



# Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno

EDICIÓN PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS (PYMES)

Transparency International (TI) es la organización de la sociedad civil que lidera la lucha contra la corrupción en el mundo. A través de sus más de 90 capítulos en todo el mundo y una secretaría internacional en Berlín, Alemania, TI crea conciencia sobre los efectos nocivos de la corrupción. Para ello, trabaja con gobiernos, empresas y sociedad civil para desarrollar e implementar medidas efectivas para combatirla.

### Agradecimientos:

Transparency International expresa su agradecimiento a la Asociación de Contadores Públicos Matriculados, al Centro Internacional para la Empresa Privada y a los Capítulos Nacionales de TI, por la ayuda y el apoyo brindados en el desarrollo de esta herramienta.

Transparency International agradece al Foro del Sector Privado de las Américas por haber hecho posible la traducción de esta publicación al español.

## PRÓLOGO

Transparency International se complace en presentar esta versión de los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno destinada a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Son las pequeñas y medianas empresas las que dirigen gran parte de los negocios en todo el mundo, en particular en las economías emergentes. Esta edición de los Principios parte del principio de que las PYMES, en muchas sociedades del mundo, se enfrentan a menudo al problema del soborno. Tratándose de empresas más pequeñas y con recursos limitados, resistir y luchar contra tales presiones constituye para las PYMES un gran desafío. Además, las grandes empresas internacionales imponen cada vez más requisitos a sus proveedores para que presenten pruebas de que disponen de políticas y sistemas contra el soborno.

Esta edición se propone exponer, de un modo claro y directo, el proceso mediante el cual las empresas pequeñas y medianas pueden desarrollar un programa adecuado para luchar contra el soborno, en función de su tamaño y recursos. Combatir el soborno es una buena práctica comercial. Puede ayudar a forjar la reputación, en especial de cara a los clientes, y también puede reducir riesgos. Construyendo una cultura antisoborno fuerte, las PYMES lograrán desafiar y resistir con éxito al soborno.

Transparency International y el Comité de Dirección que supervisó el desarrollo de los Principios Empresariales esperan que las empresas, con independencia de su tamaño, encuentren útil esta Edición para las PYMES. Confiamos en que esta les sea de ayuda, tanto a las propias PYMES para contrarrestar el soborno, como a las grandes empresas para que incentiven buenas prácticas contra el soborno entre sus proveedores.

UNA EMPRESA QUE LUCHA CONTRA EL SOBORNO  
ES UNA EMPRESA QUE TIENE EL CONTROL DE SÍ MISMA



Jermyn Brooks  
Director, Programa de Sector Privado  
Transparency International



# MENSAJE DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN DE LOS PRINCIPIOS EMPRESARIALES

Los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno fueron elaborados por un Comité de Dirección formado por destacadas empresas y organizaciones y presidido por Transparency International, y se basan en un Documento Guía de TI cuya responsabilidad exclusiva corresponde a esta última. Ambos documentos fueron redactados teniendo en cuenta a las empresas más grandes, principalmente las que cotizan en bolsa. Sin embargo, no hay duda de que el apoyo de las empresas pequeñas y medianas, que representan gran parte de los negocios en todo el mundo, jugará un papel crucial en el éxito de la lucha mundial contra la corrupción.

Por ello, los miembros del Comité de Dirección nos alegramos de la iniciativa de TI de publicar una edición de los Principios Empresariales y un documento guía dirigidos fundamentalmente a los gestores y propietarios de PYMES que deseen conseguir el máximo efecto práctico con la mínima burocracia posible. Elogiamos y recomendamos por lo tanto esta nueva publicación, y esperamos que pueda serle de utilidad en la práctica a todas aquellas empresas que todavía tienen pendiente crear sus propios programas antisoborno, al igual que a las grandes empresas que estén tratando de incentivar el compromiso de sus socios proveedores y comerciales.

## El Comité de Dirección de los Principios Empresariales:

2

### Miembros corporativos

- BP p.l.c.
- F&C Asset Management p.l.c.
- General Electric
- HSBC
- Norsk Hydro ASA
- Organización Corona SA
- PricewaterhouseCoopers
- Rio Tinto p.l.c.
- SAP
- SGS
- Royal Dutch Shell
- Sika AG
- Tata Sons Ltd

### Otros

- AccountAbility
- The Conference Board
- European Bank for Reconstruction and Development
- International Federation of Inspection Agencies
- International Federation of Consulting Engineers
- Social Accountability International
- Transparency International

# INDICE

PRÓLOGO .....	1
MENSAJE DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN DE LOS PRINCIPIOS EMPRESARIALES .....	2
INTRODUCCIÓN – EL CASO DE LA EMPRESA .....	4
PRINCIPIOS EMPRESARIALES PARA CONTRARRESTAR EL SOBORNO – EDICIÓN PARA PYMES .....	7
Los Principios Empresariales.....	7
Objetivos.....	7
Cómo desarrollar un programa para contrarrestar el soborno.....	7
Problemas clave relativos al soborno.....	8
Regalos y atenciones.....	8
Conflictos de intereses.....	8
Contribuciones benéficas y patrocinio .....	9
Pagos de facilitación .....	9
Contribuciones políticas .....	9
Requisitos de implementación .....	10
Organización y responsabilidades .....	10
Relaciones comerciales .....	10
Empleados .....	10
Capacitación .....	10
Plantear inquietudes y buscar orientación .....	11
Comunicación.....	11
Controles y supervisión internos .....	11
 ANEXO A – PRINCIPIOS ACONSEJADOS PARA PYMES .....	12
ANEXO B – NORMAS ACONSEJADAS SOBRE REGALOS Y ATENCIONES .....	13
 DOCUMENTO GUÍA	
Póngase de acuerdo sobre sus Principios .....	16
Defina los objetivos para su empresa.....	17
Desarrolle su programa .....	19
Defina los objetivos para su empresa.....	19
Desarrolle su programa .....	19
Sobornos .....	20
Regalos .....	20
Hospitalidad y atenciones.....	21
Gastos por viajes comerciales de clientes .....	21
Pagos de facilitación .....	22
Favores.....	22
Términos de pago contractuales .....	23
Contribuciones políticas .....	23
Donaciones a entidades benéficas .....	23
Patrocinio .....	24
Conflictos de intereses .....	24
Implementación .....	25
Empleados o personas que trabajan en la empresa .....	25
Relaciones comerciales .....	26
Entablar relaciones comerciales.....	26
Plantear inquietudes y buscar orientación.....	27
Comunicación .....	27
Controles y supervisión internos .....	28
Conclusión .....	29

## INTRODUCCIÓN – EL CASO DE LA EMPRESA

*"La forma más común de corrupción es el soborno, que se define como la entrega o aceptación de dinero, regalos u otro tipo de ventajas como incentivo para hacer algo deshonesto, ilegal o que constituye una violación de la confianza en el transcurso de la actividad comercial".*

4

Usted está leyendo este documento porque algo le ha hecho pensar en el soborno y en cómo este puede perjudicar a su empresa.

El término 'corrupción' se define aquí como el uso indebido del poder, que es utilizado por la(s) persona(s) a quien(es) le fue encomendado para su propio beneficio particular. La forma más común de corrupción es el soborno, que se define como la entrega o aceptación de dinero, regalos u otro tipo de ventajas como incentivo para hacer algo deshonesto, ilegal o que constituye una violación de la confianza en el transcurso de la actividad comercial.

Transparency International (TI) introdujo los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno en 2002, pensando fundamentalmente en las grandes empresas. Desde entonces, los Principios Empresariales se han convertido en un estándar reconocido y en un modelo para desarrollar programas de lucha contra el soborno. El presente documento es una edición de los Principios Empresariales elaborada para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), y que se acompaña de pautas y consejos prácticos para ayudar a las organizaciones que cuentan con menos recursos de tiempo, dinero y personas, en el proceso de desarrollo de una estrategia contra el soborno que se adapte a su tamaño y estructura.

Una PYME puede estar constituida por un solo empresario, o ser una sociedad de tres o cuatro personas. Puede tratarse de una empresa familiar o de una sociedad de responsabilidad limitada con una determinada cantidad de empleados, incluso hasta quinientos. A diferencia de una gran empresa, es posible que una PYME no tenga Junta Directiva, Departamento de Recursos Humanos o los recursos necesarios, tanto en tiempo como en dinero, para designar un comité que supervise la incorporación en su gestión de los Principios Empresariales.

Dichos Principios Empresariales son los valores bajo los cuales las relaciones comerciales pueden desarrollarse con integridad. El Documento Guía fue concebido para ayudar a los propietarios o gerentes de una PYME que deseen implementar una estrategia contra el soborno e introducir estos principios en su empresa, pequeña o mediana. En él se detalla y explica cada etapa del proceso y se destacan los puntos en los que Ud., propietario o gestor, debe reflexionar. El Documento Guía le orientará sobre cómo desarrollar un Programa contra el soborno que se adecue a su propia situación. Dado que esta guía abarca las muchas situaciones en las que puede tener lugar el soborno, si encuentra una situación que no considera relevante para su empresa como, por ejemplo, las donaciones políticas, pase al caso siguiente. Cada consejo que se incluye está pensado para determinadas empresas y situaciones para las cuales es relevante. Pero también puede ser beneficioso para Ud. entender ciertos problemas que atañen a empresas más grandes que la suya ya que estos pueden cobrar importancia, en su caso particular, conforme su empresa vaya creciendo.

