto a la cultura para el desarrollo económico y a reforzar el impulso del emprendimiento. Sin embargo, si analizamos esta misma frase desde la óptica de la integridad y la lucha contra la corrupción y, al ser tomada como excusa, no debería ser un referente; sino la lógica latina que debería predominar es la siguiente: "si nadie puede hacerlo, ¿por qué tengo que hacerlo yo?".

Ambas pautas pueden ser relevantes y significativas entre las personas que trabajan en una compañía, indistintamente del nivel jerárquico, en la toma de decisiones. Las probabilidades son diversas, de acuerdo con los sectores donde se desenvuelven las empresas. Es imperativo que las oportunidades de negocios puedan llegar a ser altamente significativas y, el seguir la cultura de la lógica japonesa (desde el enfoque de la integridad y lucha contra la corrupción), puede llevarnos a no medir los riesgos inherentes, ni evaluar los costos/beneficios de nuestras decisiones, exponiendo entre esos el más alto, que sería el riesgo asociado a la reputación.

¿Si alguien puede tomar ventaja por un acto de corrupción, significa que yo también puedo hacerlo? La búsqueda del liderazgo en el mercado donde se compite, supera muchas veces, incluso la misión para la que fueron creadas las compañías; sin embargo, la respuesta a esta interrogante va asociada

a la cultura organizacional y al empoderamiento del gobierno corporativo de cada una de las empresas, y cómo esta se proyecta hacia abajo.

Aunque la mayoría de las personas que ocupan cargos directivos desaprueban las prácticas corruptas, de manera frecuente, se genera un conflicto de interés al considerar que seguir las políticas de la empresa puede poner en peligro los resultados de corto plazo, y que las prácticas corruptas, simplemente son una parte ineludible para hacer negocios, que busca evitar pérdidas y perjuicios para la sostenibilidad de las empresas.

Desde la óptica, aplicable a nuestra región, se puede considerar que: Si nadie puede hacerlo, ¿por qué tengo que hacerlo yo? Es evidente que, a través de los años, el desarrollo de los negocios se ha visto dificultado por regulaciones cada vez más engorrosas y restrictivas. Estas se originan en gran medida en organismos de control, que en realidad deberían orientar sus esfuerzos a la mejora capacidades para detectar actos ilícitos a nivel empresarial, debido a la necesidad de mayor transparencia y menor impacto a las crecientes desigualdades económicas. Una de las principales preocupaciones es que los índices de corrupción a nivel regional son cada vez más alarmantes, hecho que impacta directamente en la credibilidad de los programas de cumplimiento o de integridad de las empresas, generando un determinado estilo de percepción, posicionando el imaginario de que esto puede



generar más desventajas que ventajas a la hora de hacer negocios, ante nuestros competidores.

Surge entonces de esta combinación de lógicas un cuestionamiento continuo: si lo hacen otros, ¿por qué yo no?

Los corruptos pueden justificar los sobornos para concretar negocios, haciendo referencia a la naturalización del ambiente de corrupción, como parte de un "estilo de vida". Pueden argumentar que la competencia implementa prácticas que logran la fidelización de los clientes, por ejemplo, obsequios o invitaciones, y que estas prácticas son el punto medular para mantener sus ventas.

Estas prácticas son reportadas habitualmente por los equipos de venta y generan esa percepción de que el camino es sencillo, con una política de regalos y atenciones permisiva o de apertura para la consecución de los objetivos propuestos, constituyendo entonces una excusa recurrente que lleva de la culpa a la calma a quienes la aplican y sus altos directivos, al obtener resultados económicos esperados como consecuencia de ello.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

- **Nadie se hace grande, demostrando lo pequeños que otros pueden ser. Grande es**

aquel que puede engrandecer a la gente que tiene alrededor. El éxito en los negocios muchas veces se mide en la sociedad por las motivaciones que se encuentran tras bastidores, como la necesidad de poder en el mercado y el logro frente a los demás (motivación extrínseca).

Muchas veces este éxito busca justificar los medios utilizados para conseguirlo y puede ser logrado a través de prácticas nocivas, aprovechando las buenas relaciones que pueden tener, o los padrinazgos en el sector público, generando conflictos de intereses, tráfico de influencias, entre otros, que el día de mañana pueden convertirse en riesgos legales y reputacionales de un gran impacto. Con esto, es cuestionable llegar a ser un negocio grande o reconocido en el corto plazo por sus incidencias, y, por ejemplo, al momento de ganar una licitación importante, hacer ver que otros competidores pequeños o medianos, no logran su objetivo por no tener ese tipo de prácticas.

Tarde o temprano a largo plazo, las prácticas nocivas utilizadas en la obtención de un negocio pueden ser el talón de Aquiles y la finalización de toda una historia económica y de tradición. Existen grandes empresas que invierten sus capitales en fortalecer la cultura organizacional de integridad, de realizar negocios responsables y a su vez renta-

bles, no considerando únicamente los beneficios monetarios, sino el impacto social en sus colaboradores y en la sociedad, esto conocido como la motivación trascendente, basada en creencias, valores y principios de cada individuo.

Valores como la honestidad, amistad, la solidaridad o el servicio a los demás, son los que generan esta actitud de beneficio a los demás. Estos valores dan sentido a la tarea que todo el equipo vaya a desempeñar al momento de generar un nuevo proyecto de licitación o venta, que cada participante esté consciente que utilizar medios corruptos no es legal ni íntegro y que el día de mañana puede generar severas consecuencias legales, o a la afectación de su reputación y buen nombre. Por lo tanto, mientras más grande y mayor sea el logro –que luego se traducirá en poder de mercado–, es más importante llegar a ser trascendentes con negocios íntegros y haber impactado positivamente sobre los demás.

■ **El soborno se considera la solución más fácil, versus la necesidad del conocimiento normativo y la tramitología.** Claramente y en concordancia con lo que se mencionó en el párrafo anterior, en aras de la importancia de transmitir ciertos lineamientos hacia nuestros equipos de ventas por parte de la alta gerencia, las motivaciones trascen-

dentes de nuestros negocios, pueden ser un diferenciador a la hora de atravesar los “campos de juego disparatejo”. El problema de competir con pares desleales es una realidad; sin embargo, cada vez más personas desaprueban prácticas corruptas y muchas veces el desconocimiento de la tramitología y la normativa aplicable, nos puede hacer caer en el “juego sucio”. Parte de desaprobar estas prácticas corruptas es activar las alertas en los mecanismos de denuncias implementados hoy en día, en las instituciones públicas o privadas, en esta ola del Compliance y la implementación de sistemas antisoborno o programas de integridad, que la legislación ecuatoriana la contempla, como mecanismos atenuantes de la responsabilidad penal de la persona jurídica de derecho privado (Artículo 49 y 50 COIP) y, más aún, cuando existe una internacionalización de nuestros productos o servicios, que al tomar el camino de la coima o soborno nos pueden involucrar en problemas más serios y sanciones más onerosas (Foreign Corrupt Practices Act FCPA-Bribery Act 2010 UK).

