

# NO EXCUSES!

REBATIR LAS 10 EXCUSAS  
MÁS FRECUENTES POR  
CONDUCTAS CORRUPTAS

Guía de bolsillo para profesionales de los negocios



## Alliance for Integrity

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

Agradecimiento a la Secretaría de la Función Pública por su apoyo para contextualizar la publicación a la realidad mexicana, a través de las siguientes personas:

Arely Gómez, Secretaria de la Función Pública

Eber Omar Betanzos, Subsecretario de la Función Pública

Luis García, Director de Área de la Secretaría de la Función Pública

Ana Elda Palacios Canudas, Directora de Área de la Secretaría de la Función Pública

Mario Santiago Steta, Director de Área de la Secretaría de la Función Pública

Juvencio Camacho, Director de Área de la Secretaría de la Función Pública

Así mismo, esta publicación fue adaptada al contexto mexicano con el apoyo de las siguientes personas:

Ana Polanco, Serna PR

Armando Domínguez, Siemens

Erick Zepeda, Confederación de Cámaras Industriales, CONCAMIN

Eugenia Castañeda, Mexicanos Contra la Corrupción e Impunidad

Francisco González, Mercedes Benz Compañía Financiera

Gabriela Blanco, Confederación de Cámaras Industriales, CONCAMIN

Ignacio Stepanic, Grupo Bimbo

Lorena de la Barrera, UNODC

Manuel Reguera, Confederación de Cámaras Industriales, CONCAMIN

María Contreras, Logística DMT y Enlaces Terrestres C&C

Mariana Suárez, Siemens

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



cooperación  
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por

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

## SUMARIO

ENFRENTAR LAS EXCUSAS DE CONDUCTAS CORRUPTAS.....	2
¡NO SABÍA QUE ESO ERA CORRUPCIÓN!.....	4
NO LO HICE POR MÍ, ¡LO HICE POR MI EMPRESA!.....	7
NADIE SALE PERJUDICADO, ¡TODOS GANAMOS!.....	9
USTED NO ENTIENDE CÓMO SE HACEN LOS NEGOCIOS AQUÍ.....	12
SI NO LO HACEMOS NOSOTROS, ALGUIEN MÁS LO HARÁ.....	14
LES LEYES Y SANCIONES SON INJUSTAS.....	17
SE NECESITAN TERCEROS PARA REALIZAR EL TRABAJO.....	19
NO CONTAMOS CON CAPACIDAD SUFICIENTE PARA TENER UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD.....	21
DE TODOS MODOS, SOLO VAN A POR LAS GRANDES EMPRESAS.....	23
¡NO SÉ CÓMO REACCIONAR ANTE LA CORRUPCIÓN!.....	26
CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA REBATIR LAS EXCUSAS.....	28

# ENFRENTAR LAS EXCUSAS DE CONDUCTAS CORRUMPTAS

La corrupción es uno de los problemas más preocupantes de nuestro tiempo. Acrecienta la pobreza y la inestabilidad política, amenaza el crecimiento económico sostenible y destruye a la competencia leal. Para resolver este problema, el mundo de los negocios tiene un papel esencial. Grupos de interés como gobiernos locales, instituciones intergubernamentales y organizaciones de la sociedad civil demandan que las empresas trabajen para combatir la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno<sup>1</sup>.

Incluso, por primera vez en la historia de la humanidad, la lucha directa contra la corrupción y todos sus efectos está incluida en la Agenda 2030. Mediante los Objetivos de Desarrollo Sostenible todos los países que conforman las Naciones Unidas, se trazaron la meta de lograr una comunidad de negocios más íntegra<sup>2</sup>.

Durante la última década, el mundo de los negocios ha redoblado sus esfuerzos en este contexto. Muchas empresas han introducido medidas internas, externas y colectivas para hacer frente a la corrupción y cada vez menos siguen considerando aceptable la 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 positiva, la corrupción sigue ocupando las primeras planas de los periódicos, incluso en relación con algunas de las empresas más grandes y prestigiosas del mundo.

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

En el mundo real, los motivos de la corrupción, así como los factores que contribuyen a ella son complejos. No son tan evidentes como, p. ej., el anhelo de empleadas o empleados que buscan esquivar 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 desaprueban. El problema radica en que las circunstancias del mundo real pueden poner a prueba sus convicciones. P. ej., las y los empleados pueden estar operando en un ambiente competitivo en el que no todos actúan de acuerdo con las normas y se ven sometidos a demasiada presión por parte de sus superiores, por lo que pueden pensar que se espera de ellos el pago de sobornos para conseguir nuevos clientes.

Las y los empleados también 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.

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

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



El resultado puede ser la percepción de que la corrupción representa una oportunidad fundamental a corto plazo, o simplemente que forma parte de la actividad empresarial.

En estos casos las y los empleados pueden terminar por participar en un acto de corrupción aun sabiendo que ello está mal<sup>3</sup>.

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

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

Los resuelven recurriendo a “excusas”. 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 poquito corrupta”, pero encuentran razones suficientes para justificarla, como la tristemente famosa frase “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 inmoral lo que les permite seguir considerándose a sí mismos honestos y éticos<sup>4</sup>.

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

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

### ¿QUÉ SE PUEDE HACER?

Prever, cuestionar y enfrentar las excusas más comunes por las cuales las personas participan en conductas inmorales es una manera eficaz de reducir la probabilidad de que las y los empleados participen en actos corruptos. Las empresas deben, por ello, ir más allá de la simple prohibición de la corrupción en su código de conducta. Deben convencer a su personal y brindarles herramientas para actuar de manera íntegra frente a situaciones adversas. Para ello, deben comenzar enfrentando a sus “corazones y mentes” a través de un doble mensaje clave: vencer a la corrupción es necesario y posible.

La presente guía de bolsillo de Alliance for Integrity adaptada a México con la colaboración de la Secretaría de la Función Pública, 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 para justificar actos ilícitos y ofrece argumentos claros y comprensibles en su contra.

Además, proporciona consejos prácticos para responder a estas excusas en el marco de un programa anticorrupción, de ética o de integridad<sup>5</sup>.

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

5 En adelante en este texto “programa de integridad” o “programa”

# Nº. 1 ¿NO SABÍA QUE ESO ERA CORRUPCIÓN!

Una de las definiciones de corrupción más utilizadas es “abuso del poder utilizado para obtener un beneficio personal” (Transparency International). A falta de una definición jurídica universal<sup>6</sup>, ésta conveniente simplificación abarca múltiples actos ilegales, y reconoce la amplitud del concepto sin aspirar a hacer un inventario o delimitar de manera precisa la definición. De hecho, resulta algo complicado precisar una sola definición.

No todas las actividades relacionadas con corrupción se reconocen tan fácilmente como puede ser el soborno a un servidor público para ganar un contrato. La “clásica” imagen de un soborno con la entrega de un maletín lleno de billetes para cerrar un negocio no representa la corrupción más común.

Hoy, la corrupción puede ser mucho más sutil, lo que hace más difícil a las y los empleados reconocerla.