El soborno puede estar tan arraigado en la cultura empresarial en ciertos lugares, que lidiar con esta parezca un desafío abrumador. Ninguna empresa, y menos aún una empresa pequeña, puede enfrentarse sola a ello. Sin embargo, al adoptar un Programa para contrarrestar el soborno y cooperar con otras PYMES, socios y organizaciones comerciales, autoridades, así como con la sociedad civil, para luchar contra el soborno, Ud. tiene la oportunidad de marcar una verdadera diferencia y de ayudar a forjar una cultura de tolerancia cero frente al soborno.

**¡EL SOBORNO PERJUDICA A LOS NEGOCIOS!**

Hay ventajas claras de contar con programas contra el soborno y también riesgos de no tenerlos. Esto ya lo habrá comprendido, pero como apoyo a su planificación y discusión con sus colegas empresarios, los beneficios y riesgos se citan en las próximas páginas.

## BENEFICIOS

- Tener la reputación de ser una empresa que opera con ética aumenta sus posibilidades de ser seleccionada como proveedora por grandes multinacionales y de acceder mejor a los mercados internacionales.
- Un historial de integridad mejorará sus oportunidades de conseguir contratos de negocios con el gobierno.
- Con un buen Programa antisoborno en vigor, su empresa y sus socios estarán mejor protegidos contra las sanciones legales, la pérdida de licencias y la inclusión en listas negras.
- Si está considerando la posibilidad de vender su empresa, una buena reputación la hará más atractiva para los compradores potenciales.
- Una empresa con normas éticas es un buen lugar para trabajar, que fomenta buenas relaciones laborales y un ambiente agradable.
- Su empresa será más atractiva para las organizaciones financieras.
- Usted, y no algún pagador o cobrador de sobornos, será el dueño de su empresa y quien tenga el control de sus decisiones comerciales. Su organización ahorrará un dinero que, de otro modo, podría malgastarse en el pago de sobornos, regalos e incentivos.

## RIESGOS

- El soborno es ilegal en la mayoría de los países y, por lo tanto, se trata de un delito penal que impone severas sanciones financieras, y conlleva incluso el riesgo de una condena a prisión a los directores y gerentes responsables.
- Aún cuando el país en el que Ud. opera o al que vende no tenga leyes de lucha contra el soborno, es posible que venda a otros países que impongan sanciones por hechos de corrupción.



- Existen muchas iniciativas globales que buscan eliminar el soborno. La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC), que entró en vigor en 2005, es la primera convención mundial que aborda todas las formas de corrupción y cobrará una importancia cada vez mayor a medida que se convierta en ley y se implemente. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) lucha contra el soborno en los negocios internacionales por medio de su Convención contra el Soborno Transnacional. Esta ha sido incorporada a las leyes de los 37 países que han suscrito la Convención, y por consiguiente los alegatos de soborno pueden reportarse a las embajadas pertinentes. Tal como expresa la Convención de la OCDE: "[La corrupción ya no es el negocio de siempre](#)".
- Si Ud. pretende formar parte, como proveedor, de la cadena de suministro de las grandes empresas, estas querrán saber si tiene algún programa de lucha contra el soborno en vigor, ya que las multinacionales están sujetas a ciertas leyes y requisitos de divulgación particulares que se extienden a sus proveedores. Muchas grandes empresas ya cuentan con procesos de revisión de la debida diligencia, y si Ud. todavía no dispone de ningún programa para contrarrestar el soborno es menos probable que su empresa sea seleccionada como proveedora de una multinacional, o bien tendrá que someterse a los propios programas de la multinacional.
- Una condena por soborno puede significar la pérdida de licencias de exportación, por no mencionar las importantes multas.
- El soborno desacredita a una empresa y conlleva la pérdida inevitable de reputación e incluso su inclusión en una lista negra para ciertas organizaciones. Bancos, auditores y abogados deben informar sobre cualquier tipo de contabilidad irregular o inexplicada de acuerdo con lo que estipulan las leyes para combatir el lavado de dinero y el terrorismo.
- Las decisiones comerciales influenciadas por el soborno no se basan en el sentido comercial y probablemente derivarán en malos resultados. El dinero gastado en sobornos es una pérdida para la organización. Además, una vez que se entra en el terreno de los sobornos será más difícil volver atrás.

UNA EMPRESA QUE FUNCIONA A BASE DE SOBORNOS ES UNA EMPRESA QUE NO TIENE CONTROL DE SÍ MISMA



# PRINCIPIOS EMPRESARIALES PARA CONTRARRESTAR EL SOBORNO

## EDICIÓN PARA PYMES

Los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno (en adelante, los Principios Empresariales) fueron concebidos por un grupo de actores del sector privado, organizaciones no gubernamentales y gremios profesionales, como una herramienta para ayudar a las empresas a desarrollar metodologías efectivas para contrarrestar el soborno en todas sus actividades.

Esta versión de los Principios Empresariales, dirigida a las organizaciones de menor tamaño y menos recursos, es una simplificación de los procesos gracias a una clarificación de los problemas y la inclusión de ejemplos prácticos. Los valores que defienden los Principios se mantienen inalterados.

### 1. LOS PRINCIPIOS EMPRESARIALES

Estos son los valores comerciales en los que Ud. se basará al llevar a cabo su actividad comercial. Se adjunta en el Anexo A un ejemplo de cómo puede registrar su compromiso con estos Principios.

Su empresa se compromete a:

- Conducir su actividad comercial de forma justa, honesta y transparente;
- No pagar ni ofrecer sobornos, ya sea directa o indirectamente, para conseguir ventajas comerciales;
- No aceptar sobornos, tanto directa como indirectamente, para conceder ventajas comerciales;
- Desarrollar un Programa para implementar y respaldar estos Principios.

### 2. OBJETIVOS

Los Objetivos de estos Principios Empresariales son ayudarle a garantizar que su empresa opere con buenas prácticas comerciales para proteger su reputación, y sugerirle distintas maneras de reducir al mínimo el riesgo de soborno.

Para alcanzar estos objetivos, su empresa debe:

- Definir los valores y las prácticas de acuerdo a las cuales funciona su empresa;
- Observar su empresa y decidir dónde hay riesgos;
- Ponerse de acuerdo como empresa en las prácticas mediante las cuales puede contrarrestar los riesgos de soborno;
- Determinar los procesos mediante los cuales la empresa podrá contrarrestar los riesgos de soborno.

### 3. CÓMO DESARROLLAR UN PROGRAMA PARA CONTRARRESTAR EL SOBORNO

Estos son los pasos prácticos que puede seguir para decidir la manera en que su empresa observará los Principios Empresariales y alcanzará los Objetivos apuntados arriba. Para recopilar información puede acudir, entre otros, a embajadas, organizaciones comerciales y Capítulos Nacionales de TI.

*“Los objetivos de estos Principios Empresariales son ayudarle a garantizar que su empresa opere con buenas prácticas comerciales para proteger su reputación, y sugerirle distintas maneras de reducir al mínimo el riesgo de un soborno.”*

## Evalúe los riesgos

- Compruebe si los países en los que hace negocios tienen un alto riesgo de soborno consultando: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi).
- Evalúe la exposición al soborno de los sectores en los que opera su compañía.
- Revise sus contratos con agentes y otros socios comerciales, y verifique que los términos de pago y las comisiones sean claras y apropiadas para los servicios brindados.
- Determine qué controles deben realizarse para evaluar la integridad de sus proveedores, socios y clientes.
- Si está trabajando en una cadena de suministro como proveedor, sepa qué es lo que sus clientes esperan que Ud. haga para combatir el soborno.
- Conozca las leyes y reglamentaciones que afectan el ámbito de negocio en el que Ud. trabaja. El soborno es ilegal en la mayoría de los países.

**EL SOBORNO ES ILEGAL EN LA MAYORÍA DE LOS PAÍSES**

## Acuerde un Programa antisoborno

Basándose en la evaluación previa de los riesgos, su empresa podrá desarrollar un Programa para contrarrestar el soborno y asegurarse de que actúa siempre de forma honesta y abierta.

## 4. PROBLEMAS CLAVE RELATIVOS AL SOBORNO

Los elementos mencionados a continuación son los principales problemas que pueden afectar directamente a su empresa, y que Ud. debe analizar y priorizar.

Un soborno puede presentarse de diversas formas, y no sólo como dinero. Se puede pagar directamente o como parte de una 'comisión' en un contrato, pero también puede ocultarse en forma de un regalo, beneficio, favor o donación. También agentes o terceras personas que trabajen en nombre de su empresa o compañía pueden estar pagando sobornos sin que Ud. lo sepa.

### Regalos y atenciones

El ofrecimiento de un regalo costoso o de un lujoso entretenimiento (o atención) pueden ser percibidos como soborno de acuerdo con las leyes locales, y de hecho pueden ser utilizados como formas de soborno más sutiles que el dinero en efectivo, brindados con la intención deliberada de ganar de manera indebida una ventaja comercial, y tal vez allanando el camino para un soborno de mayor envergadura. Sin embargo, los regalos y atenciones razonables que se ofrecen abiertamente en el transcurso de la actividad comercial con el fin de fomentar buenas relaciones y marcar ocasiones especiales no constituyen sobornos. Por consiguiente, es importante entender la diferencia. Para poder proteger a su empresa y a la gente que trabaja con Ud., convenga en qué momento pueden darse o aceptarse regalos y atenciones, así como qué registros deben llevarse de ellos. Asegúrese además de que sus socios comerciales conozcan sus reglas.