Todos los miembros de una organización deben concientizar acerca de las consecuencias potenciales, severas y negativas de la corrupción, pero también de las soluciones prácticas y ya probadas. El conocimiento de la tramitología interna de los organismos públicos y de



las medidas de solución frente a acciones recurrentes en el mercado, nos pueden blindar frente a los requerimientos de personas inescrupulosas, a la hora de resolver, por ejemplo, un proceso de importación de mercancías, en donde por lo general los atrasos en procesos de desaduanización, nos pueden significar pérdidas excesivas y trascender en la culminación de contratos significativos para nuestro negocio. Por esto, es prioritario que quien esté al frente de este manejo, conozca a detalle los aspectos críticos de los procesos y elabore un sustento de buenas prácticas que en el futuro puedan servir y considerar compartirlas a través de gremios empresariales como parte de iniciativas de acciones colectivas que puedan ser de utilidad como medidas que permitan sensibilizar y transmitir soluciones prácticas orientadas a minimizar actos de corrupción.

Adicionalmente, como ya hemos visto, las prácticas corruptas a la larga son más costosas para la empresa, lo que genera un incremento en el costo de sus servicios y productos. Cuando el cliente compare calidad versus precio, evidentemente va a elegir un proveedor que ofrezca valores reales y no a la empresa que ha encarecido sus costos sin motivaciones técnicas. Puede que el soborno sea considerado como la solución más rápida para obtener un fin, sin

embargo, este fin lleva consigo el riesgo de perder clientes y un espacio consolidado en el mercado.

■ **La cultura organizacional frente al soborno: una política de incentivos versus la de sanciones.** Un programa de cumplimiento sin el ejemplo desde la alta gerencia es una política fallida. La fortaleza de un programa de cumplimiento normativo o un programa de integridad que busca prevenir, detectar y minimizar los riesgos inherentes a los que está expuesta una empresa, radica en que el Gobierno Corporativo de la empresa lo impulse con acciones asociadas al tamaño de la empresa liderando con el ejemplo a todos sus colaboradores.

En otras palabras, si bien es menester de los programas de cumplimiento prevenir el cometimiento de delitos relacionados con la corrupción y sancionar las acciones de quienes no aplican las políticas emitidas, para la relación con las contrapartes contractuales, no es distante la oportunidad de aprovechar programas de incentivos a los empleados, que permitan generar estrategias para contrarrestar los espacios de corrupción o las zonas grises en donde se pueden ver expuestos sus procesos de negociación o en sus actividades cotidianas. Constituye una buena práctica empresarial, el desarrollar evaluaciones periódicas del per-

sonal, no solamente respecto de su rendimiento y objetivos cumplidos, sino también con respecto a su compromiso con el sistema de integridad y el cumplimiento normativo.

Una forma para generar este compromiso, es realizar evaluaciones aleatorias después de haber efectuado las capacitaciones pertinentes; y dentro de las preguntas consultar temas puntuales del sistema de integridad, como por ejemplo: cuáles son los objetivos del sistema, cuáles son los roles y responsabilidades del personal, directivos y del responsable del sistema, cuáles son los canales de denuncia, qué hacer en caso de tener información respecto de un caso sospechoso de corrupción o conflicto de intereses, cuáles son los riesgos puntuales y controles identificados en los procesos que maneja el trabajador, entre otras.

Hay que reconocer a quienes tienen claros los elementos fundamentales del sistema de integridad, de igual forma, hay que sancionar a las personas que incumplen con la norma, pero también hay que premiar a quienes denuncian o detectan afectaciones para las empresas y que pueden poner en riesgo la reputación y reconocimiento de la misma.

Para que estos incentivos sean efectivos, es necesario que vayan acompañados

de un equipo comunicacional interno y externo que permita socializar e internalizar las buenas prácticas y los resultados de negocios transparentes, pues sirven para fortalecer la cultura organizacional y sobre todo para lograr que el equipo se motive a combatir la corrupción, por estas cinco razones:

- Te obliguen a clarificar lo que quieres, si aceptar las malas prácticas o seguir el camino correcto
- Te motiven a pasar a la acción, mediante la denuncia.
- Te ayuden a filtrar las oportunidades, elegir un buen o mal negocio, en base a su sostenibilidad.
- Te ayuden a superar la resistencia, mantenerte en negocios responsables y rentables.
- Te ayuden a celebrar tu éxito, alcanzar negocios sustentables y sostenibles en el tiempo. Vínculo duradero.

■ Patrick Lencioni dijo: “trabajar en equipo no es una virtud, sino una elección consciente y voluntaria que surge construyendo lazos de confianza, basados en la vulnerabilidad humana que muestran los integrantes del equipo, ante sus errores, sus temores, y dificultades. Las empresas, sobre todo aquellas que se encuentran en proceso de crecimiento, pueden ser más vulnerables a los tentáculos de la corrupción y ser más propensas a caminar solas; por la exposición que puede significar



el buscar aliados o socios comerciales y más aún en trabajo en grupo, en el combate a la corrupción.

La corrupción es una situación compleja, arraigada en nuestros sistemas y que se fortalece por el apoyo de actores que también son parte de ello; no obstante, se puede hacer frente a este factor, construyendo lazos de confianza, que ofrecen una solución. Por una parte, el estar asociado a un gremio y sobre todo ser parte activa de este, puede significar la mejora de servicios a través del incentivo de políticas públicas de transparencia. Identificar problemáticas que generan vulnerabilidades en la tramitología y que accionan actos de corrupción, motivan a los nuevos emprendedores a creer en el “fair play” “y nivelar la competencia”, impulsar a que los negocios responsables traen beneficios sostenibles en el tiempo, y entre otras permite que el eco de la corrupción, identificada en cualquier sector, pueda tener mayor alcance e impacto para su combate.

Por otra parte, a una suerte de reacción en cadena, motiva también a compartir mejores prácticas, que impulsan a que todas las contrapartes, no solo sus clientes, sino también que sus proveedores, se contagien con la implementación de medidas de integridad y acciones éticas para que a su vez estos las exijan a sus empleados y a todos

los actores de la cadena de valor.

En el Ecuador, desde el 26 de mayo de 2021, se encuentra vigente el Decreto Ejecutivo No. 4. En el artículo 17 de este acto normativo consta que todas las entidades de la Función Ejecutiva deben promover la contratación de empresas que hayan adoptado códigos de buenas prácticas y compromisos contra la corrupción. Vemos desde ya, un ánimo dentro del sector público de incentivar a las personas jurídicas a dejar de lado hábitos desleales y corruptos para contratar con el Estado. Evidentemente, para poder hacer uso de esta norma, la empresa deberá justificar documentada y suficientemente ante la autoridad, que efectivamente ha implementado estos compromisos dentro de su organización.

Otro beneficio de trabajar en grupo y aliarse con los miembros de un sector trae beneficios también en la profesionalización de su personal, pudiendo lograr la intervención de la academia en el fortalecimiento de competencias, a través de programas educativos que buscan incentivar a las empresas la cultura organizacional del fortalecimiento de los valores y de la importancia de negocios responsables, sustentables y sostenibles en el tiempo. Propender a que las empresas implementen sistemas de integridad hace que, al momento de competir, las condiciones de cada una de estas se

equilibren, más aún cuando existen regulaciones que orientan a la necesidad de contar con los mismos para combatir la corrupción.