La línea entre algunas prácticas legales y corruptas puede ser muy delgada. P. ej., ofrecer hospitalidad o regalos es una prác-

tica común y completamente legal en situaciones en que se busca mantener una buena relación comercial o demostrar la generosidad y capacidad de una empresa. Sin embargo, ofrecer hospitalidad o regalos con la finalidad directa de influir en una decisión es considerado un soborno.

Estos matices complican la tarea de definir con precisión la corrupción y pueden ser aprovechados por los empleados y empleadas con o sin intención, como excusa para llevar a cabo conductas ilegales.

## No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **Es responsabilidad de todos.** La corrupción es ilegal y debe estar prohibida siempre, en todas sus formas, ya sean actos menores o de mayor alcance, directos o indirectos, realizados activa o pasivamente. Las y los empleados deben entender que combatir la corrupción es responsabilidad de todas las personas en una organización, y no solo de los altos directivos o del personal especializado, como p. ej. el responsable del programa de integridad.

■ **La ignorancia no es una justificación:** La ignorancia de la ley no exime de su cumplimiento. El marco jurídico no admite el desconocimiento de la ley como causal para evitar las consecuencias legales por infringirla.

<sup>6</sup> Durante las negociaciones de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, los Estados Miembros de las Naciones Unidas examinaron meticulosamente la posibilidad de que el tratado mundial contra la corrupción proporcionara una definición jurídica de corrupción. Llegando a la conclusión de que cualquier intento de definición exhaustiva inevitablemente fracasaría por no poder incluir todas las formas relevantes de conductas corruptas, la comunidad internacional alcanzó un consenso global sobre los ilícitos relacionados a la corrupción como medida práctica y con el fin de que cada Estado tuviera la libertad de ir más allá de la tipificación, prevención, investigación y sanción relacionadas a las normas mínimas enunciadas en la Convención. Ésta pide a los Estados ratificantes que declaren ilegal, como mínimo, el soborno de funcionarios públicos; la malversación o peculado de bienes, el tráfico de influencias, el abuso de funciones y el enriquecimiento ilícito de funcionarios públicos; el soborno y la malversación o peculado de bienes en el sector privado; así como el blanqueo de dinero y la obstrucción de la justicia.



■ **Reconocer las “áreas grises”:** Como se mencionaba anteriormente, la línea para diferenciar cuáles son actos corruptos y cuáles son legales, puede ser muy delgada; es decir, no todo es “blanco o negro”, sino que entre ellos existen muchos tonos o matices de grises. Para reconocer estas “áreas grises”, primero hay que entender la corrupción, es decir, hay que hablar y discutir sobre ella. Debemos comprender claramente qué es corrupción para poder enfrentarla. Pero “del dicho al hecho hay mucho trecho”. No todos los actos corruptos se reconocen con la misma facilidad. Términos de referencia que favorecen exclusivamente a un proveedor, o un funcionario de aduana que exige una tasa “especial” que es extraoficial, para entregar productos perecederos, pueden hacer saltar inmediatamente las señales de alarma. Pero las y los empleados muchas veces afrontan situaciones más complejas<sup>7</sup>:

- Prácticas comerciales que son ilícitas pero que son percibidas como normales e incluso requeridas, como los “pagos facilitadores” para obtener o acelerar, p. ej., una licencia o un permiso de trabajo.
- Prácticas comerciales que son legales pero que implican el riesgo de ser utilizadas para ocultar la corrupción, como donaciones, regalos y hospitalidades como sobornos para un servidor público.

- Prácticas comerciales basadas en decisiones subjetivas, p. ej. Cuando existe conflicto de interés.

La empresa debe reconocer estas “áreas grises” e incluir varios de estos casos en sus capacitaciones.

No basta únicamente con la prohibición, por ejemplo, de los “pagos facilitadores”. Las y los empleados pueden no sentirse motivados o no prestar suficiente atención en dejar las reglas claras, especialmente si éstas son percibidas como lejanas a su realidad cotidiana. Como orientación general, para tratar las “áreas grises”, se deben plantear las tres siguientes preguntas en las capacitaciones llevadas a cabo en las organizaciones:

¿CUÁNDO se considera un acto determinado como corrupción?

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

¿QUÉ pueden hacer las y los empleados para evitarla y denunciarla?

Si la organización no es capaz de responder a alguna de estas tres preguntas, se le estaría transmitiendo un mensaje inconsistente al personal.

■ **Incluso el hecho de considerar cometer actos de corrupción, es igualmente reprochable:** Es importante destacar que la sola expresión o solicitud de llevar a cabo conductas corruptas es tan grave

<sup>7</sup> Véase Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, “Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica”, 2013.

como la ejecución real de las mismas. La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, es un referente para el derecho penal nacional, establece claramente que ofrecer o exigir beneficios indebidos se considera corrupción, al igual que el hecho de ejecutar realmente dichos beneficios.

➤ La corrupción se da en una amplia gama de actividades de negocios. Por lo tanto, a veces es difícil establecer normas rígidas que señalen los límites entre las conductas legales y las conductas corruptas. Las empresas deben reconocer esta dificultad y proporcionar orientación y apoyo para traducir las normas “del papel a la práctica” para su personal. Una buena práctica p. ej., es cuándo las organizaciones establecen y ofrecen canales de comunicación para que las y los empleados puedan denunciar cualquier acto que identifiquen ilícito. Al mismo tiempo, cada empleado y empleada debe saber que escudarse en esta complejidad, o incluso aprovecharla como excusa, no le permitirá liberarse de su responsabilidad.





A esta excusa recurren frecuentemente empleadas o empleados que prometen, ofrecen o proporcionan un beneficio indebido a un potencial cliente<sup>8</sup>. Las y los empleados pueden encontrarse en una situación en la que son rivales con competidores percibidos como corruptos, o en la que una contraparte los incita al soborno. En este tipo de situaciones, las y los empleados pueden sentir que la única vía para alcanzar sus objetivos de negocios, p. ej. Cumplir su meta de ventas, es la corrupción.

Estos empleados o empleadas necesitarán una excusa para justificar su conducta inmoral, para poder seguir considerándose buenas personas y conservar su conciencia tranquila y sentimiento de autoestima. La justificación no puede admitir intereses egoístas, como el miedo a perder una oportunidad de negocios con efectos directos en la remuneración propia.

Muchas veces se busca una excusa más altruista. En estos casos, las y los empleados se convencen a sí mismos de haber actuado realmente en beneficio de su empresa u organización, para contribuir a alcanzar los objetivos de ésta y evitar así consecuencias negativas, como el despido de colegas o la pérdida de negocios.

<sup>8</sup> Los socios de negocios incluyen a funcionarios públicos nacionales, funcionarios públicos extranjeros, funcionarios de organizaciones internacionales públicas y representantes de entidades del sector privado.

## No eXcuses iEnfrentando los hechos!

■ **La corrupción es ilegal, independientemente de la intención subyacente.** Las principales normas anticorrupción –como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción o la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales (de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) no dejan espacio para la evaluación del motivo. Igualmente, las normas nacionales que integran el Sistema Nacional Anticorrupción, como la Ley General de Responsabilidades Administrativas, castigan los hechos de corrupción en México. También leyes internacionales de aplicación extraterritorial (es decir, que pueden aplicarse fuera del país que las emite), como la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de EE. UU. (*Foreign Corrupt Practices Act*) o la Ley sobre Corrupción de 2010 del Reino Unido (*Bribery Act 2010*) carecen de disposiciones que ponderen el motivo.

