



GUÍA DE BOLSILLO

NO EXCUSES!

REBATIR LAS **10 EXCUSAS** MÁS FRECUENTES
POR CONDUCTAS CORRUMPTAS



Introducción

La corrupción es un problema de preocupación global, que acarrea un sinnúmero de consecuencias. Grupos de interés tales como gobiernos locales, instituciones intergubernamentales y organizaciones de la sociedad civil demandan que las empresas trabajen en pos de combatir la corrupción en todas sus formas..

En los últimos años, el mundo de los negocios ha redoblado sus esfuerzos para lograr una lucha directa contra la corrupción y sus efectos.

En la siguiente presentación, podrás encontrar las excusas a las que se recurre para responder a diversas situaciones y que en muchos casos no consideramos como actos de corrupción, encontrando así una excusa para una actuación poco ética. Ante ello, se presentan de manera infográfica diversas **medidas que pueden hacer frente a dichas excusas y así evitar realizar actos de corrupción.**

EXCUSA N°1

¡NO SABÍA QUE ESO ERA CORRUPCIÓN!

La CORRUPCIÓN se define como **el mal uso del poder para obtener un beneficio indebido vulnerando principios, deberes éticos, normas y derechos fundamentales**. Esta debilita la confianza y la democracia, obstaculiza el desarrollo económico y agrava aún más la desigualdad, pobreza, división social y crisis ambiental. Por estas razones, debemos ser capaces de identificar las situaciones alertantes.



Existen **actos corruptos que se han normalizado**, justificándose como parte de la cultura y se vuelve común escuchar la frase **"Aquí las cosas se hacen así"**.



Al momento de tomar una decisión esta no debe terminar **favoreciendo mis intereses** personales, familiares o laborales.



Dar estos regalos **con la única finalidad de influir** en la toma de una decisión es **SOBORNO**.

INFORMACIÓN IMPORTANTE

Tan solo ofrecer o exigir beneficios indebidos se considera CORRUPCIÓN, aún sin entregarlos, **la sola expresión de llevar a cabo el acto corrupto** es tan grave como el hecho de ejecutarlo.

Ante la duda, al momento de **estar en una situación alarmante**, responde estas 3 preguntas clave: **"¿Es legal?"**, **"¿Es ético?"**, **"¿Cómo me sentiría si todos saben que estoy involucrado?"**

La corrupción **ocupa el primer lugar** en la percepción ciudadana de **los principales problemas del país**. INEI (2023).

EXCUSA N°2

LO IMPORTANTE Y LO ÚNICO QUE SIRVE SON LOS RESULTADOS

En nuestra cultura, que pone el foco únicamente en los resultados positivos a corto plazo sin considerar el impacto a largo plazo y que normaliza conductas fraudulentas o corruptas solo centradas en el resultado; la excusa más común es: **"Siempre se hizo así y resultó"**.

META DE TIENDA:
NO VENDER MENOS DE 3 PRODUCTOS

Joven quiero llevar solo este producto...

Señor, le puedo cobrar pero sin darle boleta para que no sepan...



PRESIÓN POR CUMPLIR METAS ESTABLECIDAS

Exigencias como obtener mayores ganancias en menor tiempo, **incentiva a los colaboradores a cometer actos de corrupción y justificarlos como que lo están haciendo por la empresa.**

Todo sea por una buena causa...



EL FIN NO JUSTIFICA LOS MEDIOS

Los individuos justifican los medios para realizar una acción corrupta con frases como: **"Así funcionan las cosas", "Era la única solución" o "Lo hice por el bien de todos y todas".**



HACERLO IGUAL QUE ANTES NO RESULTARÁ BIEN

Si bien esto puede tener resultados prometedores en poco tiempo, el resultado a **largo plazo** derivará en la **pérdida de valor de la marca** y sanciones financieras.



INFORMACIÓN IMPORTANTE

El resultado de un acto de CORRUPCIÓN **NUNCA** puede ser considerado positivo.

Cuando un colaborador consigue resultados que favorecen a la empresa (sin importar cómo) se le considera como que **"Tiene puesta la camiseta"**, esto es usado como excusa para **justificar acciones corruptas** y así sentirse menos responsables.