Promulgar la integridad en un ambiente de "viveza criolla", no es una tarea sencilla, sino más bien titánica; pero no debemos ahogarnos, ni agotar los esfuerzos, dando paso a la corrupción, pues prescindir de una política de integridad, puede constituir un grave riesgo que ponga fin al esfuerzo de muchos años; el hecho de que unos practiquen actos de corrupción, no me convierte en el "borrego" seguidor, sino más bien, brinda la oportunidad de ser el "ave fénix" que puede resurgir, aun habiéndonos equivocado en el pasado.

Hay que cambiar el paradigma para sustituir esta excusa y en su lugar decir: "Si nadie puede hacerlo, por qué tengo que hacerlo yo".



Esta es una excusa muy común, no solo entre empleados de las empresas, sino en la ciudadanía en general. La falta de aplicación de las leyes y su ineficiencia para perseguir al corrupto e impartir sanciones suficientes, puede ser la excusa perfecta para no acatarlas. Y más aún, cuando las denuncias parecen no tener efecto alguno y pueden poner en evidencia al denunciante. Esto se suma a la gran carga que existe en el sistema judicial ecuatoriano, provocando retrasos en la tramitación de causas.

En países donde el Estado de Derecho es frágil, es muy común encontrar leyes mal implementadas o situaciones donde se cree que el Estado y la Justicia son más permisivos, lo que genera en la población desmotivación y una justificación a la hora de incumplir la Ley. Por un lado, esto sucede cuando tanto la ley como la sanción respectiva no se muestran como ejemplares y los actos de corrupción pueden llegar a la impunidad por prescripción, vencimiento de términos o falta de juicios rápidos. 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: “las leyes no sirven para nada y denunciar tampoco”.

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 el castigo

apropiado y posiblemente quede en la impunidad.

La sensación de que la ley no sirve puede derivar 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; sin embargo, los juicios se dilatan y no se tienen resultados en los tiempos adecuados. Esto se traduce en la percepción de que algo no está funcionando en este sistema.

Esta excusa se ve potencializada por el poco incentivo o incluso el temor de denunciar. En algunos casos, el mismo desconocimiento de las herramientas y mecanismos para denunciar y protegerse, disminuyen el mismo número de denuncias, pese a la existencia de canales para ello. Es común encontrar situaciones en las que un funcionario público pueda pedir un soborno, y la persona que se encuentra realizando un trámite ante este funcionario se niegue a pagar el soborno, pero a la vez no denuncie el hecho.

El ejemplo anterior solo genera que el funcionario público continúe con el siguiente y que, inclusive, quien reciba la oferta del soborno pueda tomar la decisión de aceptar sobornar en una futura ocasión, dado que otro pudo haber obtenido el resultado esperado. En Ecuador, el Código Orgánico Integral Penal y la Ley Orgánica de Servicio Público obligan a todos los servidores públicos a denunciar ante las autoridades competentes los actos de corrupción, a elevar a conoci-

miento de su superior los hechos que puedan causar daño a la administración de sus respectivas instituciones, y provee las garantías de protección necesarias. Una de estas garantías, por ejemplo, es la concesión de licencias con remuneración, así como la concesión de un traslado a otro puesto de trabajo del mismo grado jerárquico y con la misma remuneración.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

■ **Incumplir con las leyes es ilegal, no importa si los procesos judiciales no avanzan rápido 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. Es importante que las empresas se aseguren de que todo su personal tenga claridad de estos puntos.

■ **Obligación constitucional y el deber de denunciar los actos de corrupción.** El numeral 8 del artículo 83 de la Constitución establece como un deber de todos los ecuatorianos el denunciar y combatir los actos de corrupción. Más aún, el Código Orgánico Integral Penal establece la obligación expresa de

denunciar actos delictivos, obstrucción de la justicia, peculado, enriquecimiento ilícito, cohecho, concusión, tráfico de influencias, sobrepagos en contratación pública, lavado de activos, asociación ilícita y actos de corrupción en el sector público y privado. Esto implica que tanto las empresas como los trabajadores poseen una base normativa que les protege y ampara para establecer medidas internas y canales de denuncia.

■ **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. Es recomendable que las organizaciones privadas establezcan procedimientos de pago que impliquen un control interno multidisciplinario, para evitar que se realicen pagos sin justificación, que puedan dar lugar a la sospecha de sobornos o corrupción.

■ **Aunque percibamos que las leyes no son aplicadas, no significa que no puedan existir consecuencias, o que no se castigue o persiga al corrupto.** A la hora de aplicar las leyes, sanciones o procedimientos, usualmente nuestro comportamiento está alineado con la existencia o no de una sanción por el incumplimiento de las mismas. Es por esto que el cometer una infracción de tránsito



puede sonar como algo relativamente posible, siempre y cuando, no haya un agente de tránsito que nos sancione. Podemos creer que la ley no aplica porque hay corruptos que no han sido procesados. Sin embargo, el cumplimiento de la ley debe basarse siempre en el cumplimiento de la misma y no estar determinado por si nos logran detectar o no. A esta cualidad se la conoce como “cultura de cumplimiento”, cuando el cumplir con la ley se encuentra tan arraigado en las personas que se vuelve parte de sus valores inherentes; como consecuencia, preferimos siempre cumplir con la ley, independientemente de la amenaza de una sanción en caso de incumplimiento. Esto mismo puede pasar cuando la cultura de cumplimiento es parte del ADN de las organizaciones.

■ **Si permitimos el incumplimiento externo, abrimos la puerta a un incumplimiento de reglas internas.** Si como organizaciones permitimos o festejamos el incumplimiento de leyes externas, es muy difícil luego para la empresa defender el cumplimiento de reglas internas. Muchas veces, las reglas internas son observadas como injustas para las y los empleados, ya sea por burocracia o también por las sanciones que se establecen. Es por eso que resulta importante mantener una política de tolerancia cero a la corrupción y brindar el ejemplo para que luego

podamos asegurar el éxito de nuestras reglas internas.

Es importante que al crear nuestro reglamento interno pensemos en los motivos y en las justificaciones de dichas reglas, haciendo un análisis de riesgos que nos permita usar medios proporcionales a los riesgos. De esta forma, será más fácil comunicar a las y los empleados la razón de nuestras reglas y no incentivar el uso de esta excusa para motivos internos. La efectividad de las comunicaciones internas garantiza que todas las partes interesadas tengan conocimiento de la normativa interna aplicable, esto fortalece la transparencia de una organización y, en consecuencia, el cumplimiento de trabajadores, jefes y administradores.

■ **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 enfocadas en el combate de la corrupción de manera conjunta con 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.

En el caso de las empresas privadas, existen varias normas y prácticas que se pueden implementar dentro de su organización para promover una cultura de cumplimiento legal. Mientras más organizaciones privadas se encuentren comprometidas en cumplir la ley y denunciar los casos de corrupción, tendremos mejores oportunidades de difundir este valor a toda la sociedad y combatir eficientemente la corrupción.