■ **El motivo último siempre es para beneficio del empleado o de la empleada:** Las razones percibidas para ayudar a la empresa, ya sean generosas, heroicas o nobles, cuando se someten a un análisis más detallado, resultan no estar tan orientadas hacia el bien ajeno. Incluso cuando el empleado o la

empleada no obtienen un beneficio financiero directo (p.ej., una bonificación o un aumento de salario, por realizar actos ilegales para obtener un contrato) puede existir un motivo relacionado con beneficios indirectos. Éstos pueden incluir reconocimiento, felicitaciones, una promoción por conseguir sus objetivos, o incluso el contar con mayor seguridad del puesto de trabajo.

■ **Se pone en riesgo a la empresa en su conjunto:** Procurar obtener un beneficio indebido por parte de un servidor público o un socio comercial, incluso cuando se cree tener la mejor o más noble intención, conlleva enormes riesgos y consecuencias negativas para la empresa. En estos casos, los empleados o empleadas corren el riesgo de ser sancionados individualmente. Además, muchas veces resultan en consecuencias legales, comerciales y reputacionales negativas que afectan a la empresa y a sus directivos en su conjunto<sup>9</sup>. Así, lo que ingenuamente se consideran como buenas intenciones para obtener beneficios a corto plazo, pueden tener consecuencias desastrosas a largo plazo para la empresa. P. ej., se puede inhabilitar a toda una empresa para participar en determinadas contrataciones, lo que al final puede incluso llevar a despidos de personal por la necesidad de reducir costos.

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

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



El argumento de que la corrupción puede ser un “crimen sin víctimas” resulta especialmente atractivo como excusa. La idea de que la corrupción puede ser beneficiosa para todas las partes, es transmitida sobre todo por las y los empleados que recurren activamente al soborno para obtener beneficios indebidos de un servidor público o un socio comercial. Cuando, p. ej., un empleado o una empleada que se enfrenta a un proceso burocrático, como el de solicitar una licencia de operación, se puede decidir por pagarle a un servidor público para agilizar el proceso.

Este acto se suele conocer como “engrasar la maquinaria” o también “ayúdame a ayudarte”.

Estos denominados pagos facilitadores se suelen caracterizar por ser relativamente pequeños, por lo que se percibe que no impactan en el balance final de la empresa.

Además, se utiliza con la excusa, que los pagos en realidad pueden ser beneficiosos para el servidor público, ya que se considera como una contraparte que normalmente está mal pagada. Así, estos pagos pueden verse meramente como una propina, donación o pago desinteresado.

Pero una actitud así puede potencializarse hacia pagos o arreglos más sustanciales dirigidos a obtener o cerrar acuerdos de negocios. En este caso, el empleado o la empleada puede ponerse de acuerdo con el cliente, concediendo algún tipo de beneficio indebido, a fin de conseguir un negocio.

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

## No eXcuses iEnfrentando los hechos!

■ **Los pagos facilitadores básicamente “engrasan la maquinaria”.** Comencemos con la idea de que cuando las y los empleados recurren a pagos pequeños y no necesarios en términos de alguna norma para agilizar procesos burocráticos, no existen víctimas. La creencia popular de que estos pagos “engrasan la maquinaria”, e incluso ayudan a instituciones públicas con pocos recursos, queda rebatida por los hechos, que apuntan en la dirección opuesta<sup>10</sup>.

> **Son ilegales.** Por muy pequeña que sea la cantidad, los pagos facilitadores constituyen un soborno y, por lo tanto, están prohibidos de acuerdo con las leyes aplicables.

> **No están justificados.** Es verdad que en algunos países todavía se

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

consideran una práctica habitual o incluso necesaria para los negocios. También puede ser cierto que en muchas partes del mundo los servidores públicos están, efectivamente, mal pagados. Sin embargo, legalmente no tienen derecho a exigir dinero extra o propinas por parte de los ciudadanos. Los pagos facilitadores constituyen una fuente de ingresos suplementaria y privan al país de los ingresos por el impuesto sobre la renta, pues evidentemente éstos no se declaran.

➤ **No agilizan los procesos burocráticos.** Estos pagos motivan a los servidores públicos a introducir demoras o pasos adicionales innecesarios en los procesos burocráticos, a fin de poder recibir más dinero y tener una fuente adicional de ingresos. Así, poco a poco, cada vez es necesario “engrasar” más para obtener permisos y licencias.

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

P. ej., en el caso documentado de la filial de Westinghouse Air Brake Technologies Corporation en la India (Pioneer Friction Limited), los pagos individuales facilitadores eran de

cantidades pequeñas (\$31,50 dólares estadounidenses mensuales), pero el total anual ascendió a más de \$40.000 USD<sup>11</sup>, suma que resulta alarmante.

➤ **Son dañinos para el ambiente de negocios y para la empresa en su conjunto.** La corrupción, ya sea en forma de pagos facilitadores o a gran escala, es dañina para la reputación de la empresa, así como para su eficacia y calidad de productos. También por parte del sector público se pierde credibilidad tanto en las instituciones, como en los servidores públicos, lo que genera un gran costo a la hora de planificar políticas a largo plazo, o incluso al momento de negociar con el sector privado.

■ **No todos ganan con la corrupción a gran escala.** En el caso de pagos de mayor valor, la ausencia de una víctima directa percibida puede, igualmente, llevar a la empleada o empleado y a su cliente a la conclusión errónea de que son beneficiosos para todas las partes. Y es importante aclarar que sí existe una víctima: el público en general. Si es elegido el proveedor “erróneo”, los contribuyentes obtienen un valor menor en relación con el gasto público. Incluso si es elegido el proveedor “correcto”, el costo puede situarse por encima del precio de mercado. Al final, el país, o

11 Véase Transparency International Reino Unido, “The 2010 UK Bribery Act – Adequate Procedures”, 2010



cierra un mal negocio o gasta demasiado en los productos y servicios. Pueden producirse, además, efectos secundarios adicionales para la sociedad, como inestabilidad política, crecimiento de la desigualdad y desconfianza en las instituciones públicas. La economía puede sufrir también cuando la competencia desleal desalienta a la inversión privada, resultando finalmente en un menor crecimiento<sup>12</sup>.

➤ **La corrupción sí tiene víctimas.** Las estimaciones que calculan los costos económicos de la corrupción en México van desde el 2% (Foro Económico Mundial) al 10% (OEA) del PIB anual. Si nos fuéramos con la estimación más conservadora del 2%, en México se gasta en corrupción 363 mil millones de pesos al año, lo que equivale a la mitad del presupuesto anual del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Estas cantidades –que no son pequeñas– podrían utilizarse para mejorar el sistema educativo o de salud en México.

