



GUÍA DE BOLSILLO

# NO EXCUSES!

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



Con el apoyo de



Implementada por  
**giz**



**EMPRESARIOS  
POR LA INTEGRIDAD**

**VISIVA**

# 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

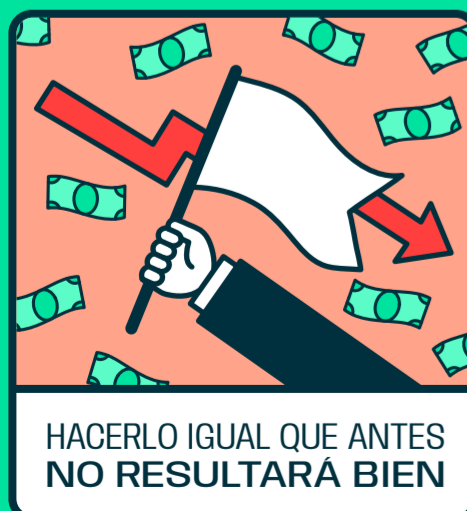
En nuestra cultura, que pone el foco únicamente en los resultados positivos a corto plazo sin considerar el impacto a largo plazo y que normaliza conductas fraudulentas o corruptas solo centradas en el resultado; la excusa más común es: **"Siempre se hizo así y resultó"**.



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**.



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"**.



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

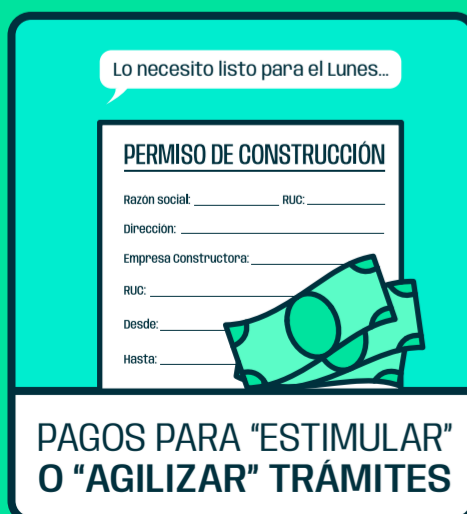
El argumento de que la corrupción puede ser un **"ganar-ganar"** resulta especialmente atractivo e incluso demuestra lo interiorizada que tenemos la corrupción a través de creencias cotidianas como **"el mundo es de los vivos"** y **"si no lo haces tú, alguien más lo va a hacer"**.



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

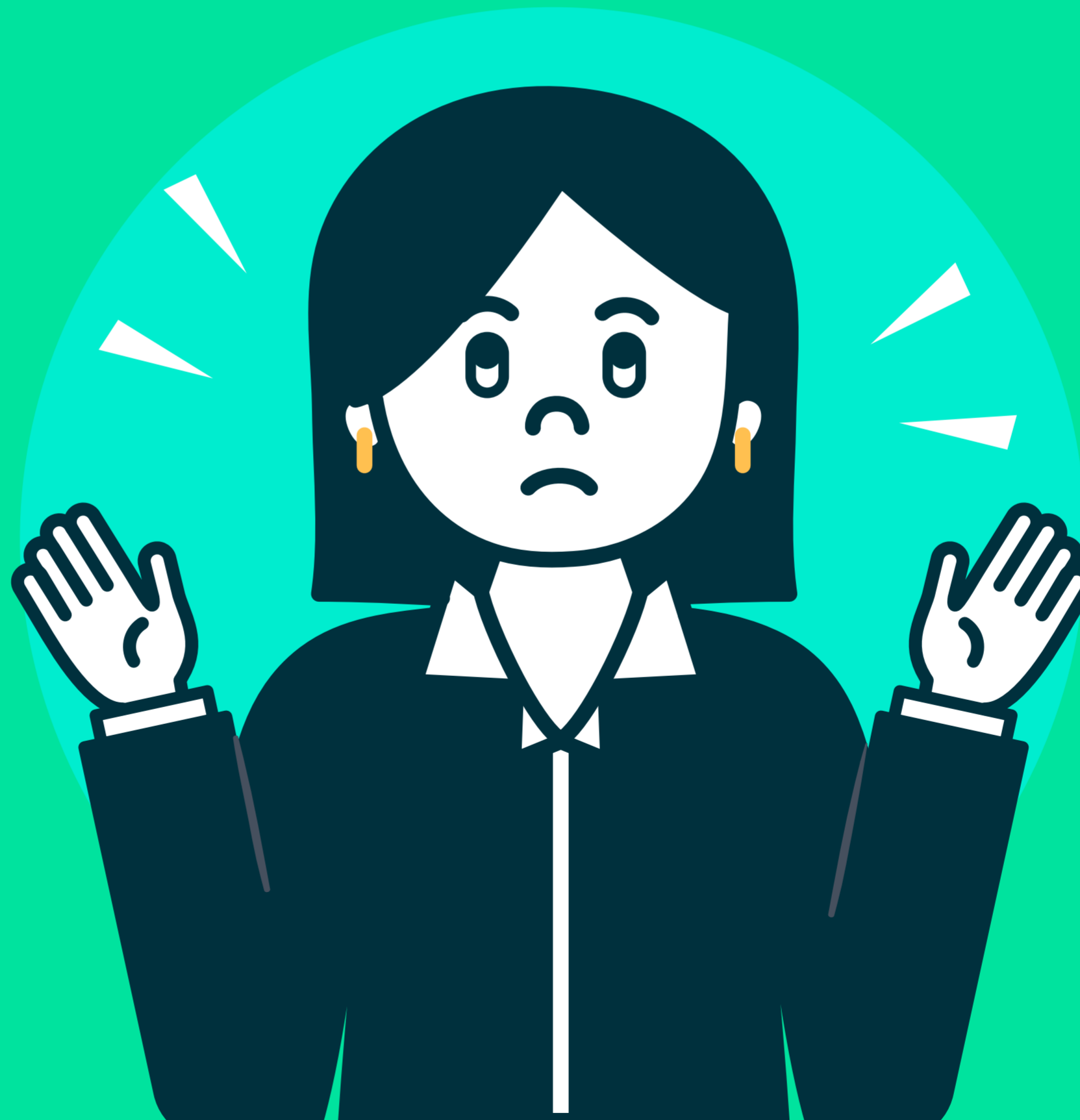
Los organismos encargados de hacer cumplir las leyes **no sólo centran su atención en las grandes empresas multinacionales**, ahora **las PYMES también están en el centro de atención.**

## 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!

## RECUERDA QUE

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**.



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**



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



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**.



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

Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36

53113 Bonn

Alemania

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

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

*Agosto 2023*



**EMPRESARIOS  
POR LA INTEGRIDAD**

**VISIVA**