**En el Anexo B encontrará un ejemplo de normas sobre regalos y atenciones.**

### Conflictos de intereses

Un conflicto de intereses surge cuando se antepone un interés o una relación personal a los intereses de la empresa. Los conflictos de intereses pueden viciar el criterio y derivar en acciones que no son ni honestas ni realizadas de forma transparente. En ocasiones, esto

puede conducir a una situación en la que las personas actúan en contra de su mejor juicio y dan o aceptan un beneficio que puede perjudicar a su empresa. La forma de tratar este problema es disponiendo de reglas sobre cómo deben manejarse las situaciones en las que puede surgir un conflicto. Incluso en casos en que no exista negligencia profesional, los conflictos de intereses pueden ser vistos como actividades corruptas y esto puede ser tan perjudicial como un hecho de negligencia profesional real.

## Contribuciones benéficas y patrocinio

Los sobornos pueden disimularse en forma de contribuciones benéficas o patrocinios. Asegúrese de que el dinero que su empresa paga a una entidad benéfica no dependa de un acuerdo comercial ni se realice con el fin de conseguir un contrato o hacer negocio. Dé siempre ese dinero a la organización y no a una persona.

El patrocinio se refiere a los pagos que realiza la empresa, en efectivo o en especie, para poder vincular su nombre a un evento popular, por ejemplo a una actividad deportiva, o relacionarse con una persona conocida, por ejemplo un cantante. El beneficio para la empresa radica en la asociación de su nombre con lo conocido y famoso, pero el patrocinio debería ofrecer beneficios reales y ponderables para la empresa, como más publicidad y una mayor solidez de la marca. Asegúrese de que el patrocinio se realice para el beneficio de la empresa y que no se utilice para encubrir un soborno.

## Pagos de facilitación

Los pagos de facilitación constituyen simplemente otra forma de soborno y, como tales, son ilegales en casi todos los países. Puede tratarse de montos pequeños exigidos por los proveedores de servicios con el fin de garantizar o 'facilitar' los servicios a los que Ud. -o su empresa- tiene derecho, como por ejemplo conectar un teléfono u obtener un visado, o bien puede ser dinero que se ofrece al personal de aduanas, inmigraciones u otro tipo de funcionarios para 'acelerar' la prestación de servicios y la concesión de permisos. Desafortunadamente, estos pagos son tan comunes en tantos países que se consideran como algo 'normal' o 'inevitable', aunque sean ilegales y por tanto se puedan y deban evitar. Tener claro cómo puede asegurarse de no realizar pagos de facilitación le servirá, tanto a Ud. como a sus socios, para enfrentar este problema.

## Contribuciones políticas

Los sobornos pueden disimularse bajo la forma de contribuciones políticas. Si su empresa desea hacer una contribución a un partido político, es importante que esta decisión se tome abiertamente. Si tiene una Junta Directiva, debe registrarse dicha decisión como una resolución de la Junta. Si se trata de una pequeña empresa, se puede anotar el proyecto de realizar la donación en una reunión de la dirección. Asegúrese de que todos en la organización sepan que la decisión de hacer una contribución política en nombre de la empresa debe ser tomada de acuerdo con toda la empresa, y que jamás debe ser decisión de una sola persona sin el pleno consentimiento de la dirección. Preste atención a la oportunidad del momento. Si está en medio de un proceso de negociación para obtener un contrato o una licencia del gobierno, por ejemplo un permiso de planificación, o si algún tema delicado de su empresa está siendo examinado por el gobierno, las contribuciones destinadas al gobierno o a un partido político local podrían ser vistas como un soborno. Jamás entregue una contribución directamente a una persona.



## 5. REQUISITOS DE IMPLEMENTACIÓN

Para implementar su propio Programa, debe tomar las siguientes medidas, en función del tamaño y de la estructura de su empresa.

### Organización y responsabilidades

Concierte un Programa con sus colegas de trabajo o con los empleados de su empresa para garantizar que se respeten los Principios Empresariales. En función del tamaño de su empresa, podría nombrar a una persona o a un grupo para administrar el Programa de lucha contra el soborno.

Todos en su empresa, o todos sus empleados, deben comprender que cada uno tiene la responsabilidad de asegurar que se acate el Programa y de que este funcione.

Debería animarse a cada integrante de su empresa a participar en la discusión sobre estas cuestiones y a comprometerse a seguir el Programa.

### Relaciones comerciales

Cuando se trabaja con terceros, no sirve de nada comprometerse a no pagar ni recibir sobornos, si aquellos lo están haciendo en su nombre.

Su empresa debe asegurarse de que se cumpla el Programa en los negocios y relaciones con socios comerciales tales como agentes, proveedores y contratistas. Verifique que estos sean entidades legítimas y que no tengan antecedentes de pago de sobornos.

Los pagos de comisiones deben analizarse para comprobar que sean proporcionales a los servicios brindados a su empresa. Asegúrese de que el agente entienda con claridad sus Principios Empresariales y se comprometa contractualmente a respetarlos.

Lleve registros claros de todas sus decisiones, como por ejemplo en lo que se refiere a las comisiones acordadas y las instrucciones dadas de no pagar sobornos. Todo esto le ayudará a proteger a su empresa.

Asegúrese de que sus términos contractuales exijan que los terceros acaten sus Principios Empresariales, y que sus contratos le confieran el derecho de rescisión si se pagan sobornos o si sus agentes o intermediarios aceptan sobornos.

### Empleados

Asegúrese de que nadie en su empresa sea sancionado en el caso de que se pierdan negocios por no pagar o aceptar un soborno. De igual modo, debe incluir como parte de su Programa una sanción disciplinaria para todo aquel integrante de la organización a quien se descubra pagando o recibiendo un soborno. Para que estas medidas sean aplicables y eficaces, todo el personal de su empresa debe saber que esta es su política. Si dispone de un responsable de Recursos Humanos, este tendrá que involucrarse mucho en la implementación del Programa antisoborno.

### Capacitación

Asegúrese de que todos los elementos de su Programa sean discutidos y convenidos por todos dentro de su organización, así como por quienes se incorporen en el futuro. También deben ser comprendidos y aceptados por sus proveedores, contratistas y demás socios comerciales. Deje muy en claro en sus reglas que las decisiones deben anteponer los mejores intereses de la empresa a los intereses o beneficios personales.

*“Todos en su empresa, o todos sus empleados deben comprender que cada uno tiene la responsabilidad de asegurar que se acate el Programa y de que este funcione.”*

## 6. PLANTEAR INQUIETUDES Y BUSCAR ORIENTACIÓN

Este es un punto esencial en la lucha contra el soborno. Su reputación proviene de sus valores empresariales. Decida cuál es la mejor manera en que su empresa puede tratar las inquietudes y las denuncias, pero también cómo puede aprender de la experiencia e introducir mejoras en su Programa.

Póngase de acuerdo con el personal de su organización, y cuando sea posible también con sus socios comerciales, acerca de la mejor manera de manifestar las inquietudes sobre posibles sobornos sin temor a represalias y determine dónde podrá obtenerse asesoramiento sobre cómo manejar incidentes antes de que se conviertan en un problema.

## 7. COMUNICACIÓN

No sirve de nada tener Principios Empresariales y un Programa si nadie los conoce.

Su empresa debe asegurarse de que el Programa se dé a conocer a todos los que forman parte de su organización, a los socios comerciales y a los clientes. Esto producirá el efecto positivo de mejorar la reputación de su empresa, al ser reconocida como una organización que actúa con integridad para contrarrestar el soborno, y además le servirá para protegerse y proteger a sus socios si surgen incidentes relacionados con el soborno.

## 8. CONTROLES Y SUPERVISIÓN INTERNOS

No sirve de nada tener un Programa si no viene respaldado por controles e informes. Estos constituirán los puntos de equilibrio que sostendrán su Programa e indicarán cómo está funcionando. Aunque su empresa no tenga que cumplir los mismos requisitos de divulgación y auditoría que se imponen a las empresas públicas, hasta las empresas mejor dirigidas pueden conocer problemas, por lo que es importante mantener buenos registros, que den cuenta de una buena práctica antisoborno en caso de que surjan preguntas. Haga público el Programa en su sitio Web si dispone de uno. Conserve notas de todas las reuniones en las que se tomen decisiones.

Es esencial llevar registros y libros de contabilidad precisos que muestren todos sus movimientos financieros. Debe asegurarse de que no existan cuentas que no aparezcan registradas en los libros. Recuerde que las leyes sobre lavado de dinero exigen que los contables y abogados informen sobre todo aquello que no se esté realizando de manera transparente o que parezca irregular. Tener registros precisos le ayudará a proteger su empresa en caso de que alguna vez tenga la necesidad de explicar una transacción.

Usted necesita controles internos fuertes, capaces de sacar a la luz las irregularidades. Dichos controles solamente funcionarán si están bien integrados en los procesos de la empresa y si todo el personal de la empresa los sigue. Quienes administren los controles deben estar adecuadamente capacitados para ello.