➤ **La corrupción no es un crimen sin víctimas.** Tanto a gran escala como en cantidades pequeñas, la corrupción tiene un efecto corrosivo en la vida cotidiana, así como en las operaciones de una empresa y, en definitiva, su balance final. Para hacer frente eficazmente a la corrupción, las empresas deben ir más allá de su simple prohibición en el código normativo, p. ej., en el código de conducta. Para ello deben apelar a la conciencia de sus empleados a través de mensajes y acciones congruentes: vencer a la corrupción es necesario y posible, razón por la cual existen dentro de la empresa incentivos y sanciones<sup>13</sup> para aquellos que cumplan o incumplan la normativa interna de la empresa.

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

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

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

Esta excusa es usada a menudo por quienes operan en ambientes de negocios en los que la corrupción forma parte del juego y del entendimiento de todos los competidores. Se argumentará que así son las “reglas del juego” en determinado sector, mercado, o país y que las empresas no tienen otra opción más que aceptarlas. Esta excusa puede ser usada frente a una amplia gama de situaciones y comportamientos, incluyendo las expectativas de los clientes por regalos u hospitalidad, regulaciones que fomentan el uso de gestores, arreglos “por debajo de la mesa”, manejo de cuestiones de seguridad.


Esta excusa suele estar ligada a la etiqueta de “la cultura de la corrupción” aceptando que en una determinada región o sector es imposible operar de otro modo. Esto implica que las prácticas corruptas en este sector o ámbito están tan inculcadas en cómo la gente piensa y actúa que es imposible para un individuo o empresa cambiarlo. Por eso, se considera que tener o implementar un código de conducta es poco realista. Es posible que una empresa con una fuerte cultura anti-corrupción, en el proceso de expandirse hacia un nuevo mercado se enfrente a estos argumentos al tratar con socios locales, quienes inclusive pueden acusarla de pretender imponer “estándares propios de países desarrollados, o ajenos a su cultura”.

### No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

■ **La corrupción es ilegal, independientemente del sector, región o país:** Tanto la empresa como sus empleados deben aceptar que la corrupción no es una opción y deben encarar la tarea de evitarla. Las normas legales y éticas no diferencian entre sectores económicos, regiones o países. Dado que la corrupción es ilegal, los culpables, sean empleados o directivos, serán castigados tarde o temprano, ya sea por las autoridades o por la ciudadanía.

■ **La lucha contra la corrupción es universal:** La Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción está basada en el principio de que la corrupción no debe ser tolerada. Al 2017 más de 183 países han ratificado esta Convención. En consecuencia, el principio de que la corrupción es mala aplica a las empresas y a los individuos en la gran mayoría de los países del mundo.

■ **Las culpables son las estructuras, no la gente:** Usando la etiqueta “cultura de la corrupción” puede insinuarse que un país en particular es intrínsecamente más corrupto que otros. Esta puede ser una excusa muy poderosa, porque refuerza la impresión de la impotencia e indiferencia de una acción individual. ¿Cómo podría alguien cambiar el carácter nacional de todo un país? Sin embargo, de hecho, los valores humanos son los mismos en cual-



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

■ **Todos pueden marcar la diferencia:** Hay muchos ejemplos inspiradores en los que las empresas se adhieren a los más altos estándares de integridad y logran conducir sus negocios con éxito en ambientes con altos grados de percepción de corrupción. El éxito comienza cuando se diseña e implementa un programa de integridad dentro de la empresa, seguido de un verdadero involucramiento de todo el personal y de sus socios locales cuando se expande a otros territorios. Pero esto no es suficiente. Independientemente del tamaño, poder o influencia, las empresas deben además comprometerse colectivamente con sus competidores y otros actores para abordar problemas de fallas sistemáticas de gobernanza en su sector. La implementación de una acción colectiva puede servir como un abordaje práctico de largo plazo para resolver problemas de corrupción en un sector en específico.

■ **Los empresarios tienen la responsabilidad de actuar:** Resolver una falla sistémica de gobernanza en un sector

específico requiere tanto de las iniciativas privadas como de la voluntad política de un gobierno. Pero incluso en la ausencia de esta última, las empresas no pueden simplemente quedarse sentadas y esperar que las circunstancias cambien. La alineación a principios de responsabilidad empresarial contribuye al funcionamiento ordenado de los mercados, tan vital para el crecimiento y desarrollo económico, y en consecuencia para atraer inversiones extranjeras y mayores oportunidades de negocios. Además, desde la entrada en vigor de la Ley General de Responsabilidades Administrativas y del Código Penal Federal, las empresas que cometan actos de corrupción ya podrán incurrir en responsabilidades penales y administrativas y ser acreedoras a diversos tipos de sanción, que incluso pueden consistir en la disolución de la sociedad.

➤ **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, quizá esperando una ganancia superior comparada con otros mercados, deben también afrontar seriamente el problema de la corrupción. Caer en un estado de parálisis, esperando que todo sea mejor, es inaceptable. Toda empresa tiene la responsabilidad de desarrollar su cultura ética de negocios. Hacerlo, provoca resultados exitosos a corto y largo plazo.**

## Nº. 5 SI NO LO HACEMOS NOSOTROS, ALGUIEN MÁS LO HARÁ

Esta es una excusa común en materia de corrupción entre las y los empleados, así como entre gerentes. La causa puede ser el entorno de presión para concretar ventas contra una posible competencia injusta. Significativas oportunidades de negocios pueden ser prolongadas, sujetas a cancelación, retrasadas y renegociadas, con mucho en juego. El proceso de licitación de un importante contrato internacional puede tomar años, y no obtenerlo, en consecuencia, puede ser de lo más costoso para una empresa, además puede ser que la próxima oportunidad puede estar muy lejos de volver a presentarse. Un entorno tan competitivo crea una enorme presión por obtener éxito, con "una mentalidad de gana en grande, pierde en grande" entre las y los empleados. Por lo tanto, conectar los salarios y esquemas de bonos a objetivos exigentes de rendimiento puede alimentar la percepción de que el programa de integridad de la empresa o no es aplicable o es irrelevante por lo que está "fuera de la realidad". Aunque la mayoría de los gerentes desaprueba hoy las prácticas corruptas, puede existir la percepción de que seguir las políticas de la empresa pondría en peligro las oportunidades de corto plazo y que romper es simplemente una parte necesaria para hacer negocios. "No soborno para ganar sino para no perder".

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

Estas racionalizaciones no son teóricas: reflejan lo que los gerentes de ventas realmente reportan cuando hacen negocios. La corrupción es aún habitual y la globalización conduce a una competencia aún más dura. "Una persona del área de ventas tratando de ganarse la vida en una región con altos índices de percepción de corrupción que trate de buscar una excusa para pagar un soborno nunca debe ir demasiado lejos para encontrarla".

Esta excusa se convierte en aún más ponderosa cuando se combina con la Excusa n.º 2: "No lo hice por mí, lo hice por la empresa". Combinado con el sentimiento de no tener una alternativa real, puede hacer sentir a las y los empleados que el comportamiento ilegal se encuentra justificado.