Si se tienen que romper las reglas para obtener buenos resultados, entonces las intenciones no son buenas, **y si ha sido así hasta ahora, es momento de un CAMBIO.**

EXCUSA N°3

¡HERMANITO/A, AQUÍ TODOS GANAMOS!

TENER EN CUENTA

El argumento de que la corrupción puede ser un **"ganar-ganar"** resulta especialmente atractivo e incluso demuestra lo interiorizada que tenemos la corrupción a través de creencias cotidianas como **"el mundo es de los vivos"** y **"si no lo haces tú, alguien más lo va a hacer"**.



Creencias como que los funcionarios **son mal pagados** o que nos están haciendo **un favor al hacer su trabajo** se han sumado a los argumentos para justificar este tipo de **SOBORNOS**



Constituye un delito pagar u ofrecer **"ir a medias"** o **"un cariñito"** a un proveedor en la contratación de servicios a cambio de que entregue beneficios indebidos.



Aunque en ocasiones puedan "acelerar" (indebidamente) los trámites, en su mayoría sólo **incentivan a poner trabas innecesarias** en los procesos **con el fin de recibir más dinero.**

Los pagos de facilitación **SON ILEGALES** por más mínimo que sea el monto.

La CORRUPCIÓN en todas sus formas daña y **perjudica la reputación de la empresa**, así como la eficacia y calidad de sus productos o servicios.

Estos **"pequeños" pagos** a la larga constituyen una **gran suma de dinero**

No todos ganan con la CORRUPCIÓN. En el caso de pagos de mayor valor, la ausencia de una víctima directa puede llevar a la **conclusión errónea** de que todas las partes salen beneficiadas.



EXCUSA N°4

TÚ NO SABES CÓMO SE HACEN LOS NEGOCIOS AQUÍ...

Esta frase, usada dentro de ambientes de negocio, **se asocia con la idea de una 'cultura de corrupción'** que hace difícil o imposible actuar de otro modo; **normalizando y aceptando la CORRUPCIÓN.**

Es por eso que todas las organizaciones deben impulsar permanentemente una **cultura de ética e integridad a toda** su cadena de valor.



Generar acciones que **nublen la transparencia** de los negocios, como fomentar el uso de intermediarios y **propiciar así este tipo de arreglos corruptos**



Independientemente del país, sociedad o de la cultura, es **inaceptable usar fondos públicos o ajenos** para lograr beneficios propios.



Las invitaciones, regalos u hospitalidades **contaminan las expectativas** de los clientes o la **relación con proveedores.**

NO OLVIDAR QUE

La CORRUPCIÓN es ilegal, **independientemente del sector,** región o país.

La lucha contra la CORRUPCIÓN **es universal.** Al 2017, **más de 183 países han ratificado** la Convención de la ONU contra la Corrupción.

Las empresas que se adhieren a los más altos **estándares de integridad,** logran conducir sus negocios de manera exitosa.

La CORRUPCIÓN prospera en estructuras **donde se concentra el poder,** o donde **no existen o no se ejercen los controles adecuados.**



EXCUSA N°5

SI LO HACEN OTROS ¿POR QUÉ YO NO?

Se pretende legitimar una forma incorrecta e ilegal de proceder al usar argumentos como: "¿Por qué debería cumplir si mi competencia no lo hace?", **"No tengo otra opción"** para sobrevivir en este mercado si no utilizo las mismas herramientas que todos emplean", entre otros. Bajo este razonamiento, **cumplir con la norma y respetar la ley se percibe como una desventaja competitiva.**



Estas acciones aún son una forma muy frecuente de concebir los negocios y de vincular o atribuir a tales conductas el éxito de ellos.



Existe la creencia de que no se habría logrado un negocio **si no fuera porque se usaron los métodos corruptos** que la competencia emplea.



Ahora, los consumidores observan con mayor atención la conducta de las empresas y no solo lo que ofrecen. Por lo que la sanción inmediata será en el plano "reputacional".

RECUERDA QUE

Para abordar este problema, se necesita un papel sólido y activo por parte de la autoridad encargada de 'hacer cumplir las reglas'.

Cada integrante en una organización debe ser consciente de que **lograr contratos por medios corruptos es ilegal** y afecta a todas las partes.

En la lucha contra la CORRUPCIÓN, **buscar aliados** es un enfoque probado que ofrece una solución. Participar de manera conjunta, agrupando a los diferentes actores del mercado con independencia, **aumenta el impacto y la credibilidad** de la acción anticorrupción.