Haga revisiones de vez en cuando para comprobar que sus procesos funcionan. Hágalo con regularidad y lleve registros de cómo se soluciona lo que no estuviera funcionando. Revise su Programa y coméntelo regularmente con todos los que formen parte de la organización, al igual que con los auditores. Lleve registros de estas discusiones, así como de todas las medidas que tome como consecuencia de ellas. Implemente mejoras en su Programa a medida que vaya aprendiendo de la experiencia.

*“Necesita controles internos fuertes, capaces de sacar a la luz las irregularidades. Dichos controles sólo podrán funcionar si están bien integrados dentro de los procesos de la empresa y si todo el personal los sigue.”*

# ANEXO A

## PRINCIPIOS ACONSEJADOS PARA PYMES

1. Llevaremos a cabo nuestra actividad comercial de manera justa, honesta y abierta.  
(Ejemplo: términos de pago transparentes, registros claros)
2. No pagaremos sobornos, ni aceptaremos que se ofrezcan sobornos en nuestro nombre para obtener una ventaja comercial.  
(Ejemplo: los agentes no pagarán sobornos)
3. No aceptaremos sobornos, ni permitiremos que estos sean aceptados en nuestro nombre con el fin de influenciar a la empresa.  
(Ejemplo: gestión cuidadosa de los pagos de comisiones)
4. Evitaremos hacer negocios con quienes no acepten nuestros valores o puedan perjudicar nuestra reputación.  
(Ejemplo: selección cuidadosa de los socios comerciales)
5. Estableceremos nuestros propios procesos para evitar el soborno, ya sea directo o indirecto, respetando y respaldando nuestros valores.  
(Ejemplo: un proceso para hacer frente a los regalos y atenciones)
6. Llevaremos registros claros y los mantendremos actualizados.  
(Ejemplo: registros de las decisiones sobre la entrega de donaciones o cómo manejar una demanda por soborno o un conflicto de intereses)
7. Nos aseguraremos de que todos en nuestra empresa, al igual que nuestros socios comerciales, conozcan nuestros Principios.  
(Ejemplo: buena comunicación y capacitación; que no haya excusas para el desconocimiento)
8. Revisaremos y actualizaremos regularmente nuestro Programa y nuestros procesos, según las necesidades.  
(Ejemplo: aprender de la experiencia y trabajar en red con otros)
9. Respetaremos estos Principios aún en las situaciones y etapas difíciles.  
(Ejemplo: no realizar pagos de facilitación)



# ANEXO B

## NORMAS ACONSEJADAS SOBRE REGALOS Y ATENCIONES

### COMPROMISO DE LA EMPRESA:

*Nuestra empresa se ha comprometido a no realizar ni recibir sobornos. Dado que en ciertas ocasiones las atenciones y los regalos pueden disimular sobornos o ser erróneamente interpretados como tales, hemos establecido estas normas que definen claramente lo que consideramos genuino y aceptable y lo que no.*

### REGALOS

Podremos aceptar regalos en la forma de pequeños artículos, de valor limitado. No podremos aceptar objetos de valor<sup>1</sup>.

Aunque podamos aceptar un regalo de manera puntual, no aceptaremos regalos que nos sean ofrecidos de forma regular o frecuente.

Nuestra norma comercial establece que los regalos que hagamos deben tener un valor moderado, ser legales en virtud de lo dispuesto por la ley local, y ser aprobados por la dirección de la empresa<sup>2</sup>.

Los artículos de valor recibidos como regalos serán devueltos o descartados conforme lo disponga la dirección de la empresa<sup>3</sup>.

### ATENCIONES

Podremos ofrecer y aceptar atenciones (o entretenimientos) con un anfitrión, si son razonables y obran en el interés legítimo de la empresa.

No ofreceremos ni aceptaremos atenciones lujosas o frecuentes, ni tampoco atenciones o entretenimientos en los que no haya anfitrión.<sup>4</sup>

1 Puede ser oportuno establecer un límite para el valor de los regalos –por ejemplo, 30 dólares norteamericanos– o proporcionar ejemplos de regalos pequeños tales como artículos promocionales, flores o chocolates. Entre los ejemplos de artículos de valor se incluyen joyas de oro, relojes costosos o billetes de avión.

2 Por lo general, existen leyes o regulaciones relativas a lo que los funcionarios del gobierno pueden aceptar. Le será de ayuda comentar y decidir qué regalos ofrecer a sus clientes en lugar de dejarlo al criterio de una sola persona. Recuerde que sus clientes pueden decidir también tener su propia política sobre regalos.

3 En ocasiones sería descortés rechazar un regalo, como por ejemplo en un evento público. Es útil haber pensado con anticipación en esta posibilidad y contar con una guía ya preparada. En estos casos, el regalo puede ser aceptado y devuelto posteriormente junto con una carta de explicación. Como alternativa, podría elegir donar su valor a una entidad benéfica. Quien ofreció el regalo debería ser informado de lo que ha hecho su empresa y la razón de ello, con el fin de evitar los regalos de valor en otras ocasiones.

4 Cuando nadie de la empresa organizadora de un evento asista como anfitrión de los invitados –por ejemplo en un evento deportivo–, se trata entonces de un regalo y no de una atención, por lo que este caso recae dentro de la norma para regalos. Para que se trate de una atención debe de estar involucrado algún elemento comercial, por ejemplo la promoción de buenas relaciones o el seguimiento de una reunión de negocios. Las atenciones suntuosas exceden lo que se considera apropiado, como por ejemplo el alojamiento durante un fin de semana en un hotel costoso, que incluya además a los cónyuges. Este tipo de prácticas no constituyen un problema, siempre y cuando cada empresa pague sus propios gastos de viaje y alojamiento.



# Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno

EDICIÓN PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS  
EMPRESAS (PYMES)

DOCUMENTO GUÍA



# IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS EMPRESARIALES PARA CONTRARRESTAR EL SOBORNO

## EDICIÓN PARA PYMES

*"Al adoptar un Programa de lucha contra el soborno Ud. también está tomando medidas para proteger tanto a su empresa como al personal de la misma."*

Este documento explica con más detalle los diversos elementos de los Principios Empresariales y la forma en la que puede desarrollar su Programa. Lo mejor es tratar de acordar e implementar el Programa en una sola fase, pero si no puede manejarlo de esta manera, le sugerimos los siguientes Pasos para ayudarle a completar este proceso en varias etapas.

### PASO 1 PÓNGASE DE ACUERDO SOBRE SUS PRINCIPIOS

El primer Paso que debe dar es comprometerse de manera firme a contrarrestar el soborno, expresando cuáles son sus valores empresariales para:

- Llevar a cabo su actividad comercial de manera justa, honesta y transparente;
- No pagar u ofrecer sobornos, tanto directa como indirectamente, para obtener ventajas comerciales;
- No aceptar sobornos, tanto directa como indirectamente, para ofrecer ventajas comerciales;
- Desarrollar un Programa para implementar y respaldar estos Principios.

**LA CULTURA QUE PERMITE LUCHAR CONTRA EL SOBORNO SE ESTABLECE DESDE LOS NIVELES MÁS ALTOS EN LA JERARQUÍA DE LA EMPRESA**

Es importante que su Junta Directiva (si dispone de una), o su socio, gerente o propietario, en función del tamaño y la estructura de la empresa, respalde con firmeza este compromiso y sea visto como parte activa en implementación del Programa, ya que su participación afianzará la cultura empresarial que surge de los niveles más altos. Al adoptar un Programa de lucha contra el soborno, Ud. también está tomando medidas para proteger tanto a su empresa como al personal de la misma.

Debe registrarse la decisión de tomar este primer Paso. La forma en que lo haga dependerá del tamaño y la estructura de su empresa. Si tiene una Junta Directiva, la propuesta debe ser presentada a esta y acordada mediante una resolución. Si su empresa es muy pequeña, debe simplemente debatir la cuestión con sus colegas o socios y llegar a un acuerdo sobre un Programa antisoborno.

Lo importante aquí es que la decisión de adoptar un Programa para contrarrestar el soborno sea consignada por escrito. La importancia de los registros es que muestran las intenciones -de Ud. como dirección y de la empresa-, lo que quería hacer y por qué. Si alguna vez lo necesita, dispondrá de los medios que le permitirán proteger a su empresa contra acusaciones por supuestos actos de soborno. Tratándose de una organización pequeña no está obligada a publicar informes como las grandes empresas, por lo que bastará con llevar un libro o archivo en el que se registren las decisiones. En el Anexo A se incluye un ejemplo de cómo podría Ud. comprometerse en un código escrito a luchar contra el soborno.

## DEFINA LOS OBJETIVOS PARA SU EMPRESA

Los Objetivos de los Principios Empresariales consisten en definir un marco de referencia para la forma en la que Ud. lleva a cabo su actividad comercial de manera honesta y combate el soborno a través de buenas prácticas comerciales y de la gestión del riesgo.

En primer lugar, su empresa debe analizar la situación en que se encuentra a través de una rápida evaluación del riesgo. En esta etapa, Ud. debe fijar los puntos sobre los que su empresa necesita reflexionar.