### No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

- **Todos se ponen en riesgo:** A las y los empleados se les debe recordar constantemente que ganar contratos por medios corruptos es ilegal en todas partes. Los beneficios de corto plazo de ganar negocios ilegalmente son solo una ilusión. Los comportamientos corruptos se traducen para una empresa, su gerencia y empleados en riesgos significativos legales, comerciales y reputacionales. Debido a la percepción de que es poco probable el ser descubierto, la esperanza de que estas consecuencias negativas nunca se materialicen, es realmente errónea (ver Excusa n.º 9).





De igual manera, conducirse de manera íntegra puede diferenciar a una empresa de sus competidores, de tal manera que empresas trasnacionales que busquen hacer negocios en dicho país pueden preferir contratar a la empresa íntegra sobre sus competidores ya que implica un menor riesgo para las mismas.

■ **El soborno no debe ser una solución, existen siempre otras alternativas:** Las personas de ventas a menudo expresan la percepción de que deben competir en un “campo de juego disparaje”. Sus competidores pueden ofrecer un regalo costoso u otras ventajas a un cliente para obtener un trato comercial. El problema de competir con pares desleales puede ser una realidad. La buena noticia es que cada vez más personas desapruuban prácticas corruptas. Las y los empleados deben ser convencidos, no sólo de las consecuencias potenciales, severas y negativas de la corrupción, sino también de las soluciones prácticas y ya probadas. Las iniciativas de acciones colectivas pueden servir como ejemplos inspiradores, en los que existen muchas historias de éxito. Dichas iniciativas demuestran cómo la cooperación entre empresas y gobiernos puede reducir significativamente la corrupción.

■ **También existen soluciones para el que recibe el soborno:** Las empresas no sólo deben competir contra competidores corruptos. La solicitud de sobornos y la extorsión también repre-

sentan preocupaciones serias en muchas partes del mundo. En dichas situaciones las empresas pueden sentir que deben ceder ante tales requerimientos, o de otro modo enfrentar serias consecuencias en el corto plazo como perder contratos. Nuevamente, las empresas tienen una oportunidad para evitar la exigencia del soborno o la extorsión. Por ejemplo, los llamados mecanismos de reporte de alto nivel (HLRMs) incluyen aproximaciones de orientación preventiva para atender estos temas. En la práctica permiten a las empresas reportar extorsiones a organizaciones externas, que de forma rápida pueden orientar sobre las mejores alternativas de respuesta.

■ **El grupo es más fuerte que el individuo:** Las empresas pueden involucrar a aliados o socios comerciales de manera cotidiana, al enfrentarse a situaciones complejas. Pocas empresas pueden hacer todo por su propia cuenta. Lo mismo aplica para la lucha contra la corrupción. La corrupción es una situación compleja, y buscar aliados, es un enfoque probado de solución. Participar de manera conjunta, agrupar jugadores individuales vulnerables, en una alianza de organizaciones afines y nivelar el terreno de juego entre competidores aumenta el impacto y la credibilidad de la acción individual. Iniciativas de actuación conjunta o acción colectiva, tienen diversas formas, que van desde acuerdos a corto plazo a iniciativas a largo plazo con compromisos

públicos por parte de todos los actores de un sector.

› **Compromiso de licitaciones transparentes:** Un ejemplo práctico de una actuación conjunta, es el llamado “Pacto por la Integridad”. El cual es una herramienta, desarrollada por “Transparencia Internacional”, que establece un acuerdo legal entre una entidad adjudicadora, como una institución pública y otra organización que ofrece servicios o productos, que pueden provenir del sector privado. Un tercero que sea externo, como una organización civil, desempeña un papel de supervisión independiente y de facilitador. Los beneficios inmediatos que recibe cada parte son:

- La autoridad se compromete a abstenerse de solicitar u obtener ventajas de quienes ofrecen sus productos o servicios.
- Los competidores se comprometen a abstenerse de cometer actos de corrupción, sabiendo que sus contendientes han acordado lo mismo. Por lo que garantizan una competencia real entre los mismos.

› **Compromiso para una conducta transparente:** Otro ejemplo de una actuación conjunta, es la adopción de compromisos éticos sectoriales. Empresas, a menudo de la misma industria, se comprometen a procedimientos y estándares definidos en materia cumplimiento. En el proceso hay un moderador neutral que coordina y controla el cumplimiento de dicho

acuerdo. En el acuerdo se definen herramientas concretas para detectar incumplimientos y se establecen diferentes consecuencias según cada pacto.

› Las empresas deben reconocer sinceramente la dificultad para las y los empleados, en tratar de respetar los valores de integridad de la empresa, y al mismo tiempo tratar de asegurar la obtención de negocios en un entorno en el que la corrupción es percibida como la regla. Sin embargo, renunciar a los valores de integridad debido a que “todos los demás lo hacen” no salvará al empleado o empleada corrupta y a su empresa de la sanción legal o reputacional. Las y los empleados deben ser convencidos no solo de que deben rechazar tales actos sino también de la existencia de alternativas para hacer la diferencia entre sus competidores con sus comportamiento ético y legal. Muchos empleados no son conscientes de esas oportunidades. ¡Es tiempo de cambiar esto!



Esta es una excusa muy común, no solo entre empleados de las empresas si no de la ciudadanía en general. Las leyes, que en un principio parecen injustas, pueden ser la excusa perfecta para romperlas.

En aquellos países donde el Estado de Derecho es frágil es muy común encontrar leyes injustas o mal implementadas lo cual genera en la población desmotivación y una justificación a la hora de incumplirlas. Esto sucede tanto cuando la ley cómo la sanción respectiva son injustas. Incluso los procesos para pagar multas o cumplir con las leyes son muchas veces tediosos, extensos y poco claros, lo que fomenta aún más el uso de esta excusa. Por otro lado, este marco genera un ambiente de cultivo ideal para que se realicen extorsiones.

La sensación de que la ley es injusta puede provenir tanto de sanciones desproporcionadas como de los mismos procesos de creación de las leyes que no son claros o que pueden tener fallas estructurales.

Esta excusa se ve potencializada por la excusa número 3 "Nadie Sale Perjudicado, ¡Todos ganamos!" de esta forma no solo estoy evitando que se cometa una injusticia contra mi persona, sino que además no estoy perjudicando a nadie.

## No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

### ■ Incumplir con las leyes es ilegal, no importa si las consideramos injustas o no.

El incumplimiento de la ley es ilegal más allá de nuestra percepción sobre la equidad de la misma. 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.

### ■ Generan incentivos para la corrupción.

Dar pagos facilitadores para que los corruptos se "hagan de la vista gorda" ante los incumplimientos de leyes injustas solamente genera mayor corrupción y que permanezcan vigentes leyes injustas. Los corruptos encuentran la excusa perfecta para seguir pidiendo sobornos por lo que incluso fomentan la creación de nuevos reglamentos y procesos más complejos que aumenten el universo de corruptores.

### ■ No siempre las leyes que percibimos como injustas, lo son en realidad.

A la hora de definir leyes, sanciones o procedimientos injustos se ve implicada nuestra perspectiva de la situación y además esto se da, por lo general en momentos de estrés o presión. Sin embargo, es importante analizar el motivo de dicha ley, de dónde surge; comprender las discusiones públicas y otros factores que pueden justificar y

explicar el proceso, y la razón de su existencia. Es por eso que antes de asumir que una ley es injusta es importante investigar sobre su creación.