EXCUSA N°6

LAS LEYES Y DENUNCIAR NO SIRVEN PARA NADA

Esta es una excusa **muy frecuente en la ciudadanía en general**. Las leyes, que en un principio parece que no se aplican en su totalidad, pueden ser la excusa perfecta para no acatarlas. Y más aún, cuando **las denuncias parecen no tener el impacto necesario, y pueden poner en evidencia al denunciante**.



Es común encontrar situaciones donde un funcionario público pide un soborno, y la persona objeto de este, se niegue a pagar el mismo, **pero no denuncia al funcionario público**.



Estas acciones solo **generan mayor corrupción** y causa que la conducta de los corruptos se repita.



Usualmente nuestro comportamiento ante la ley se basa en **la sanción que esta puede tener**, sin embargo, se debe **enfocar siempre en su cumplimiento** y no en si se logra detectar.

NO OLVIDAR QUE

La sensación de que la ley no sirve, proviene de **procesos públicos corruptos que no terminan en condena**, así como cuando estos no obtienen un resultado en el tiempo adecuado para la opinión pública.

La ignorancia de la ley **no la exonera de su cumplimiento**, por lo tanto, existen **riesgos legales, reputacionales y comerciales** para las empresas que cometen actos de CORRUPCIÓN.

Si en una organización **se permite o festeja el incumplimiento de leyes** externas, es muy difícil luego defender el cumplimiento de reglas internas de la empresa.

EXCUSA N°7

SE NECESITAN TERCEROS PARA REALIZAR EL TRABAJO

Los entornos cada vez más complejos, hacen que las empresas **busquen aumentar sus niveles de productividad a través de la tercerización de servicios** (outsourcing), en especial cuando se habla de operaciones internacionales. Pero, **pueden representar un riesgo de CORRUPCIÓN**, sobre todo en aquellas relacionadas con la obtención de permisos, licencias, concesiones y contratos.



Cuando el tercero cometa un acto de CORRUPCIÓN, la empresa puede **negar haber tenido conocimiento de su actuar** y asegurar que fue contratado para un trabajo lícito, y así **evitar sanciones**.



Al usar intermediarios, se debe conocer **quiénes son, qué hacen y evaluar la reputación de sus socios** comerciales y terceros relacionados.



Las empresas si son **responsables por sus terceros**, hay que recordar que lo único que no se puede delegar, es la responsabilidad.

La motivación para contratar un tercero no **debería ser únicamente delegar el riesgo** de corrupción.

Es obligatorio **fortalecer los mecanismos de control y supervisión** de las actividades de los socios comerciales y terceros relacionados.

Los terceros tienen que saber los valores éticos y el compromiso con la **integridad y las buenas prácticas de la empresa**.

Si las actividades de los terceros se materializan en un acto de CORRUPCIÓN, esto puede **ocasionar un daño irreparable a la imagen y reputación** de la empresa.



EXCUSA N°8

¡NO CONTAMOS CON CAPACIDAD SUFICIENTE PARA TENER UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO!

En una empresa **existen múltiples necesidades económicas** y la implementación de un Programa de Cumplimiento (programa que promueve el cumplimiento de las normas legales y corporativas) **puede ser considerado una desventaja**. Este puede ser percibido como una carga a todo nivel organizacional sin un beneficio directo, así como también es factible que no se visualice un beneficio económico.



El diseño de un programa dependerá mucho de las **características y riesgos específicos de cada empresa**. Ello asegura la priorización de los aspectos más importantes y **el uso eficaz de recursos**.



Contar con un programa de cumplimiento **podría suspender o disminuir la sanción** frente a actos corruptos por parte de un colaborador, por lo que **es una forma segura de acción** ante una situación inesperada.



Si se pusiera en una **balanza el costo-beneficio** de los efectos económicos de la corrupción versus la inversión en estos programas, **la prevención será indiscutiblemente la menos costosa**.



NO OLVIDAR QUE

Tomar medidas frente a la **CORRUPCIÓN** puede sembrar miedo en el personal, por lo que es importante **comunicar que ninguna empresa es inmune a la CORRUPCIÓN** y que las estrategias desarrolladas tendrán un beneficio integral.