- Observe dónde lleva a cabo la actividad comercial, cuáles son las leyes que rigen en su país de origen y en los países en los que opera comercialmente. Podrá solicitar información sobre los países en las embajadas, organizaciones comerciales y en los Capítulos Nacionales de TI, pero también podrá encontrar información en el Índice de Percepción de la Corrupción de TI en el sitio [www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi), donde se indica la percepción con respecto al nivel de corrupción en la mayoría de los países. ¿Está Ud. operando, o planea operar, en países a los que se considera muy corruptos?
- Algunas industrias son especialmente vulnerables al soborno, ya sea debido a la naturaleza de sus productos o servicios o debido al lugar en el que principalmente operan. Piense, por ejemplo, en el sector industrial del petróleo, de las industrias farmacéuticas o de la construcción. ¿A qué clase de esquemas de soborno podría estar expuesto? Evalúe las industrias con las que hace negocios y analice los riesgos para su empresa.
- Terceras partes, entre ellas los distribuidores y agentes, pueden ser vulnerables al soborno. Verifique punto por punto los términos de sus contratos más importantes y cerciórese de que todos los pagos se puedan justificar, o si los contratos incluyen términos de pago complejos o extraños. Controle en especial todos los porcentajes de comisiones y compruebe si son apropiados en vista de los servicios brindados. ¿Qué comprende exactamente una "comisión o tarifa por gestión"? ¿Qué beneficio le aportaría esta "gestión"? Puede tratarse de algo muy útil, pero piense en lo que espera realmente recibir por dicha comisión y asegúrese de que conste por escrito en su convenio de forma que el pago de la comisión sea abierto y transparente. Una comisión del 5% puede ser justificable, pero ¿y de un 15%? ¿Se ha incorporado el pago de la comisión de forma tardía en las negociaciones? Si se agrega al precio total costos en porcentajes, ¿sabe Ud. en concepto de qué y a quienes se les está pagando? En otras palabras, ¿se trata de una organización o de una persona física? ¿Quién es el titular de la cuenta a la que se va a pagar la comisión? Hay casos documentados de aumento de los precios de los contratos para incluir pagos a una persona.



- Si Ud. tiene empleados, ellos pueden estar en riesgo debido a las prácticas de socios comerciales carentes de ética. Observe a sus socios comerciales, – es decir, a proveedores, distribuidores y clientes – y evalúe si su relación y los acuerdos que mantiene con ellos son abiertos y transparentes. ¿Qué sabe acerca de ellos? ¿Pueden ser cuestionables o difíciles de entender algunas de sus formas de operar o algunos de los acuerdos con ellos? Por ejemplo, ¿son los procesos de licitaciones o los términos de pago abiertos y claros? Observe especialmente a todos aquellos que actúan en su nombre. ¿Ha comprobado su autenticidad? ¿Se trata de empresas legítimas? ¿Se realizó alguna verificación de sus antecedentes en lo que se refiere a su reputación, tanto en el aspecto comercial como en relación con su integridad? ¿Tienen oficinas? ¿Se están realizando pagos en paraísos fiscales? Todas estas comprobaciones pueden parecer intimidantes si su empresa es una organización muy pequeña, pero puede solicitar ayuda a embajadas, organizaciones de comercio y a los capítulos de TI. Además, Internet es una valiosa fuente de información.
- ¿Se ha visto su empresa afectada por la práctica del soborno?
- Observe sus procesos internos, como las compras y los términos contractuales relativos al pago. ¿Está seguro de que haya un equilibrio de poderes, de que existan controles y que se esté llevando un registro de estos?

Esta información pondrá de manifiesto las áreas que deben ser reforzadas y le ayudará a determinar aquellas en las que necesita desarrollar procesos para que su empresa pueda cumplir su Programa antisoborno. Al igual que sucede con el compromiso con el Programa, consigne por escrito los Objetivos que haya decidido fijar.



## PASO 2

### DESARROLLE SU PROGRAMA

En el primer paso Ud. y su empresa han acordado tener un Programa de lucha contra el soborno y han decidido cuáles son sus Objetivos, así como los aspectos en los que necesita trabajar más o qué nuevos procesos tiene que implementar. Un Programa para combatir el soborno será además positivo para su reputación y le dará a su empresa una ventaja de cara a las grandes empresas que buscan proveedores. También le ayudará a reducir al mínimo los riesgos para su empresa, entre ellos los riesgos de sanciones legales y multas. Ahora, Ud. tiene que implementar el Programa. Convenga qué debe hacer para reducir al mínimo el riesgo de soborno en su empresa. Esto le dará la medida de su Programa. Tendrá que dedicar algo de tiempo para completar este paso. Comience por las dos acciones que se indican a continuación:

#### DECIDA QUIÉN DEBE ESTAR INVOLUCRADO

Esto dependerá del tamaño de su organización. Si tiene una Junta Directiva, podría nombrar a alguien para que sea responsable de la implementación del Programa antisoborno.

Si se trata de una organización más pequeña de sólo unas pocas personas, sería mejor que todos comentaran y acordasen juntos la forma de poner en práctica su Programa.

Es importante que un liderazgo en el proceso provenga de los niveles más altos de la jerarquía de la empresa, pero todos deben compartir una responsabilidad en este ámbito.

Piense a qué otra persona puede necesitar involucrar, en función de cómo y dónde opera su empresa. Algunos ejemplos incluyen sindicatos, abogados o auditores. También puede desear implicar a alguno de sus socios comerciales más importantes.

Independientemente de cómo lo organice, es esencial que todos dentro de su organización asuman la responsabilidad del Programa de lucha contra el soborno como parte central del negocio.

En tanto que PYME es posible que cuente con recursos limitados, pero no obstante es importante que dedique algo de tiempo a conocer y analizar las leyes vigentes en materia de soborno. Si, por ejemplo, Ud. hace negocios con distintos gobiernos o con el gobierno local, habrá determinados para ello. La mayoría de los países tienen leyes antisoborno, que se implementan de distintas formas y en mayor o menor grado. Los países que han suscrito la Convención contra el Soborno Transnacional de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) dispondrán de leyes para combatir el soborno, y las pequeñas empresas pueden denunciar cualquier intento de soborno por parte de una empresa establecida en una nación miembro de OCDE, en sus embajadas. Las empresas establecidas en los EE. UU. están sujetas a lo estipulado por la Ley de prácticas corruptas en el extranjero y por la Ley Sarbanes-Oxley, que atañen al soborno de funcionarios del gobierno y a los requisitos de presentación de informes y divulgación de información, y dichas empresas querrán seguramente cerciorarse de que sus proveedores no constituyen un enlace débil en su cadena de aprovisionamiento.

#### DECIDA EL ALCANCE DE SU PROGRAMA

Para poder combatir el soborno, es fundamental saber y reconocer los diversos disfraces que pueden ocultar un soborno, y disponer de procedimientos para hacer frente a cada uno de ellos. Considere de qué manera cada una de las posibles modalidades de soborno podría afectar a su empresa y asígneles la prioridad correspondiente.

*“Piense sobre el valor, la frecuencia y si son apropiados los regalos. ¿Cuándo un regalo empieza a crear una obligación y a influir una decisión?”*

## Sobornos

En su forma más simple, un soborno es una transacción ilegal en la que alguien abusa de su posición para obtener un beneficio personal. Generalmente consiste en una suma de dinero, pero también puede ser un beneficio entregado o recibido con el objeto de obtener una ventaja. Estos beneficios pueden consistir en hospitalidad, regalos o un favor. Pero los incentivos pueden también no tomar la forma de un soborno directo, sino tratarse de una estratagema indirecta. Pueden influenciar el criterio y poner a los empleados en una posición comprometida.

## Regalos

Hacer regalos es una práctica aceptada en la mayoría de los países, pero puede abrir las puertas a abusos y, además, se puede utilizar como parte de un proceso que permita preparar un soborno de mayor envergadura. Por lo tanto, es importante que piense en lo que quiere que haga su empresa con respecto a los regalos. Conviene controlar tanto el ofrecimiento como la aceptación de regalos, para que haya consistencia en su forma de proceder. Por ejemplo, debe tener especial cuidado cuando considere la posibilidad de hacer regalos durante todo el tiempo que dure un proceso de negociaciones comerciales, desde el comienzo de la licitación hasta la adjudicación del negocio. Tenga siempre cuidado cuando haga regalos a alguien que disponga de poder para adjudicar o influenciar los negocios. Sea consciente de que los gobiernos tienen, por lo general, normas estrictas en lo que se refiere a aceptar regalos.

Piense en el valor, la adecuación y la frecuencia de los regalos. ¿Cuándo empieza un regalo a crear una obligación y a influir en el criterio? Regalar chocolates o un bolígrafo puede ser aceptable, pero ¿y si el bolígrafo es de oro o el regalo es un collar de perlas valorado en 1.000 dólares?

Es conveniente pensar a fondo cuál va a ser su política y forma de proceder, y mantener una actitud abierta sobre lo que haya decidido en lo que respecta a hacer y aceptar regalos para su empresa. Se trata de una manera de asegurarse de que está protegido contra cualquier malentendido y publicidad. También esto ayudará a sus empleados a manejar las situaciones en las que les ofrecen regalos. A modo de ejemplo, Ud. podría decidir que se aceptará un regalo ocasional, en una ocasión apropiada, por un valor de hasta, por ejemplo, 25 dólares. Por consiguiente, asegúrese de que todos en su empresa y que sus socios comerciales conozcan estas reglas.