■ **Si permitimos el incumplimiento externo, abrimos la puerta a un incumplimiento de reglas internas.**

Si como organizaciones o jefes permitimos o festejamos el incumplimiento de leyes externas a la empresa es muy difícil luego defender el cumplimiento de reglas internas. Muchas veces las reglas internas también son observadas como injustas para las y los empleados, ya sea por burocracia o también por las sanciones que se imponen. Es por eso que es importante mantener una tolerancia cero a la corrupción y brindar el ejemplo para que luego podamos asegurar el éxito de nuestra regla interna. Es importante que al crear nuestro reglamento interno pensemos en los motivos y en las justificaciones de dichas reglas, haciendo un análisis de riesgo que nos permita usar medios proporcionales a los riesgos. De esta forma será más fácil comunicar a las y los empleados la razón de nuestras reglas y desincentivar el uso de esta excusa también para incumplir con reglamentos internos.

■ **Todos podemos hacer la diferencia.**

Incumplir la ley injusta o pagar un soborno para evitar su aplicación o su consecuencia, definitivamente no va a cambiar la situación ni va a fomentar la creación de nuevas leyes justas y

eficientes. Para generar cambios es importante involucrarse en la creación de leyes p.ej., la nueva constitución de la Ciudad de México, o incluso en su corrección, en el caso de que existieran herramientas para hacerlo; las cuales pueden abarcar también desde acudir a la sociedad civil, crear un comité sobre la temática dentro de la empresa, trabajar con cámaras empresariales o iniciar un proceso judicial a fin de que se decreten ilegales las leyes injustas que perjudican el estado de derecho. Las acciones individuales y los buenos ejemplos inspiran a otros a involucrarse y generar cambios positivos.

➤ **El Estado de Derecho es uno de los fundamentos de cualquier país, por eso es importante cumplir y aplicar las leyes. Las empresas tienen la responsabilidad de cumplir y fomentar el cumplimiento de la ley, más allá de que sea considerada como injusta, y en todo caso trabajar con otros actores para tratar de generar cambios en la legislación y modificar leyes injustas o innecesarias. 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.**



Esta es una excusa común entre las y los empleados cuyas tareas o responsabilidades son llevadas a cabo en entornos desconocidos, complicados o muy especializados.

Por ejemplo, un empleado o empleada tiene la tarea de abrir una oficina en una nueva localidad en cierto tiempo. Éste puede enfrentarse a regulaciones complejas y confusas donde lograr avances en un periodo de tiempo razonable depende en gran medida de las relaciones personales con las autoridades locales.

En tales casos, las empresas 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 exhaustivo conocimiento de las costumbres y prácticas locales, así como extensas redes personales.

Se tiene que poner especial atención en que la motivación subyacente para dicha contratación no sea la de externalizar o delegar el riesgo de corrupción a un tercero sino más bien agilizar de manera legal un trámite que de lo contrario podría ser muy costoso para la empresa. Un empleado o empleada puede ser consciente de que en una localidad determinada un pago indebido puede ayudar a acelerar procesos o a obtener servicios, pero puede preferir “no ensuciarse las manos” recurriendo a un tercero para ello.

En caso de que dicho tercero cometa 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, “lavando las manos de la empresa”.

### No eXcuses iEnfrentando los hechos!

- **Es un riesgo serio, las empresas son responsables por sus terceros:** Si bien comprometerse con terceros puede ser necesario para hacer negocios, también puede acarrear un gran riesgo en cuanto a corrupción. Hay datos que sugieren que entre los años 1999 y 2014, tres cuartas partes de los juicios por soborno en el extranjero involucraron pagos a través de intermediarios. De igual manera, de acuerdo con la 7ª Encuesta de CEO de PricewaterhouseCoopers de 2016, 67% de los casos detectados de corrupción en las empresas en México inició por pagos indirectos a través de socios comerciales, clientes o proveedores.
- **Las empresas están cada vez más obligadas a saber qué están haciendo estos socios comerciales y cómo desempeñan sus negocios.** La Ley General de Responsabilidades Administrativas sanciona el pago de sobornos llevados a cabo por las empresas a través de terceros. De igual manera, existen leyes internacionales con aplicación extraterritorial.

ritorial que sancionan actos de corrupción cometidos por empresas en México (debe existir un nexo con el país sancionador). Los ejemplos más relevantes son el Reino Unido que cuenta con la Ley de Soborno (*UK Bribery Act*) y Estados Unidos de América con la Ley de Prácticas Anti-soborno en el extranjero (*Foreign Corrupt Practices Act*) "FCPA". Ambas leyes extienden la responsabilidad de las empresas a aquellos actos llevados a cabo por terceros en su nombre o representación.

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

➤ "Hacerse de la vista gorda" deliberadamente representa una amenaza seria, hay que recordar que lo único que no se puede delegar, es la responsabilidad. Cada vez en mayor medida, las empresas entienden el riesgo de comprometerse con terceros. A fin de mitigar dicho riesgo, las empresas deben manifestar sus expectativas con respecto a sus terceros en procedimientos detallados como un Código de Conducta especializado para proveedores o un documento equivalente. En general, tales códigos exigen el cumplimiento de todas las leyes aplicables y prohíben explícitamente cualquier tipo de corrupción.



En la mayoría de las empresas existen múltiples demandas internas de recursos, lo que lleva a que las diferentes áreas compitan entre ellas. Por ejemplo, se necesitan recursos para la investigación y el desarrollo para una nueva línea de productos, una nueva campaña de marketing, o la implementación de un programa de integridad.

En esta competencia interna por los fondos de la empresa, un programa de integridad puede estar en desventaja. Principalmente porque puede ser percibido como una carga burocrática para la operación de la empresa y porque los directivos de la empresa no visualizan un beneficio económico directo.

De igual manera, resulta todo un reto que, las y los empleados apoyen el programa de integridad si no entienden las intenciones subyacentes o si temen la desaprobación de sus homólogos.

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

## No eXcuses iEnfrentando los hechos!

- **Existen muchas consecuencias negativas para una empresa envuelta en un escándalo de corrupción.** Algunos ejemplos son pagar multas que paralizan los negocios, exclusión en ciertos mercados, terminación de contratos y reputación negativa en la prensa. El riesgo de ser descubierto además ha aumentado notablemente en los últimos años (véase Excusa n.º 9). En caso de ser una PYME muchas empresas multinacionales demandan que sus proveedores tengan ciertos controles anticorrupción como requisito para contratarlos. Por lo tanto, tener un programa de integridad puede ser una ventaja competitiva frente a su competencia.
- **Castigo doble.** Ninguna empresa es inmune a la corrupción, y todas pueden establecer medidas para reducir el riesgo de que ocurran estos actos. Un programa de integridad reduce el riesgo de que las y los empleados realicen actos corruptos ya que la idea es concientizar y capacitar a todos los integrantes de la empresa, sobre la importancia de conducir los negocios de manera ética y con integridad.
- **El factor de "protección".** En el caso de que un empleado o empleada sea descubierto cometiendo actos corruptos, a pesar de que la empresa haga todo

lo necesario para evitar este tipo de actos, puede resultar en la suspensión o disminución de la sanción, solamente por contar con la existencia de un programa de integridad. La Ley General de Responsabilidades Administrativas en su artículo 25 establece que la existencia de un programa de integridad será tomada en consideración para la determinación de las sanciones respectivas. Así, invertir en un programa de integridad puede verse como una forma de seguro o protección, igual que se pagan primas de seguros para situaciones que uno espera nunca ocurran.