Es importante que el programa contenga estrategias, actividades, entrenamientos, programas de incentivos e instrumentos de medición para **generar conciencia de que se necesita una cultura ética organizacional**.

La Ley **N°30424** contempla que voluntariamente las empresas implementen **modelos de prevención de delitos**.

EXCUSA N°9

¡DE TODOS MODOS, NO PASA NADA!

Esta excusa es especialmente popular entre las empresas que tienen una **sensación de impunidad ante los hechos de CORRUPCIÓN** o creen que sólo las entidades públicas son corruptas. Combinado con la **Excusa 8**, puede ser la base de un análisis costo-beneficio informal que proporcione **argumentos en contra de introducir un programa de integridad** para toda la empresa.

¡Nadie podrá descubrirnos!



EL RIESGO ES BAJO Y
LOS BENEFICIOS ALTOS

Muchos siguen creyendo la **falsa idea** de que es improbable que un acto corrupto se descubra o peor aún que se castigue. Por eso, se debe saber que **la CORRUPCIÓN es un crimen con graves consecuencias.**

¿Para que involucrarme en problemas ajenos?



NO ES MI RESPONSABILIDAD
DENUNCIARLOS

No sólo incumbe a los **organismos encargados**, hacer cumplir las leyes. Afortunadamente, cada vez son más los actos corruptos **descubiertos y denunciados**, dejando en el pasado este tipo de mitos.

A nadie le importa lo que hagamos en nuestro negocio



NADIE LE PRESTA
ATENCIÓN A LAS PYMES

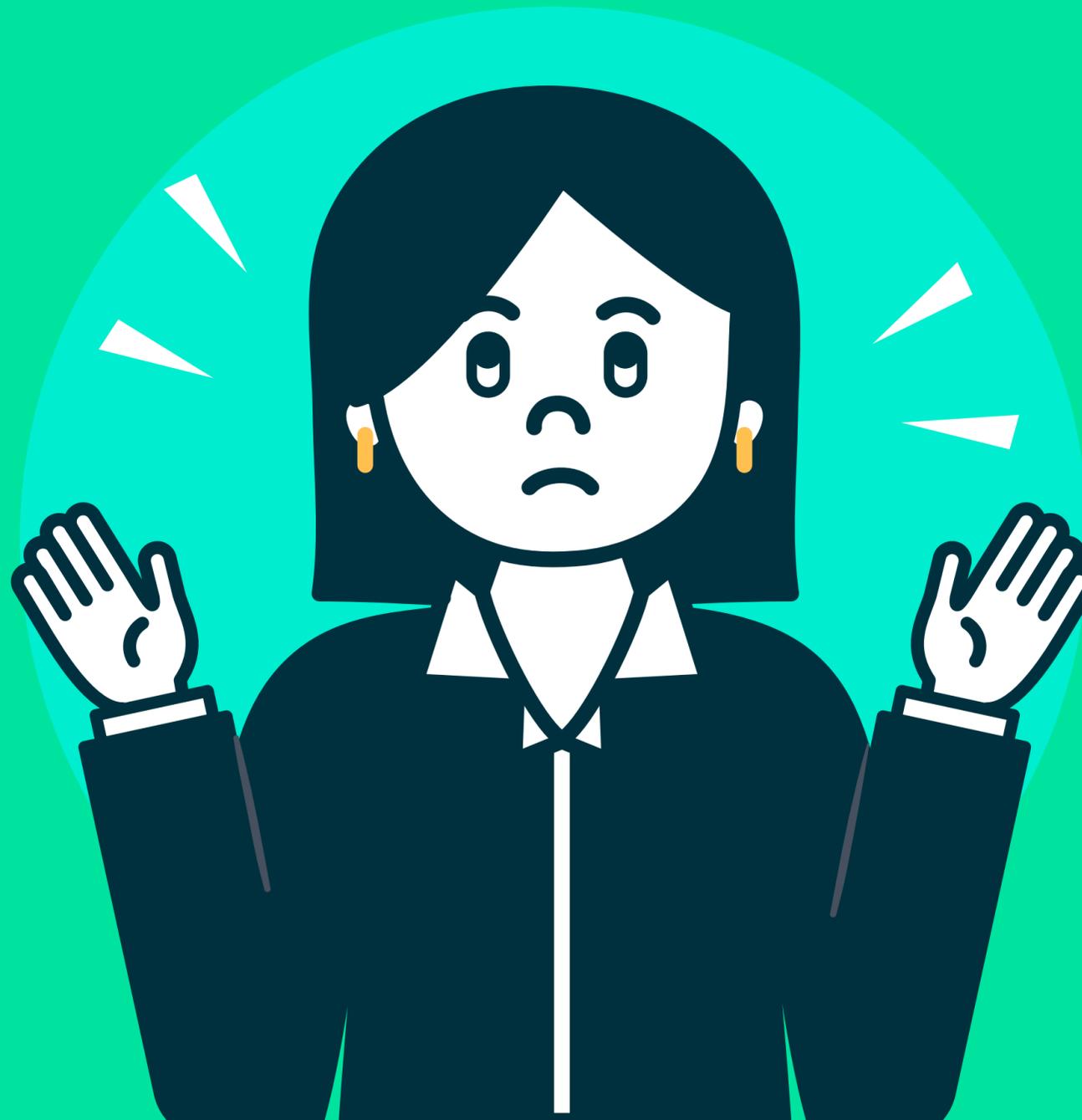
Los organismos encargados de hacer cumplir las leyes **no sólo centran su atención en las grandes empresas multinacionales**, ahora **las PYMES también están en el centro de atención.**