Determine qué es lo que debe hacerse si a alguien de su empresa le ofrecen regalos más valiosos o de manera más frecuente. Si rechazar el regalo podría dar lugar a una ofensa, por ejemplo, cuando se ofrece en un evento público, debe proporcionar una guía de qué hacer en tales casos. Podría por ejemplo aceptarlo pero consignar que se ha recibido ese regalo, y quizás incluso entregarlo a una entidad benéfica. Informe siempre con cortesía a quien le haya hecho el regalo acerca de qué ha hecho con este y por qué, ya que de lo contrario podría enfrentarse a la misma situación en ocasiones posteriores. Quizás sea preferible ir a lo seguro y no aceptar ningún tipo de regalo, sin importar su valor.

De igual modo, debe pensar sobre el ofrecimiento de regalos por parte de su empresa. Puede decidir regalar solamente artículos tales como pisapapeles o bolígrafos, con el logo de su empresa. También es posible que en ciertas ocasiones pueda ser apropiado un regalo más costoso. Sea cual fuere su decisión, déjela clara. Piense en un sistema para aprobar y registrar los regalos, y asegúrese de que todos entiendan qué es lo que deben hacer en cada situación.

En el Anexo A de los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno se incluye un ejemplo de Normas sobre regalos y atenciones.

## Hospitalidad y atenciones

En ocasiones, las atenciones (o entretenimiento) pueden convertirse en un regalo. Una atención está siempre patrocinada por la organización que la ofrece, mientras que no ocurre lo mismo con los regalos. Si un socio comercial lo invita a cenar, o a un evento social, que su compañía patrocina con fines comerciales o simplemente con el propósito de promover las buenas relaciones entre ambas organizaciones, esto constituye una atención y es aceptable siempre y cuando no sea suntuosa. Una comida en un restaurante local de vez en cuando no constituye un problema. Sin embargo, las cenas costosas o la estancia por una noche con los cónyuges en un hotel de cinco estrellas sí son algo suntuoso.

Las invitaciones o entradas para asistir a un evento de gala que puede usar como Ud. desee, sin que el evento esté patrocinado, constituyen un regalo. Puede ser oportuno aceptarlas, pero debe examinarlas de acuerdo con lo estipulado por la política de regalos de su empresa, es decir, fijarse en si superan el valor de los regalos que ha convenido que pueden aceptarse. Si sus normas establecen un límite de 30 dólares y las entradas tienen un valor de 200 dólares, entonces debe discutirlo con su organización. Si existe un buen motivo para ello, se puede aceptar las entradas. Es decir, si la persona ha sido de especial ayuda para el cliente y si el ofrecimiento de las entradas tiene por objeto demostrar un agradecimiento. Sin embargo, una decisión así debe ser comentada con el personal de la empresa, acordada y consignada por escrito.

Las atenciones y los regalos, si se aceptan con regularidad, pueden comprometerlo y situarlo en una posición en la que ya no goce de libertad para aplicar un buen criterio. Imagine que tenga que decirle a un proveedor que su calidad están fallando o que ya no desea comprar sus productos, cuando acaba de aceptar de su parte entradas muy difíciles de conseguir para asistir a un concierto. En este caso, Ud. es quien debe decidir qué es correcto para su empresa y cómo debe ser aprobado. Siempre es prudente llevar un registro y, en caso de ser pertinente en función del tamaño y estructura de su empresa, disponer en la misma de alguien con autoridad que supervise lo que se ofrece y lo que se acepta. Tenga en cuenta que en lo que respecta a ofrecer hospitalidad, los gobiernos tienen normas estrictas y es posible que sus clientes también dispongan de su propia política sobre atenciones o entretenimientos. Puede no haber problema en aceptar hospitalidad o atenciones, pero siempre piense primero sobre ello. ¿Por qué le están ofreciendo algo? ¿A quién le va a beneficiar? ¿Conllevará obligaciones? ¿Concuerda con las normas acordadas por su empresa?

## Gastos por viajes comerciales de clientes

Pueden presentarse ocasiones en las que su empresa desee invitar a clientes a un evento empresarial particular, visitar una fábrica o presenciar la instalación de un sistema. De manera similar, un cliente puede invitarlo a Ud. En ambos casos, lo mejor es que cada uno afronte sus propios gastos por viajes, a menos que exista un convenio contractual en el que los costos del viaje formen parte del acuerdo, por ejemplo para ofrecer capacitación sobre un producto.

Si siente que pagar el viaje de un cliente es importante, defina algunas pautas simples tales como la cantidad de invitados, el tipo de viaje, el nivel del alojamiento y la duración de la estancia. Si sus clientes desean llevar a sus cónyuges, tendrán que afrontar ese gasto personalmente. Si su cliente sugiere que se agregue una visita de fin de semana al viaje por negocios, está bien que Ud. ayude a organizarla,



pero es él quien tendrá que correr con los gastos correspondientes. Por ejemplo, si existe un propósito comercial fuerte, puede ser conveniente sufragar los gastos de viaje de dos o tres empleados del cliente para que visiten las oficinas de su empresa y mantengan una reunión de dos días, así como ofrecerles atenciones razonables como cenas. Por el contrario, que viajen diez empleados por cuenta y gasto de su compañía, en primera clase, para una reunión de dos días que se prolongue con un fin de semana en un hotel de cinco estrellas e incluya una visita a un evento deportivo muy importante, sería algo excesivo y podría dar lugar a cuestionamientos, en especial si este hecho trascendiera a la opinión pública.

**LA PERCEPCIÓN DEL SOBORNO ES TAN PERJUDICIAL  
COMO EL SOBORNO PROPIAMENTE DICHO**

### Pagos de facilitación

Los pagos de facilitación, en ocasiones conocidos como pagos de “engrase o aceitado”, son por lo general ilegales. Se trata de pagos de pequeñas sumas que exigen los proveedores de servicios para garantizar o ‘facilitar’ servicios a los cuales Ud. tiene derecho, como conectar un teléfono u obtener un visado. De igual manera, pueden actuar como incentivos que ofrecen los empleados de una empresa a personal de aduanas, inmigraciones u otro tipo de funcionarios para ‘acelerar’ la prestación de servicios y la concesión de permisos. Sea como fuere, estos pagos no se deben ofrecer ni tampoco se deben pagar. La diferencia entre un pago de facilitación y el pago por un servicio más expeditivo, entre ellos los servicios de correo de primera clase, es que en el último caso se publicita un servicio legítimo a la tarifa establecida, que es la misma para todos, se pagará de forma transparente a una organización o departamento, y por la cual se entregará un recibo. Por el contrario, el pago de facilitación se hace a una persona y de forma oculta, sin ningún recibo. Ocasionalmente, dichos pagos pueden ser exigidos bajo amenazas de violencia física. Si esto sucede, es importante que el personal de su empresa sepa que, en caso de recibir amenazas de daños, deben limitarse a pagar e irse, sin temor a una posible recriminación. Cuando son exigidos o se realizan pagos de facilitación bajo coacción, hay que registrarlos e informar a la dirección. Vea qué es lo que ha sucedido – por ejemplo, dónde y en qué circunstancias – y recurra a su experiencia para determinar qué planes puede establecer con el fin de disminuir el riesgo de que esto vuelva a suceder.

**NO DEBEN REALIZARSE PAGOS DE FACILITACIÓN, YA QUE SIMPLEMENTE  
CONSTITUYEN OTRA FORMA DE SOBORNO**

### Favores

Teniendo una pequeña empresa, es probable que conozca bien a sus socios comerciales y ellos a Ud., y que las buenas relaciones constituyan una parte muy valiosa de su actividad empresarial. En la mayoría de los casos, hacer o recibir un favor será una expresión directa de buena voluntad. No obstante, tenga en cuenta que los favores derivan en obligaciones que, a su vez, pueden poner a ciertas personas en situaciones en las que su criterio se ve obstaculizado y que posiblemente no puedan llegar a actuar por el mejor interés de la empresa. Puede ocurrir que estos favores no sean directos, y que oculten motivos inciertos. Por ejemplo, patrocinar una visita (que no guarda relación con la empresa) a su país, escribiendo una carta de invitación con el fin de permitir que un ciudadano extranjero obtenga un visado. Otro podría ser permitir el uso de su dirección para la entrega de un artículo, o acordar la realización de un pago en un país distinto al país en el que el proveedor opera comercialmente o a aquel en el que se llevó a cabo la transacción. Si le piden un favor, examine si existe alguna posibilidad de riesgo antes de actuar y, en caso de no estar seguro, pida asesoramiento. A modo de ejemplo, escribir una carta de invitación para ayudar a alguien a obtener un visado que le permita visitar su país podría convertirlo

*“Los pagos en concepto de comisiones deben corresponderse con un valor comercial medible. Los servicios que terceras partes brinden a su empresa deben estar claramente registrados, y los términos de los contratos entendidos íntegramente.”*

en su patrocinador y en el responsable de todo lo que pueda hacer mientras se encuentre en su país.

## Términos de pago contractuales

Por muy evidente que esto parezca, Ud. debe ser capaz de poder atribuir una justificación comercial clara a todos los términos de pago en sus acuerdos. Cuanto más entienda cada persona de su organización la política de la empresa con respecto a los términos de pago, menos posibilidades habrá de que resulten acuerdos ambiguos. Los pagos en concepto de comisiones deben corresponderse con un valor comercial medible. Los servicios que terceras partes brinden a su empresa deben estar claramente registrados, y los términos de los contratos entendidos íntegramente. Los pagos deben realizarse de conformidad con lo que establezcan las leyes tributarias pertinentes. Los pagos deben efectuarse en los países en los que se lleva a cabo la actividad comercial, y no en paraísos fiscales. Estos pagos deben efectuarse con cheque o por transferencia bancaria, y no en efectivo. Es importante asegurarse de que los términos financieros sean acordados, registrados y entendidos por las personas dentro de su empresa que Ud. considere relevantes para esta cuestión. Asegúrese también de que los términos del contrato permitan la rescisión inmediata del acuerdo si la otra parte paga o acepta sobornos en relación con su empresa. Recuerde que los auditores están obligados a denunciar cualquier hecho o elemento sospechoso que pueda indicar operaciones de lavado de dinero.