■ **Tener un programa de integridad no tiene que ser costoso.** Sobre todo, si se trata de pequeñas y medianas empresas. Existe consenso, en gran medida, sobre los elementos y requisitos esenciales que abarca un programa de integridad, entre ellos: apoyo de los altos directivos; capacitación y comunicación; controles internos y registro de la información; mecanismos de presentación de informes; y seguimiento y supervisión<sup>14</sup>. La Ley General de Responsabilidades Administrativas en sus artículos 24 y 25 resaltan la tanto la importancia, como los elementos que debe de contener dicho programa de integridad. El diseño de un programa de integridad es como un traje a la medida. Dependerá mucho de las características indivi-

duales y riesgos específicos de cada empresa. Ello asegura no solo la identificación y la priorización de los riesgos que realmente importan a la empresa, sino también el uso más eficaz de los recursos financieros y humanos en relación con su implementación. Como regla general puede decirse que cuanto más compleja la organización, más complejo será el programa de integridad. Por lo mismo, en general el diseño e implementación de un programa de integridad en una PYME suele ser más sencillo, eficiente y menos costoso.

■ **Existe gran cantidad de material orientativo de gran calidad y gratuito.** Aunque este material no se debe utilizar a modo de “cortar y pegar”, sí constituye una fuente de información e inspiración para aquellas empresas decididas a tener un programa de integridad que les ayude a mitigar los riesgos de que se cometan actos de corrupción<sup>15</sup>.

➤ **Cuando empiezan a examinar el riesgo de corrupción, las empresas pueden sentir cierto escepticismo o incluso sembrar miedo en su personal: ¿Pasa algo en nuestra empresa? ¿Por qué abordamos ahora este tema? Por ello, es muy importante que se les comunique que ninguna empresa es inmune al riesgo de corrupción, y que este riesgo aumenta si se ignora.**

<sup>14</sup> Véase p. ej.: OCDE / UNODC / Grupo del Banco Mundial, “Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento - Manual para Empresas”, 2013

<sup>15</sup> Puede encontrarse una visión de conjunto de fuentes de información frecuentemente utilizada en: [www.allianceforintegrity.org](http://www.allianceforintegrity.org)





Esta excusa es especialmente popular entre las empresas cuando se tiene una sensación de impunidad ante los hechos de corrupción.

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

## No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!

- **La corrupción es ilegal, independientemente del tamaño de la empresa y donde se encuentre.** El marco legal internacional no hace distinción entre empresas multinacionales, grandes y PYMES. La corrupción es ilegal, y las y los empleados culpables, junto con sus empresas y sus directivos, serán sancionados ya sea por las autoridades o por la sociedad civil.
- **Aumento significativo de la aplicación de la ley.** En la última década ha aumentado la prioridad atribuida a la lucha contra la corrupción. P. ej., en EUA, Reino Unido, Alemania y Suiza se hacen cumplir activamente las leyes correspondientes.

En México se ha puesto en marcha el Sistema Nacional Anticorrupción que busca prevenir y castigar la corrupción. Este sistema también contempla su implementación a nivel local.

- **Las PYMES en el centro de atención.** Los organismos encargados de hacer cumplir las leyes no sólo centran su atención en las grandes empresas multinacionales. Cada vez más, también las PyMEs con presencia internacional se sitúan en el foco de la justicia ya que forman parte de la cadena de suministro por la cual las grandes empresas deben de responder<sup>16</sup>.

- **Alcance extraterritorial.** Las normas legales se aplican cada vez más a nivel mundial. Las dos leyes extranjeras con alcance extraterritorial más destacadas del mundo en este contexto son:

- la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de EE. UU. (*Foreign Corrupt Practices Act, FCPA*) y la Ley sobre Corrupción de 2010 del Reino Unido (*Bribery Act 2010*). En el caso del FCPA, el gobierno norteamericano ejerce su jurisdicción sobre empresas estadounidenses o no estadounidenses sobre actos de corrupción llevados a cabo fuera de dicho país, pero que tienen nexos con EUA, tales como el envío de correos electrónicos inculpativos a través de servidores

<sup>16</sup> Fuente: Cámara de Comercio Internacional. „Auditoría legal anti-corrupción sobre terceros: Guía para pequeñas y medianas empresas”, 2015

localizados en EE. UU., o la transferencia de fondos a través de cuentas bancarias estadounidenses. Esto es suficiente para fijar la jurisdicción extraterritorial.

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

> **Las investigaciones centradas en sectores específicos** cada vez son más frecuentes y examinan empresas de todos los tamaños dentro de un sector particular. En 2010, a partir de un primer examen de este tipo en la industria, las autoridades estadounidenses alcanzaron acuerdos con empresas del sector de los servicios petroleros por la presunta violación del FCPA mediante el pago de millones de dólares para sobornar a servidores públicos con el fin de recibir un trato preferencial y beneficios indebidos durante un proceso aduanero.

La Comisión de Valores de EUA (*Securities and Exchange Commission*), afirmó que “la Unidad FCPA seguirá centrándose en exámenes a nivel de sectores enteros, y ningún sector es inmune a ser investigado<sup>17</sup>.”

> **Recompensas para los denunciantes internos.** Bajo el actual marco legal nacional e internacional, algunos gobiernos ofrecen a las y los empleados de las empresas incentivos económicos por informar sobre sospechas de delitos de corrupción. De acuerdo con la ley Dodd-Frank de protección al consumidor y reforma de Wall Street (Dodd-Frank Act) estadounidense, los denunciantes internos o “whistle-blowers” pueden recibir entre el 10 y 30 por ciento del monto de cualquier sanción pagada por una empresa que exceda USD\$1 millón. Esto puede motivar a las y los empleados a informar sobre problemas que, de otra manera, permanecerían sin detectar. Este tipo de incentivos no solo es aplicable al personal de grandes empresas. De igual manera las empresas pueden incluir este tipo de incentivos al interior de las mismas a fin de tener conocimiento de actos de corrupción cometidos por sus empleados.

■ **No sólo incumbe a los organismos encargados de hacer cumplir las leyes.** Cada vez más, las conductas corruptas son descubiertas y denunciadas por socios comerciales, la sociedad civil y el periodismo de investigación. Esto 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 provee-

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



doras 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. Los códigos pueden permitir a las empresas más grandes realizar un seguimiento de sus proveedores, p. ej. a través de auditorías in situ, para hacer cumplir los compromisos en materia de anticorrupción y reducir su riesgo.