TENER EN CUENTA

En los últimos años, **la lucha contra actos de CORRUPCIÓN se ha vuelto prioridad.** Ello se ve reflejado en las nuevas normas y procesos de prevención y sanción

Las leyes extranjeras con alcance extraterritorial más destacadas del mundo en este contexto son la **Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero** de EE. UU. (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) y la **Ley sobre Corrupción** de 2010 del Reino Unido (Bribery Act 2010).

Establecer un programa de cumplimiento para las PYMES significa: **Detección temprana de fraudes, mejora de procesos y aumento de la reputación** en el mercado



EXCUSA N°10

¡NO SE CÓMO ACTUAR ANTE LA CORRUPCIÓN!



Si se escucha esta frase dentro de una empresa, significa que **va por buen camino**, ya que demuestra que los integrantes de la organización **entienden qué es la CORRUPCIÓN**, **están interesados en combatirla** y se sienten suficientemente seguros como para debatir cómo lograrlo, así que es esencial **promover las herramientas necesarias**.



DAR EL RECONOCIMIENTO QUE SE MERECE

En una empresa, los miembros pueden sentirse incómodos al preguntar sobre la CORRUPCIÓN. Por eso, quienes lo hacen **deben ser reconocidos para así motivar al resto del personal**



ENSEÑAR CON EJEMPLOS DEL DÍA A DÍA

Los **dilemas éticos propios del entorno permitirán ejemplarizar** e identificarse en situaciones expuestas y pueden ser compartidos en **capacitaciones o comunicaciones**.



MANTENER SIEMPRE ABIERTA LA PUERTA

Las personas **siempre deben tener la oportunidad** de plantear preguntas, buscar consejos o proponer mejoras. Esto se puede lograr **designando a un miembro, área o comité responsable**.

RECUERDA QUE

Los trabajadores **requieren herramientas distintas para abordar circunstancias particulares**, por eso el marco normativo de la empresa debe estar orientado a esto.

Las capacitaciones requieren enfoques más interactivos, como los juegos de roles o entrenamientos basados en dilemas éticos reales.

Las empresas deben **fomentar una atmósfera de comunicación abierta** y expedita para apoyar los comportamientos esperados basados en el código de conducta.

Promover una cultura alineada con principios éticos

Con esta información debemos poder entender los riesgos, implementar programas de cumplimiento efectivos y promover una cultura corporativa alineada con principios éticos, sentando así las bases para una empresa más fuerte, ética y resistente a la CORRUPCIÓN. Cada uno de nosotros desempeña un papel crucial en este proceso y **juntos podemos lograr un cambio significativo en nuestro sector económico y en el país en general.**

Gracias por su atención y compromiso en esta importante causa, juntos seguiremos creando personas que mejoren el mundo.

Adaptación del documento **NO EXCUSES** de **Alliance for Integrity**

c/o Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 32+36

53113 Bonn

Germany

<https://www.allianceforintegrity.org/>

Interpretación infográfica por la Dirección de Inovación y Desarrollo **VISIVA**.

Agosto 2023



VISIVA