## Contribuciones políticas

Las empresas pueden considerar el hacer donaciones a un partido político como una forma de contribuir a la democracia en su país. Las donaciones pueden ser fondos para un partido o para apoyar una campaña electoral; se pueden realizar a partidos nacionales o a iniciativas locales. En ciertos países, tales donaciones están regidas por leyes. Si su empresa desea realizar una contribución a un partido político, compruebe primero qué es lo que exige la ley local ya que, por ejemplo, es posible que exista un límite de cantidad. Otorgar un permiso de ausencia pagado a un empleado (además de sus vacaciones) para apoyar a un grupo político, por ejemplo durante una campaña electoral, puede ser considerado como una contribución política realizada por la empresa. Si Ud. decide realizar una contribución, regístrela por escrito y asegúrese de que su contabilización sea transparente. Es buena idea publicar la contribución hecha por la empresa en su informe y cuentas anuales (válido sobre todo para las empresas de mayor envergadura), y si no tiene, simplemente consigne el pago en sus libros contables. Si no desea realizar tales contribuciones, registre esa decisión también por escrito.

No debe realizar contribuciones a un partido político mientras esté en negociaciones con un gobierno en relación con un negocio, licencia, o cualquier otro asunto que pueda afectar a su empresa. Jamás entregue una contribución directamente a una persona.

**LOS REGISTROS ESCRITOS PROTEGEN LA REPUTACIÓN CUANDO SE REALIZAN DONACIONES**

## Donaciones a entidades benéficas

Los sobornos pueden estar disimulados en la forma de donaciones a entidades de beneficencia. Si su empresa desea hacer una donación, debe establecer ciertas pautas simples que habrá de seguir. Una entidad benéfica auténtica generalmente estará registrada, de acuerdo con lo dispuesto en la ley local vigente en el país. Fijese en quiénes son los dirigentes y empleados de dicha entidad benéfica. Si alguno está vinculado con una persona con quien su empresa tenga una relación comercial en esos momentos, sería más sensato no realizar la donación. Verifique si puede saber a quién se destinará

el dinero y con qué fin. Sea cauteloso en caso de que le pidan hacer una donación a una entidad benéfica en particular como parte de un acuerdo de negocios. Si participa en una licitación y un cliente tiene relación con la entidad benéfica u organización patrocinada, en ese caso no debería prometer o realizar una donación o patrocinio hasta que se haya tomado la decisión con respecto al negocio. Siempre debe entregarse el dinero a una organización benéfica y no a una persona. Puede optar por establecer un proceso para aprobar las donaciones, de modo que existan segundos controles para cualquier pago realizado.

### Patrocinio

Una empresa patrocina una organización, por ejemplo un club deportivo, cuando paga por el derecho de usar el nombre de dicho club para sus fines comerciales. Así, una empresa que fabrica equipos deportivos para determinada actividad podría beneficiarse de vincular su nombre con el de las estrellas en ese deporte. En ese caso podría pagarse una suma de dinero a una persona, pero es preciso asegurarse de que exista un contrato en vigor que deje claro lo que su empresa está pagando y lo que espera recibir a cambio. Por ejemplo, la inclusión del nombre de su empresa en los pósters en un evento o que la estrella del deporte use el logo de su empresa en una cantidad de eventos acordada. Expresarlo por escrito y llevar registros claros preservará la transparencia del acuerdo.

**PIENSE EN LOS RIESGOS E INFORME CLARAMENTE SOBRE LA POLÍTICA DE SU EMPRESA**

24

### Conflictos de intereses

Un conflicto surge cuando se antepone el interés personal al interés de la empresa. Un ejemplo sería que un miembro de su empresa tuviera un primo que dirigiera una empresa de decoración y que podría hacerle un buen precio por realizar trabajos en su oficina. En un caso así, si se deja claro el interés personal, el proceso de selección es transparente, y la parte comercial es manejada por alguien que no sea un miembro de la familia, no surge ningún conflicto. Su empresa debería establecer claramente cómo desea manejar los conflictos de intereses y las posibles situaciones de este tipo para evitar conflictos antes de que efectivamente tengan lugar.

**PROMUEVA LA CONCIENCIACIÓN SOBRE ESTE TEMA Y DÉ ORIENTACIÓN CON RESPECTO A LO QUE SE DEBE HACER**



## PASO 3

### IMPLEMENTACIÓN

Al llegar a este paso Ud. ha establecido ya cuál va a ser su Programa de lucha contra el soborno. También ha analizado la situación y evaluado las diversas áreas de riesgo para su empresa. Este ejercicio habrá puesto de manifiesto cuáles son las áreas en las que debe realizar ajustes de sus procesos o introducir otros nuevos. Ha llegado por fin el momento de poner en marcha el Programa, según la forma en la que haya decidido desarrollarlo en el Paso 2. Sea cual sea la organización por la cual se haya optado, es muy importante que se vea que el liderazgo proviene de la dirección o los niveles más altos de la empresa, es decir, el Presidente de la Junta directiva, el Director General o simplemente el "Jefe". Por otra parte es fundamental para el éxito del Programa que todos participen y asuman una responsabilidad a nivel individual, ya que no se trata de algo que pueda funcionar con un "hagan lo que yo digo".

Al adoptar un Programa de lucha contra el soborno, Ud. se compromete a llevar a cabo su actividad comercial con integridad. Esto también afecta a otras personas dentro de la órbita de la empresa, es decir a los empleados, los proveedores, los contratistas y los clientes. No sirve de nada comprometerse a no recibir ni aceptar un soborno si sus proveedores lo están haciendo por Ud. Por consiguiente, es esencial que todas las personas involucradas estén al tanto de los Principios y del Programa.

*"Asegúrese de que todos en la empresa comprendan sus procesos para generar informes y registrar regalos, y que también sepan con quién deben hablar y donde obtener asesoramiento con respecto a potenciales conflictos de intereses."*

### EMPLEADOS O PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA

Asegúrese de que todos sepan por qué está haciendo esto y los riesgos que conlleva no tener un Programa de lucha contra el soborno. Todos deberían entender que tienen la responsabilidad individual de implementarlo. Independientemente de la estructura de su organización, cada empleado o persona que trabaje en la empresa debe estar al tanto y entender el Programa de lucha contra el soborno. Este puede definirse en un documento simple y fácil de entender que se entregará a todo el personal. Cuando contrate a alguien o le pida a un miembro de la familia que haga algún trabajo para Ud., asegúrese de que haya leído el documento y que entienda por qué es importante para su empresa.

Asegúrese de que todos en la empresa comprendan sus procesos para presentar informes y registrar regalos, y sepan también con quién deben hablar y dónde puede obtener asesoramiento con respecto a potenciales conflictos de intereses. La forma de abordar esta cuestión dependerá del tamaño de su organización. Si sólo unas pocas personas trabajan en la empresa, la información puede transmitirse en una sesión de capacitación. De lo contrario, mantenga una discusión en pequeños grupos. Una buena idea es abrir un registro y hacer que todos lo firmen, indicando con ello que han asistido a la capacitación o la sesión en la que se ofreció una explicación sobre el Programa. También quienes sean nuevos en la empresa deben asistir a tal sesión e indicar que han entendido que la empresa cuenta con un Programa antisoborno. Sobre todo, deje claro que ese es el marco de referencia de su empresa para luchar contra el soborno de ahí en adelante, y que el Programa constituye la forma en la que se realizará la actividad comercial. Aclare cuáles serán las medidas disciplinarias en caso de detectarse una violación del Programa. Si su empresa tiene empleados, asegúrese de que el Responsable de Recursos Humanos participe en las discusiones con el fin de asegurar que se acaten las leyes de empleo locales. Por ejemplo, muchos países exigen que la normativa interna de las empresas, entre ellas el Programa de lucha contra el soborno, se traduzca al idioma local antes de poder ser ejecutada.

Es igualmente importante que el personal sepa que no será objeto de sanciones si abandona una oportunidad comercial que dependa de un soborno.

## Relaciones comerciales

Esta es una de las partes más importantes de su Programa y, posiblemente, la más difícil de implementar ya que se extiende a otras organizaciones y actores que Ud. no puede controlar tanto, entre ellos los agentes, los contratistas, los proveedores y los clientes.

- En primer lugar, asegúrese de que todos aquellos con quienes su compañía trabaje y que tengan una relación comercial con ella estén al tanto de su Programa de lucha contra el soborno. Pregúnteles si ellos tienen un programa de lucha contra la corrupción vigente y pídale una copia.
- Los socios comerciales deben entender que su Programa de lucha contra el soborno les concierne también a ellos cuando mantengan una actividad comercial con Ud. o en su nombre.
- Refleje el contenido de su Programa en los términos de referencia de sus contratos y acuerdos, que además deberían dar lugar a una rescisión inmediata en caso de que los socios comerciales pagasen o aceptasen sobornos.
- Si se asocia con otra empresa, asegúrese de que su Programa forme parte de la relación comercial.