El artículo 17 del Decreto Ejecutivo 4, incentiva la contratación de empresas que han establecido buenas prácticas corporativas, que incluye su compromiso en contra de la corrupción. Esta es una muestra del cambio de actitud que tiene el Estado, para incentivar el involucramiento de las empresas en la lucha contra la corrupción, a través de establecer normativas internas para el efecto.

El Estado de Derecho es uno de los fundamentos de cualquier país, por tanto, 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, que se fundamenta en una cultura de cumplimiento arraigada en todos los participantes de la sociedad.

Nº. 7 SE NECESITAN TERCEROS PARA REALIZAR EL TRABAJO



Esta es una excusa común entre las y los empleados y directivos, cuyas tareas y/o responsabilidades son llevadas a cabo en entornos desconocidos, complicados y/o muy especializados, entonces ¿me libero de la responsabilidad si triangulo un proceso que me conllevaría riesgos?

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

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

En esta circunstancia, se debe poner especial atención, a que la motivación subyacente para la contratación del

servicio con el tercero no sea la de transferir o delegar el riesgo de corrupción, sino más bien agilizar de manera legal un trámite que de lo contrario podría ser muy costoso para la empresa.

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

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

■ **La contratación de terceros para prestar algún tipo de servicio a la empresa trae consigo un alto riesgo inherente, y las empresas son responsables por sus terceros y los actos que ellos cometan.** Si bien tener relaciones comerciales con terceros puede ser necesario en los negocios y es legítimo, también puede

acarrear un gran riesgo en cuanto a corrupción.⁹

A nivel internacional, la cantidad de casos por infracciones a la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) en América Latina del 2008 al 2018 ha ido en aumento, contabilizándose 73 casos de FCPA y 157 demandas por parte del Departamento de Justicia de los Estados Unidos (DOJ) y la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos (SEC), a saber; las sanciones pueden ser bastante rigurosas pecuniaria y penalmente.

■ **Las empresas tienen la responsabilidad y la obligación de conocer la manera en la cual sus socios comerciales realizan sus negocios.** Es altamente recomendable que al momento de delegar o contratar la gestión de determinados trámites y/o servicios para la empresa, en favor de terceros, se tenga un conocimiento pleno de las modalidades de trabajo y reputación que estos terceros poseen. Para esto es posible apoyarse buscando a otras empresas sean o no del mismo sector pero que hayan contratado previamente a este tercero; acudir a información pública, redes, contactos; y, por último, realizar un proceso de debida diligencia. En el caso

de socios comerciales, es igualmente importante prevenir y asegurar que los estándares de integridad de la empresa y su reputación no se vean afectados por el accionar de terceros.

■ **El fin no justifica los medios.** La premura de una empresa por ser rentable y/o competitiva no puede llevarla a contratar con terceros, como aliados estratégicos de negocio, vulnerando la libre competencia e incurriendo en prácticas corruptas. En Ecuador, los mercados de cada sector productivo son considerablemente “pequeños”. Es decir, las personas y empresas que intervienen en cada sector son fácilmente distinguibles entre sus miembros. Por ello, resulta difícil considerar que el hecho de que una empresa contrate a un tercero para que “se ensucie las manos” por ella va a permanecer en secreto. De por sí, ya existe un control por parte de todos los oferentes que participan del mercado, quienes van a estar atentos y vigilantes de cualquier error que pueda cometer la competencia. Más aún con la tecnología actual y redes sociales, que nos permiten conocer y difundir al segundo cualquier sospecha de soborno o corrupción.

■ **Las empresas deben actuar responsablemente al contratar a terceros para llevar a cabo actividades “de riesgo”, que incluso involucren funcionarios públicos.** Lo que una empresa no puede hacer

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



directamente, tampoco lo puede hacer de manera indirecta, a través de un tercero que actúe en su nombre. Por ello, las empresas deben tomar una serie de medidas a fin de garantizar una contratación transparente; estas medidas incluyen:

i. Asegurar que la empresa tiene una necesidad legítima que debe ser cubierta mediante la contratación de un tercero;

ii. establecer un proceso transparente en los objetivos de selección de terceros y toda la cadena de valor, a fin de garantizar que el tercero a ser contratado realmente cuenta con la capacidad de servicios y/o bienes que ofrece;

iii. validar que los servicios y/o bienes ofrecidos por el tercero no tienen un precio superior al del mercado;

iv. realizar el ejercicio de la debida diligencia comprobando los antecedentes comerciales, judiciales y reputacionales del tercero y revisando las listas restrictivas si es el caso;

v. documentar por medio de contratos las relaciones comerciales con los terceros, a fin de tener la mayor claridad posible en el objetivo de la relación comercial;

vi. incluir en los documentos legales cláusulas en temas de anticorrupción y anti soborno y el compromiso expreso por parte del proveedor en cumplir con estas normas, adhiriéndose a la política antisoborno o al código de ética interno, si es el caso;

vii. revisar que la tercera parte es apta en materia antisoborno; y finalmente,

viii. capacitar a los terceros en relación con el código de ética de la empresa y sus políticas antisoborno, o en su caso, si existe un código de ética especializado para estos terceros.

Las empresas son responsables por todos los terceros con los que contraten, independientemente de que se trate de personas jurídicas o personas naturales, inclusive en lo que respecta a proveedores comunitarios y de servicios complementarios.

En la medida en que todas las empresas se comprometa con la integridad como un valor institucional, el ejercicio de la debida diligencia para evaluación de terceros se volverá natural en la celebración de un contrato. De igual manera, se deben mantener especificaciones similares para los casos en que la empresa decida emprender una alianza estratégica con un tercero.

En este caso, dentro del acuerdo de alianza o memorando de entendimiento, se deben incluir estipulaciones que obliguen a ambas partes a cumplir con la normativa antisoborno vigente.

■ **¿Pero qué pasaría si mis intenciones y procesos son transparentes y el tercero comete una infracción de corrupción?**

Es una posibilidad, que a pesar de los candados que podemos poner a nuestros procesos, nos veamos inmersos en un acto de corrupción de un tercero contratado. En este sentido, todos los mecanismos antes mencionados serían atenuantes visibles frente a autoridades y terceros donde se evidencie que la compañía tiene procesos rigurosos y códigos de ética que hablarían por sí solos, con respecto al compromiso empresarial de decirle NO a la corrupción. En caso de que se llegue a dar un evento similar, la compañía tiene todas las armas y evidencias para lanzar una campaña comunicacional manifestando que se han implementado todas las estrategias posibles para evitar estos casos. Esto genera confianza en el público y en nuestros clientes, al constatar que somos una organización que actúa con transparencia.