> **Escrutinio público.** En los medios sociales se ha podido ver cómo bloggers expertos se han unido a organizaciones de la sociedad civil y a medios de comunicación en la investigación de posibles conductas corruptas de empresas. Un ejemplo de esto sucedió en el 2012 cuando el periódico The New York Times publicó un reportaje sobre presuntos sobornos pagados por Walmart, la tienda de autoservicio más importante del mundo, para obtener permisos para construir tiendas en México. Los artículos llevaron al Departamento de Justicia de los EE.UU a iniciar una investigación.

> El análisis costo-beneficio es una herramienta de uso común para justificar las decisiones empresariales. Sin embargo, no es aplicable para comparar los beneficios de realizar actos corruptos con los costos de establecer un programa de integridad. La corrupción es un crimen con graves consecuencias y en este contexto no se deben cuantificar los costos de manera racional. Muchos profesionales de los negocios siguen siendo víctimas de la falsa idea de que es improbable que la corrupción se descubra o peor aún que se castigue. De hecho, se ha progresado notablemente en el cumplimiento de la ley, en las auditorías de la cadena de suministro y en el escrutinio público y es probable que se siga avanzando en ese sentido. Las y los empleados no deben, por lo tanto, jugarse ni el destino de su empresa ni el suyo mismo.

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

¡Felicidades! Si usted está a cargo del programa de integridad de su empresa y sus empleadas o empleados recurren a esta excusa, la situación es alentadora. 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 como para debatir cómo lograrlo. Ahora necesitan las herramientas para hacerlo en la práctica.

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

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

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

■ **No existen soluciones universales.** Diferentes empleadas o empleados hacen frente

a situaciones diferentes en las que se requieren herramientas distintas para abordar las circunstancias particulares. El personal de logística puede afrontar solicitudes frecuentes de pequeños pagos de facilitación. Un gerente de ventas puede sentirse presionado para alcanzar metas de rendimiento comercial ambiciosas y por ello, estar tentado a incumplir la ley en el momento de la licitación de contratos frente a competidores percibidos como corruptos.

■ **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, p. ej. en un programa de capacitación en toda una empresa. Sin embargo, ésta no es la mejor manera de agudizar la capacidad de las y los empleados que afrontan situaciones difíciles. Para ellas se requieren enfoques más interactivos, como los juegos de roles entre colegas homólogos.

■ **Mantener abierta la puerta.** Las y los empleados siempre deben tener la oportunidad de plantear preguntas, buscar consejo o proponer mejoras para el programa de integridad. Esto puede conseguirse designando a una persona (un oficial de cumplimiento) o un área o departamento responsable para estas cuestiones dentro de la empresa, o a través de una línea telefónica directa especial. Este apoyo ayudará al personal a responder a inquietudes como "No sé cómo reaccionar ante la corrupción". Además, facilitará la comunicación y la con-



fianza dentro de la empresa y contribuirá a identificar los ámbitos en los que se requiere más apoyo y capacitación.

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

# CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA REBATIR LAS EXCUSAS

Una empresa no puede actuar por sí sola. La decisión de cometer, o abstenerse de, actos corruptos puede ser tomada por una o un representante 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 inmorales. Un programa de integridad 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 integridad, 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 n.º 1, en realidad no es tan fácil como parece definir el término corrupción.

- Tener una actitud aprobatoria ante la corrupción<sup>18</sup>. 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 no tú?”.
- > Entornos en los que el acto ilícito se percibe distante o lejano de uno mismo. P. ej., 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

<sup>18</sup> 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.



empresa<sup>19</sup>. 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 integridad meramente para cumplir con la ley. Sin embargo, esto difícilmente puede lograr el 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 convincente<sup>20</sup>. 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.

### RECORDAR REGULARMENTE LOS VALORES DE LA EMPRESA A 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.

### RECOMPENSAR E INCENTIVAR A QUIENES DESTACAN

Con frecuencia, las empresas diseñan e implementan los programas de integridad de acuerdo con los estándares derivados de las mejores prácticas internacionales. Sin embargo, pueden quedarse cortas en los incen-

19 Véase Dan Ariely, "The (Honest) Truth about Dishonesty", 2013  
20 Richard T. Bistrong, "The Practitioner's Viewpoint - Employees facing corruption: A personal reflection", Journal of Business Compliance, 05/2014.

tivos 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 integridad; o por demostrar voluntad de cuestionar o rechazar conductas o propuestas sospechosas<sup>21</sup>. La recompensa de este comportamiento demuestra que la empresa lo valora. Además, es prueba de que no hay nada que temer por hablar claro, o por negarse a participar en actos corruptos, incluso cuando ello pueda resultar en la pérdida de un negocio para la empresa.

### **CASTIGAR A QUIENES COMETEN INFRACCIONES**

Para lograr el compromiso con un programa de integridad, es igualmente importante sancionar las violaciones al mismo. El castigo proporcional refuerza las conductas positivas de las personas, al subrayar el compromiso de la empresa.

<sup>21</sup> Las recompensas no financieras pueden incluir premios de reconocimiento para los empleados y socios comerciales, la celebración de actividades en las publicaciones de la empresa, el acceso a cursos de capacitación ejecutiva, el reconocimiento en persona del personal directivo o de los pares. "Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, "Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica", 2013

Además de los propios actos corruptos, se debe castigar 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 excusas falsas. Las violaciones pueden servir como referencia para elaborar material didáctico y mejorar el programa en su conjunto, ya que son muestras de posibles áreas de mejora.

### **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 pública sobre el programa de integridad 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 éticas<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Véase Pacto Mundial de las Naciones Unidas / Transparency International, "Reporting Guidance on the 10th Principle against Corruption", 2009.





## 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 integridad 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. P. ej., la empresa puede retirarse de un contrato importante por negarse a realizar un pago ilegal, o perder dinero como resultado de demoras en un proceso, al no pasar a tiempo los bienes debido a los trámites aduaneros. Los altos directivos 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 generalmente 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 integridad de papel y la realidad de querer obtener a toda costa todos los contratos, la empresa debe velar por no emitir a su personal mensajes contradictorios. En este contexto puede

ser pertinente revisar el sistema de incentivos de la empresa, para evaluar si recompensa la evasión de riesgos excesivamente grandes, p. ej., a través de bonificaciones vinculadas a metas de desempeño demasiado ambiciosas. En este contexto, la empresa puede prever proactivamente ventas inestables en regiones de alto riesgo, o demoras en proyectos muy dependientes de la interacción con el gobierno para licencias, trámites aduaneros y permisos de trabajo.

➤ **Para hacer negocios con integridad, no existen atajos. Hacer frente a la corrupción puede ser, inicialmente, un camino aparentemente complicado hacia negocios más exitosos y sostenibles. Pero en realidad eso no es cierto y no existe alternativa. La corrupción tiene incontables consecuencias negativas, tanto 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 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. Cualquiera 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

Av Ricardo Flores Magon 2, Guerrero,  
Z.C. 06995 Cuauhtémoc, CDMX | México

Secretaría de la Función Pública

Insurgentes Sur 1735, Colonia Guadalupe Inn,  
Z.C. 01020 Delegación Álvaro Obregón, CDMX | México

### Layout

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

Noviembre 2017



[www.allianceforintegrity.org](http://www.allianceforintegrity.org)  
[www.gob.mx/sfp](http://www.gob.mx/sfp)