## Entablar relaciones comerciales

Al seleccionar a socios comerciales, su empresa tiene la responsabilidad de tomar medidas razonables para verificar que se trate de organizaciones legítimas que trabajen basándose en buenas prácticas comerciales y que tengan sus propios Programas de lucha contra el soborno.

Más importante aún, en la relación comercial debe ser esencial que:

- La actividad comercial se lleve a cabo de un modo justo y transparente;
- No se paguen, no se ofrezcan y no se acepten sobornos.

Antes de iniciar una relación comercial:

- Lleve a cabo un proceso simple de debida diligencia cuando seleccione a sus socios comerciales para determinar si existe alguna 'señal de alarma'. Esta es una medida de precaución razonable desde una óptica comercial, pero también desde una óptica ética;
- Verifique la estructura y la propiedad de la organización;
- Verifique el país de registro y lugar de los pagos;
- Observe su posición financiera;
- Indague sobre su reputación;
- Hable con otros socios comerciales;
- Verifique si tiene una política contra el soborno;
- Asegúrese de que los términos de pago sean transparentes;
- Registre su revisión de debida diligencia por escrito. Revisela de vez en cuando para determinar si se ha producido algún cambio.

*"Implementar un Programa de lucha contra el soborno es muy positivo para su empresa. Por lo tanto, asegúrese de que sea bien comunicado".*

## PASO 4

## PLANTEAR INQUIETUDES Y BUSCAR ORIENTACIÓN

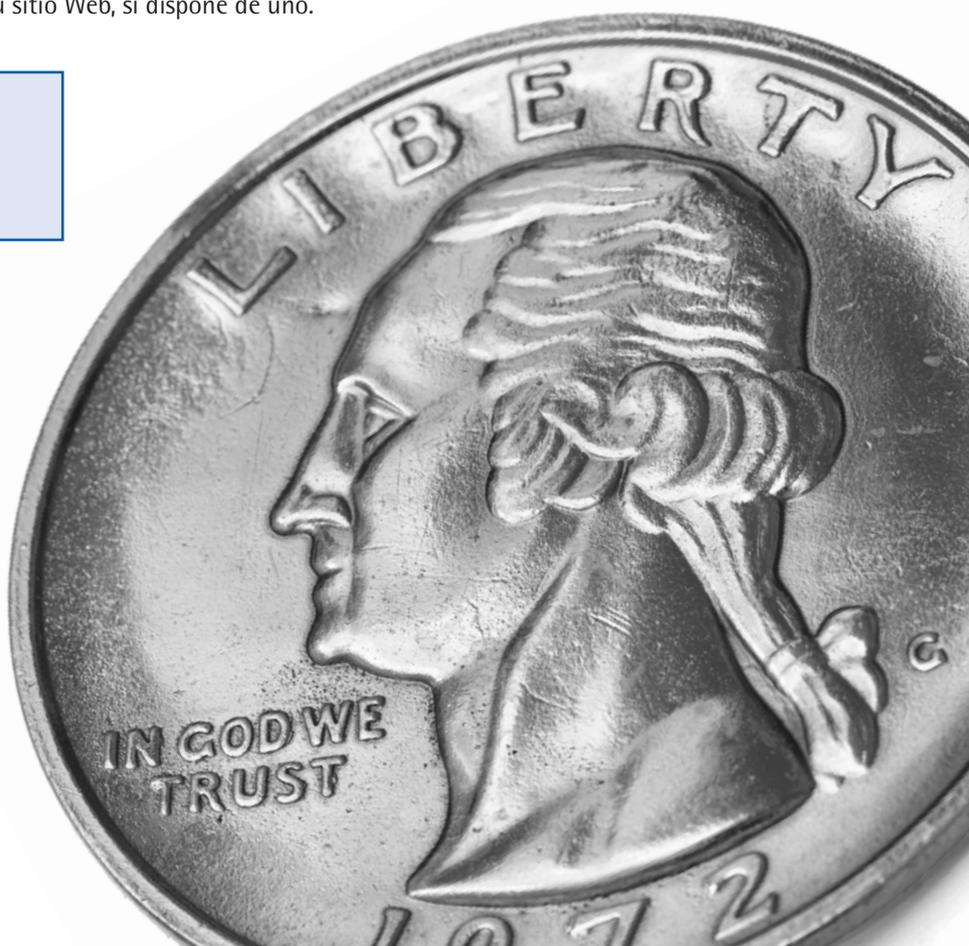
La forma en que decida hacer frente a las preguntas e inquietudes y ofrecer orientación dependerá del tamaño y la organización de su empresa. Los siguientes puntos pueden serle de utilidad:

- Su Programa debe ser visto como un 'proceso evolutivo', es decir, como un proceso en continuo desarrollo. La discusión abierta es importante para el éxito del Programa y se debe alentar como un aspecto esencial para su desarrollo, a través de la experiencia adquirida al analizar las inquietudes y las decisiones tomadas al respecto;
- Los empleados de la empresa tienen que sentir que pueden plantear y discutir problemas sin temor a represalias;
- Los socios comerciales también pueden tener inquietudes que plantear;
- Este es el punto en el que pueden identificarse y tratarse los problemas de forma temprana, siempre que sean reconocidos a tiempo;
- La confidencialidad sea probablemente importante cuando se trate de manejar los informes sobre incidentes de soborno y la discusión relacionada con los conflictos de intereses. Piense en cómo va a gestionar estas cuestiones. La reputación de las personas está en juego y puede ocurrir que algunos informes se basen en un malentendido. Trate de informarse sobre los hechos antes de tomar cualquier medida.

## COMUNICACIÓN

La implementación de un Programa de lucha contra el soborno es una medida muy positiva para su empresa. Por lo tanto, asegúrese de que sea bien comunicado. Además de la comunicación inicial a los empleados y socios comerciales, cerciórese de mantener actualizada a la gente nueva en su empresa y también a sus socios comerciales. Publique su Programa de lucha contra el soborno en su sitio Web, si dispone de uno.

APRENDA DE SUS EXPERIENCIAS  
Y UTILÍCELAS PARA MEJORAR SU  
PROGRAMA DE LUCHA CONTRA  
EL SOBORNO



## CONTROLES Y SUPERVISIÓN INTERNOS

---

Las estrategias de lucha contra el soborno son tan efectivas como quienes las implementan. Su empresa debe analizar cuáles son los procesos que podrán controlar mejor el Programa y qué sistema de verificaciones y equilibrios se necesita para poder monitorearlo. Con independencia de su tamaño, una empresa necesita ciertos controles internos, tales como incluir más de una firma en los cheques, controlar los gastos y los pedidos. Algunos puntos que deben tenerse en cuenta son:

- Los controles financieros (incluidos los controles contables internos) son esenciales, y si se implementan correctamente permitirán detectar irregularidades. La transparencia y la precisión, incluida la selección y el archivo de los documentos esenciales, cumplen un papel fundamental;
- Los términos de los contratos, si se monitorean bien, pondrán de manifiesto la falta de transparencia en los pagos o en las prácticas;
- Una buena gestión identificará irregularidades con respecto a los regalos, los entretenimientos o atenciones y los gastos;
- Las buenas relaciones con los empleados y el respeto de las políticas de la empresa alentarán la apertura y el cumplimiento de las reglas;
- El ejemplo que den los niveles más altos de la jerarquía establecerá la cultura de la organización;
- Una revisión periódica del Programa es esencial, y puede incluirla como un punto en la agenda de la Junta Directiva o en la agenda de las reuniones de la empresa;
- Deben llevarse registros escritos precisos, que tendrán que estar disponibles en el caso de una inspección;
- Los controles sólo funcionan si se siguen los procesos acordados.

## CONCLUSIÓN

---

Estas pautas tienen por finalidad ayudarle a implementar un Programa de lucha contra el soborno, diseñado en función de su estructura, su actividad comercial y los riesgos que enfrente su empresa. Las sugerencias presentadas pretenden ayudarle a fijarse en los distintos temas, de modo que pueda decidir cuál es la mejor manera para su empresa de abordarlos.

La clave para desarrollar un Programa eficaz que permita combatir el soborno se encuentra en:

- Reconocer los beneficios para su empresa;
- Identificar los riesgos;
- Acordar un proceso que permita reducir los riesgos, por ejemplo disponiendo de reglas con respecto a los regalos y atenciones;
- Comunicar su Programa a sus socios comerciales;
- Llevar registros claros y precisos, no solamente financieros sino también sobre su decisión de adoptar el Programa y sobre todos los procesos que se pondrán en marcha para combatir el soborno;
- Ofrecer capacitación práctica sobre el Programa;
- Tratar de manera efectiva cualquier tipo de incidente o inquietud que pueda plantearse;
- Alentar la discusión abierta con respecto a las cuestiones que se planteen;
- Revisar continuamente el Programa para determinar su eficacia.

DECIDA, COMUNIQUE, REGISTRE, CAPACITE Y MONITOREE





Secretaría Internacional

Alt Moabit 96

10559 Berlín

Alemania

Teléfono: + 49 30 34 38 200

Fax: + 49 30 24 70 3912

[ti@transparency.org](mailto:ti@transparency.org)

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