A manera de síntesis y recapitulación, hacerse el de la vista gorda" deliberadamente representa una amenaza seria

para la empresa. Hay que recordar que lo único que no se puede delegar, es la responsabilidad. Cada vez y en mayor medida, las empresas entienden el riesgo de contratar servicios con terceros y deben tener un programa para conocer de forma detallada a sus terceros, implementando controles y procedimientos que garanticen un sano relacionamiento con sus partes interesadas. Asimismo, a fin de mitigar el riesgo, las empresas deben manifestar sus expectativas con respecto a sus terceros en procedimientos detallados como un Código de Ética especializado para terceros, o un documento equivalente. En general, tales códigos exigen el cumplimiento de todas las leyes aplicables y prohíben explícitamente cualquier tipo de percepción indebida o corrupción.



El éxito empresarial depende en gran medida de la confianza, tanto interna como externa, buena reputación corporativa y el cumplimiento con las diferentes normas y principios para la correcta operación de la empresa. Solamente protegiendo y fortaleciendo estos elementos es posible alcanzar la sostenibilidad de una empresa a largo plazo y sentar bases sólidas para su crecimiento y desarrollo. Por ello, es importante que toda empresa, independientemente de su tamaño y actividad, desarrolle su propio programa de cumplimiento, a su medida y de acuerdo con sus necesidades puntuales. Un programa de cumplimiento ayuda a reducir riesgos; y, a la par, a aportar con varios beneficios como reforzar la imagen corporativa, incrementar la transparencia con sus principales aliados estratégicos y fortalecer la cultura organizacional como una base sólida de las actividades empresariales. Estos elementos generan prestigio y confianza para la empresa e incluso oportunidades comerciales a largo plazo. Esta conducta genera además una importante reacción en cadena o efecto multiplicador, que impulsa a que los participantes de esta cadena de valor se comprometen con la transparencia.

Caso de Éxito: En Nestlé Ecuador, actuar en compliance es parte de su ADN y representa su forma de hacer negocios. Por ello, Nestlé impulsa el Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) a través de un Programa Anticorrupción, inclusivo y colaborativo, que comprende el diseño de herramientas basadas en están-

dares internacionales para ayudar a prevenir la corrupción en las empresas y en el sector empresarial del país. Nestlé, a través de su programa, ha diseñado varias herramientas basadas en estándares internacionales, para ayudar a prevenir la corrupción en las empresas, tales como: política anticorrupción a ser implementada dentro de cada empresa, reporte de conflictos de intereses, inclusión de cláusula anticorrupción para contratos, así como una matriz de evaluación de riesgos y ejemplos de comunicaciones internas de concientización. Hasta el momento, el programa ha permitido que más de 80 empresas, entre ellas Pequeñas y Medianas Empresas, en adelante PYMES, logren desarrollar su propio programa de integridad para prevención de la corrupción, además de generar alianzas estratégicas con gremios para replicar esta experiencia en más empresas. Adicionalmente, Nestlé imparte charlas interactivas de concientización sobre compliance y prevención de la corrupción para impulsar la integridad en estudiantes universitarios. Este tipo de buenas prácticas tienen un gran potencial para aportar y contribuir para la difusión e implementación de la integridad empresarial en distintos sectores.

No eXcusas iEnfrentando los hechos!

- Existen muchos riesgos y consecuencias negativas para una empresa envuelta en corrupción y sobornos. La corrupción es

un riesgo que no es ajeno a ninguna empresa y puede provocar serias consecuencias (legales, financieras y reputacionales) que pueden afectar al negocio, a los empleados, socios, administradores, partes relacionadas, entre otros. Una empresa involucrada en actos de corrupción tiene altas posibilidades de perder o afectar las relaciones comerciales con sus clientes, tanto actuales como potenciales. Un ejemplo de ello son las redes sociales y la tecnología actual que generan un ambiente de "perdón, pero no olvido". Después de que una noticia es publicada en Internet, es muy difícil eliminarla, debido a que se replica en varias plataformas, y seguirá apareciendo en todas las investigaciones que realicen los clientes o partes interesadas. Sin embargo, si se contesta la noticia con elementos efectivos que demuestren que la empresa implementó buenas prácticas empresariales y que se llevó a cabo un plan de acción para contrarrestar el evento y mitigar futuros riesgos, la imagen que van a tener los clientes e inversionistas es la imagen de una empresa responsable, frontal y transparente.

Contar con un programa de cumplimiento genera los siguientes beneficios concretos: (1) nuevas oportunidades comerciales, (2) atraer a personal altamente cualificado a tu empresa, (3) mejorar el ambiente laboral; y, (4)

contribuir al beneficio del país y a reducir inequidades a nivel social.

■ **El primer paso es el compromiso.** Todo programa de cumplimiento, para ser efectivo, requiere del compromiso real de la alta dirección (tone at the top). El compromiso de quienes son responsables de la dirección o control de una organización sirven de ejemplo y guía para permear estos valores y principios en toda la organización. Este compromiso debe verse además reflejado en los Principios Corporativos, Código de Ética/ Conducta o Política Interna que especifique los valores que guían a la compañía. Además, estas normas deben ser reforzadas a través de comunicaciones internas y externas, charlas y capacitaciones permanentes, o incluso reconocimientos a prácticas ejemplares o de cumplimiento, que permitan a los colaboradores interiorizar este compromiso dentro de la organización.

■ **Un programa de cumplimiento busca planificar y prevenir.** Cuando se ha identificado el cometimiento de un acto de corrupción en una organización, las acciones que pueden tomarse son reactivas, limitadas y en muchos casos encaminadas a reducir el impacto a la organización. Por este motivo, es clave adelantarse y actuar desde un enfoque de prevención de la corrupción. Esto implica prevenir los distintos riesgos de corrupción que se pueden dar en



cada proceso. Es importante destacar que tanto los riesgos como sus controles, son identificados por las mismas personas que manejan los procesos, es decir, por el propio personal de la empresa. Dependiendo del tamaño de la compañía, un sistema de integridad puede estar a cargo de una persona que, a la vez, es parte del departamento legal o de auditoría interna, o puede ser encargado a un departamento independiente con estructura propia. El artículo 45 literal d) del Código Orgánico Integral Penal Ecuatoriano, con respecto a las circunstancias atenuantes de la responsabilidad penal de las personas jurídicas indica que, en el caso de PYMES, un sistema de integridad puede ser encargado a una sola persona. En el caso de personas jurídicas de mayor dimensión, el sistema debe encargarse a un órgano autónomo.

Un programa de cumplimiento no asegura que no existirán eventos de corrupción; sin embargo, reduce significativamente la probabilidad de su ocurrencia y puede ser útil en caso de que la empresa se vea involucrada en un evento de este tipo. Actualmente, contar con un programa de cumplimiento, de acuerdo con determinados requisitos legales, puede ser una herramienta de gran utilidad, incluso como un elemento atenuante de la responsabilidad penal de las empresas y sus empleados.

■ **Tener un programa de ética y cumplimiento no tiene que ser costoso.**

Si bien un programa de cumplimiento requiere de compromiso y tiempo para ser implementado, no necesariamente representa un costo financiero elevado. Existen varias alternativas y programas que ofrecen herramientas de fácil acceso para ejecutarlas en la organización, tales como: implementación de un formato de cláusula anticorrupción, política interna, matriz para identificar riesgos, capacitaciones internas a ser impartidas por el Oficial de Cumplimiento de la empresa, e incluso un sistema de reporte de denuncias internas a fin de mantener una cultura de transparencia. Por lo tanto, no es cierto, como podría llegar a creerse, que contar con un programa de cumplimiento e implementar medidas de integridad es algo exclusivamente reservado a grandes empresas ni que exista una receta uniforme, todo dependerá del nivel de riesgo, sector y tamaño de la empresa para definir sus prioridades y herramientas.

■ **Los valores deben ser el motor de todo programa de cumplimiento.**

Un programa de cumplimiento no representa únicamente el implementar formatos o políticas que permanezcan guardadas en un cajón. Un programa de cumplimiento, para considerarse efectivo, debe incidir positivamente en

la cultura de los colaboradores y ser el eje que guíe sus acciones y los empodere para hacer lo correcto.

Para ello es útil organizar campañas de comunicación, entrenamiento y reconocimientos, que permitan sensibilizar y concientizar sobre la importancia de la integridad en la forma de hacer negocios. Es importante hacerlo vivencial y citar ejemplos reales que puedan ocurrir efectivamente en esa organización en particular. Existen estrategias que pueden consistir en campañas como “Mes de Compliance”, “Día de la Integridad” y otras iniciativas innovadoras que acerquen al cumplimiento de una forma transversal y pragmática para la organización.

■ **Un programa de cumplimiento va más allá de Políticas Internas para cumplir con la Ley.** Está bien orientar las políticas de la organización al cumplimiento normativo, que es la base. Sin embargo, un verdadero programa debe orientarse a “hacer lo correcto”. El objetivo es hacer lo correcto porque constituye un valor intrínseco y no negociable en la forma de hacer negocios en la organización. Muchas veces las normas son incompletas o simplemente no regulan determinadas conductas a detalle. Es por esto, que la actuación que debe buscar un programa de cumplimiento es el hacer las cosas bien, de forma ética y, sobre todo, tener

la capacidad de identificar actividades que pueden poner en riesgo a la organización. En este caso es muy útil generar capacitaciones basadas en casos que coloquen a los colaboradores en conocimiento de este tipo de medidas y que permitan desarrollar un buen criterio a la hora de tomar una decisión o reportarla.

■ **Es clave crear una cultura de transparencia y comunicación.** La base de un buen programa de cumplimiento radica en que todas las personas en la organización conozcan que existe el sistema y tengan la posibilidad de reportar cualquier tipo de incumplimiento que identifiquen, o perciban, en la organización. Todos los colaboradores deben contar con la posibilidad de levantar su voz y expresarse de forma libre y transparente al interior de la empresa. La principal sugerencia es que estos canales aseguren confidencialidad, atención oportuna y efectiva, además de la seguridad de que al reportar novedades el personal no experimentará ningún tipo de represalias u hostigamiento. La única forma de asegurar una cultura de cumplimiento es que se empodere a todos los colaboradores para ser verdaderos embajadores del compliance y que contribuyan, desde sus diferentes roles, a alcanzarla.



Esta excusa es especialmente popular entre las empresas que tienen una sensación de impunidad y desconfianza generada cuando las normas y entidades de un país no sancionan adecuadamente los actos de corrupción, o que consideran que únicamente el sector público y sus dependencias son susceptibles de incurrir en estos actos.

Es posible afirmar que, en un gran porcentaje, la ciudadanía ha perdido la confianza en que las instituciones velarán por su bienestar o garantizarán la integridad y transparencia en su actuar. En este sentido, al debilitarse las instituciones, la sociedad se torna más proclive a actuar de forma poco ética, irregular y aceptar su participación en actos de corrupción.

Junto con la Excusa n.º 8 (No contamos con capacidad suficiente para tener un programa de cumplimiento), es posible establecer 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 y sancionado se percibe como bajo, o los “beneficios” económicos recibidos a través de los actos de corrupción 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, tanto para la empresa como para sus colaboradores.

No eXcusas ¡Enfrentando los hechos!

■ **La corrupción es ilegal, independientemente del tamaño de la empresa y donde se encuentre.** El marco legal nacional e internacional no hace distinción entre empresas multinacionales, empresas grandes y PYMES. La corrupción es ilegal y antiética, y las y los empleados culpables, junto con sus empresas y sus directivos, serán sancionados, ya sea internamente por las propias empresas, por las autoridades o por la sociedad civil, sumado al rechazo de sus clientes, partes interesadas y la pérdida de un posicionamiento sostenible en el mercado.

■ **Las sanciones por actos de corrupción no son exclusivas a las entidades públicas.** En Ecuador, el Código Orgánico Integral Penal (COIP) sanciona en el Art. 320.1 a los actos de corrupción en el sector privado con una pena privativa de libertad de cinco a siete años y multa de quinientos a mil salarios básicos unificados del trabajador en general, por lo que es incorrecto suponer que estos actos son inherentes a las entidades públicas y que una empresa privada no podrá ser investigada y sancionada penalmente.

■ **Aumento significativo de la aplicación de la ley.**

En la última década ha aumentado la prioridad atribuida a la lucha contra la corrupción. Por una parte, en países como Estados Unidos de América (EUA), Reino Unido, Alemania y Suiza se hacen cumplir activamente las leyes anticorrupción a través de la investigación, persecución y sanción de conductas ilegales. Por otra parte, América Latina ha dado importantes pasos para combatir la corrupción con medidas como el aumento de agencias anticorrupción, la reforma legislativa e introducción de leyes procesales y normas administrativas que sancionen esta materia. Así, cada vez es más frecuente observar que en procesos de contratación entre privados se evalúa favorablemente a los oferentes que tienen implementados códigos de ética y sistemas de integridad. En este sentido, constituye una verdadera oportunidad de negocio el que las empresas implementen buenas prácticas en materia anticorrupción.

■ **Alcance extraterritorial.** Las leyes en materia anticorrupción 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 EUA. (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) y la Ley sobre Corrupción de 2010 del Reino Unido (Bri-

bery 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 EUA, o la transferencia de fondos a través de cuentas bancarias estadounidenses. Por ejemplo, en el caso Odebrecht, que ha impactado a varios gobiernos de América Latina, las cortes estadounidenses se declararon competentes para juzgar y sancionar a esta empresa, aludiendo al uso de entidades financieras en EUA para efectuar el pago de sobornos.

■ **Las PYMES en el centro de atención.**

Los organismos encargados de hacer cumplir las leyes no solo 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.

De esta forma, aunque el sistema judicial pueda pasar por alto actos de corrupción en la empresa, la sociedad civil y los medios de comunicación se centran cada



vez más en cómo las organizaciones persiguen objetivos que superan la obtención de ganancias, como son el cumplimiento de las normas, el tener un buen gobierno corporativo, el bienestar de los trabajadores y manejar procesos internos limpios. El artículo 17 del Decreto Ejecutivo No. 4, que establece las Normas del Comportamiento Ético Gubernamental, determina que las entidades de la Función Ejecutiva promoverán la contratación de empresas que hayan adoptado buenas prácticas corporativas, incluyendo compromisos contra la corrupción. Por lo que un escándalo de corrupción puede ser perjudicial para la organización, reduciendo incluso oportunidades de negocio con el sector público. De esta manera, la excusa “de todos modos, no pasa nada”, no es del todo cierta.

■ **Beneficios de establecer un programa de cumplimiento en PYMES.** 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 de implementar un programa de cumplimiento se encuentra:

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

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

c. Procedimientos más eficientes: un monitoreo real y permanente permite que la actividad de las PYMES se lleve de manera más fluida, transparente y ética, contribuyendo a que el sector sea más responsable y reconocido en la sociedad.

■ **No solo incumbe a los organismos encargados de hacer cumplir las leyes, sino a todos nosotros.** Afortunadamente, día a día quedan en el pasado los mitos como “los canales existentes de denuncia no funcionan”, “no tengo forma de evitar la corrupción en mi empresa”, y “para qué denuncio si igual no pasa nada”. Tanto los directivos como los funcionarios de una empresa deben considerar que incumplir las leyes daña la reputación de las empresas y se traduce en una gran pérdida para el negocio:

> **Auditorías de la cadena de suministro.** Muchas PYMES son proveedoras de empresas más grandes. Estas últimas pueden contar con códigos de conducta para los proveedores que les exigen establecer medidas anticorrupción en sus propias operaciones. Estos códigos de conducta pueden permitir a las empresas más grandes realizar un

seguimiento de sus proveedores, por ejemplo, a través de auditorías in situ, para hacer cumplir los compromisos en materia de anticorrupción y reducir su riesgo. El incumplimiento a estos compromisos puede hacer que las grandes empresas elijan no contratar a los proveedores incumplidos. Esto se deriva del compromiso y responsabilidad que tienen las grandes empresas de capacitar e incentivar a sus proveedores a cumplir con estas buenas prácticas.

› **Escrutinio público.** En los medios sociales se ha podido ver cómo bloggers expertos, periodistas de investigación, líderes de opinión, miembros de la academia, entre otros, se han unido a organizaciones de la sociedad civil y a medios de comunicación en la investigación y exposición de posibles conductas corruptas de empresas. Es nuestro deber como funcionarios y ciudadanos informar ante las autoridades correspondientes, situaciones que constituyan potenciales casos de corrupción, siendo conscientes de las consecuencias no solo de quien incurre en esos actos, sino también de todos aquellos que nos convertimos en agentes de cambio, desde un enfoque de prevención de la corrupción que incentive una cultura de integridad auténtica dentro de las empresas y organizaciones.

Nº. 10 NO SÉ CÓMO REACCIONAR ANTE LA CORRUPCIÓN!



¡Felicidades! Si usted está a cargo del sistema de integridad de su empresa y sus empleados recurren a esta excusa, la situación es alentadora, recuerde siempre que su papel es fundamental para la lucha anticorrupción. Esta excusa es señal de que los integrantes de la empresa entienden qué es la corrupción, están interesados en combatirla y se sienten suficientemente seguros para debatir cómo lograrlo; de esta manera, se está instaurando una cultura ética a partir de valores como la transparencia, honestidad y coherencia del pensar frente al actuar (cero tolerancia a la corrupción). Es decir, están dispuestos a actuar contra la corrupción, y ahora necesitan las herramientas para hacerlo en la práctica. Es importante tener en consideración el rol de confianza y guía, que los administradores, directivos e incluso los accionistas de la empresa, tienen en esta situación.

Por ello, este punto no trata la cuestión de cómo combatir esta excusa; más bien, busca ofrecer consejos prácticos que motivan a las y los empleados en su trabajo, a estar comprometidos con la lucha contra la corrupción.

■ **Reconocimiento.** Las y los empleados muchas veces se sienten incómodos al plantear preguntas sobre la mejor manera de abordar la corrupción. Por lo tanto, quienes deciden hacer consultas o denuncias no anónimas y cuyo resultado evitó o detuvo un acto indebido, merecen un reconocimiento. Así se emite un mensaje claro de que la empresa valora este tipo de interés,

compromiso, comportamiento y preguntas. La administración e incluso los accionistas deben demostrar liderazgo y compromiso hacia la cultura de integridad y cumplimiento motivando a su personal, a través de utilizar un tono claro y demostrar con el ejemplo, la intención de reconocer siempre las declaraciones voluntarias, la generación de preguntas y las sugerencias. Es necesario siempre dejar claro que el conseguir objetivos por medio de actos de corrupción no es premiado ni correcto, y que la empresa apoyará los procesos largos, “tediosos” y legales versus aquellos que impliquen actos de corrupción.

En este punto, es fundamental generar una comunicación interna enfocada y difundir los casos en que las y los empleados han escogido reportar hechos sospechosos, sin necesidad de nombrar quién o quiénes hicieron la denuncia. Es deseable que la organización, empresa o institución, convoque a todo el personal para explicar estos “Casos de éxito” y las medidas favorables que se generaron en torno al evento particular. Esta es una excelente oportunidad para dejar en claro que la organización no tolerará conductas que vayan en contra de la ética, la ley, y las buenas prácticas comerciales

■ **Aprender de las opiniones y reacciones del personal.** Si alguien dentro de su organización plantea una pregunta concreta, por ejemplo: 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 la empresa. Por el bien de

todos, es importante incluir en la capacitación este tipo de situaciones de la vida real. Los dilemas éticos propios del entorno permitirán ejemplarizar e identificarse con situaciones expuestas, para que puedan ser compartidos en capacitaciones o comunicaciones internas. La forma más fácil de generar esta retentiva en el personal es a través de casos gráficos con los que puedan relacionarse, y no situaciones ficticias exageradas que nunca podrían ocurrir.

■ **No existen soluciones universales.** Las y los empleados hacen frente a situaciones diferentes, en las que se requieren herramientas distintas para abordar las circunstancias particulares. El personal de compras puede afrontar solicitudes frecuentes de oferta de comisiones indebidas. 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 una licitación de contratos frente a competidores percibidos como corruptos. El marco normativo que defina la empresa permitirá orientar a las y los empleados sobre los distintos lineamientos frente a situaciones que se presenten en su día a día. Es importante que el personal de cada departamento se sensibilice, capacite y se comprometa con el sistema de integridad, para que del seno mismo de cada proceso surjan los controles específicos que requiere esa actividad en particular.

■ **No es la capacitación típica.** La capacitación anticorrupción estándar puede recurrir a soluciones tecnológicas y otras formas de

autoestudio, que pueden ser adecuadas para la concientización de grandes audiencias, por ejemplo: un programa de capacitación que abarque toda una empresa o toda una planta. Sin embargo, esta no es la mejor manera de concientizar a las y los empleados que afrontan situaciones difíciles. Se requieren enfoques más interactivos, como los juegos de roles entre pares o simulando escenarios donde un empleado adopte el rol de su superior y se le plantee un dilema ético.

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

Tal como los riesgos de corrupción difieren de departamento a departamento, también pueden mutar cada cierto tiempo. Esto, sumado a que el personal puede tener rotación y al hecho de que siempre pueden contratarse a nuevos empleados, desencadena en la necesidad de capacitar constantemente al personal y a sus directivos.

■ **Mantener abierta la puerta.** Las y los empleados siempre deben tener la oportunidad de plantear preguntas, buscar consejo o proponer mejoras para el sistema de inte-



gridad de la empresa. Esto puede conseguirse designando a una persona (que podría ser un oficial de cumplimiento ya en funciones), un área o departamento responsable dentro de la empresa. Es importante que siempre exista una persona o departamento responsable, bien identificado. No basta con mantener una línea de contacto directa especial que permita la opción de anonimato y que no existan represalias hacia quien consulte o denuncie, si el personal no confía y no distingue al responsable del sistema. Este apoyo ayudará al personal a tener respuestas frente 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.

■ **Cómo reaccionar.** El éxito del sistema de integridad de la empresa se fortalece si las y los empleados se empoderan y comprenden que tienen el derecho y la capacidad de realizar las siguientes acciones:

No sé qué hacer ante un escenario. Solicito capacitación o consulto directamente al responsable del sistema.

Me entero de un posible acto indebido. Denuncio o realizo una consulta al responsable del sistema.

Evalúo que mi situación es comprometedora. Me acojo al anonimato.

Me solicitan un soborno. Explico la política empresarial anticorrupción y sus efectos o solicito que el externo sea capacitado.

Un proveedor o cliente me proponen un acto indebido. Explico la política empresarial anticorrupción y sus efectos o solicito que el externo sea capacitado.

Detecto un posible conflicto de interés. Informo o consulto directamente al responsable del sistema.

Percibo que las políticas de la empresa tienen un defecto. Propongo actualizarlas..

Experimento un método útil para resolver una situación gris. La comparto.

Su personal nunca debe tener preguntas pendientes de respuesta sobre cómo reaccionar ante la corrupción, de ahí la importancia de identificar a un responsable del sistema que tome la batuta para su eficaz implementación. Su empresa debe fomentar un ambiente de comunicación abierta para apoyar los comportamientos esperados basados en el código de conducta. Solo entonces podrá mitigar y reducir el riesgo de corrupción. ¡Motive, involucre y capacite a su personal! La transparencia es una tarea conjunta.

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 o bien por una sola persona a título individual, o por un grupo de empleados. Esta breve guía ha integrado algunas de las excusas más comunes utilizadas por las y los empleados para justificar conductas ilegales o contrarias a la ética e integridad. Un programa de cumplimiento eficaz debe responder y enfrentar estas excusas mediante argumentos convincentes y específicos a cada contexto. Si las y los empleados entienden que sus excusas no se sostienen y que, por lo tanto, no pueden justificar su comportamiento, la probabilidad de que se abstengan de cometer actos de corrupción es mucho mayor.

ENTENDER LOS RIESGOS

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

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

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

el término corrupción no es tan fácil como parece.

■ **Tener una actitud aprobatoria ante la corrupción¹⁰.** Si el personal tolera la corrupción, la empresa debe claramente incrementar sus esfuerzos para exponer sus consecuencias negativas, tanto para empleados individuales como para la empresa en su conjunto.

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

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

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

¹⁰ 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.



- › 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 papelería de oficina con un valor de 10 dólares que el robo de esa misma cantidad en efectivo de la empresa¹¹. Del mismo modo, el personal que trabaja en primera línea, lejos de la sede de la empresa, puede considerar la corrupción un crimen sin víctimas.

CAPACITAR Y COMUNICAR ADECUADAMENTE

Algunas empresas establecen programas de cumplimiento solamente para cumplir con la ley. Sin embargo, esto difícilmente puede lograr cambiar la actitud de las y los empleados sobre realizar o no actos corruptos. Este cambio no se logra viendo videos didácticos o leyendo códigos normativos y de conducta. Es preciso ser más convincente¹². La empresa debe vincular directamente el compromiso de hacer frente a la corrupción con el hecho de ser un buen ciudadano.

El mensaje debe ser inequívoco: la empresa actúa así "porque es lo correcto", y no porque esté obligada a hacerlo. Este mensaje fundamental debe repetirse regularmente en el marco de la comunicación y la capacitación dentro de la empresa.

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

- › ¿CUÁNDO se considera como corrupción un acto?
- › ¿POR QUÉ habría de actuar en contra de ella una empleada o empleado?
- › ¿QUÉ puede hacer el personal para evitarla?

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

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

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

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

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

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

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

Se puede recompensar e incentivar a las personas por su participación y desempeño en cursos sobre integridad; por su participación en evaluaciones de riesgo; por proponer mejoras para el programa de cumplimiento; o por demostrar voluntad de cuestionar o rechazar conductas o propuestas sospechosas¹³.

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.

¹³ "Las recompensas no financieras pueden incluir premio de reconocimiento para los empleados y socios comerciales, la celebración de actividades en las publicaciones de la empresa, el acceso a cursos de capacitación ejecutiva, el reconocimiento en persona del personal directivo o de los pares." Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, "Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica", 2013.

CASTIGAR A QUIENES COMETEN INFRACCIONES

Para lograr el compromiso con un programa de cumplimiento, es igualmente importante sancionar las violaciones al mismo.

La sanción proporcional refuerza las conductas positivas de las personas, al subrayar el compromiso de la empresa.

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

HACERLO BIEN Y CONTARLO

La divulgación pública de la labor anticorrupción de una empresa manda una señal clara sobre su compromiso y responsabilidad social. La información divulgada sobre el programa de cumplimiento puede reforzar la conciencia y motivación de las y los empleados, que pueden pensar: "si hablan tanto sobre esto públicamente, tenemos que tomárnoslo en serio". Puede contribuir, además, a atraer personal capacitado y motivado, a alentar a los socios de negocios 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 éticas¹⁴.

PREDICAR CON EL EJEMPLO

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

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

ralmente imitan el comportamiento y las acciones de sus superiores, por considerarlos la mejor o más segura línea de conducta.

Por lo tanto, entre un programa de cumplimiento de papel y la realidad de querer obtener a toda costa todos los contratos, la empresa debe velar por no emitir a su personal mensajes contradictorios. En este contexto puede ser pertinente revisar el sistema de incentivos de la empresa, para evaluar si recompensa la evasión de riesgos excesivamente grandes, por ejemplo, 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 sociales como económicas, y por supuesto, es ilegal. Empresas de todos los tamaños, sectores y regiones son sancionadas crecientemente por actos de corrupción.

Es importante abordar el riesgo de corrupción de manera estructurada, estableciendo políticas y procedimientos formales dentro de la

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

empresa. El factor humano nunca debe desatenderse. El personal de su empresa puede inventar excusas para la corrupción, afirmar haber desconocido sus consecuencias negativas, opinar que la corrupción es un crimen sin víctimas, o que es imposible vencerla. Cualesquiera que sean las excusas utilizadas para justificar el comportamiento, deberán confrontarse con claridad.



FICHA TÉCNICA

Editorial

Alliance for Integrity

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

Septiembre 2022

