

# Fraude y responsabilidad empresarial

## RESUMEN

Se expone en este documento sobre la grave amenaza para el desarrollo de los países que constituye el fraude empresarial, tanto en el ámbito privado como el público. Se aclaran los conceptos vinculados o colindantes y se indican los esfuerzos internacionales que ha habido para combatir esta conducta. El autor se detiene a estudiar cómo pueden enfocarse las estrategias empresariales para combatir el fraude, señalando los distintos componentes, factores y predisponentes para que la conciencia moral de los involucrados haga que se no sientan seducidos y caigan en esta falta ética y delito legal. Por último reivindica la importancia de que los directivos de las empresas se capaciten en la "ingeniería ética" de combate contra el fraude en cualquiera de sus formas.

**Palabras clave:** Fraude, Conciencia moral, combate al fraude, responsabilidad directiva

## DATOS DEL AUTOR:

**Omar França Tarragó**

**Título académico:** Doctor en Medicina y Licenciado en Ética Teológica

**Pertenencia institucional:** Universidad Católica del Uruguay

**Cargo:** Director del Área de Éticas Aplicadas

**CONTACTO:**  
ofranca@ucu.edu.uy

**Recibido:** 30 /11/2016

**Aceptado:** 12/12/2016

## ABSTRACT

It exposes the serious threat to the development of countries that constitutes business fraud, both in the private and the public area. The related or adjacent concepts are clarified and the international efforts that have been made to combat this misconduct are indicated. The author focuses on how business strategies to combat fraud can be promoted, pointing out the different components, factors and predispositions which intervene inside the moral conscience of those involved, to seduce them and made them fall into this ethical and legal offense. Lastly, the author claims that it is important for company managers to be trained in the "ethical engineering" of combating fraud in all its forms.

**Keywords:** Fraud, moral conscience, fraude combat, managers responsibility

## »» INTRODUCCIÓN

El Fraude en cualquiera de sus formas es un hecho económicamente pernicioso y políticamente común en el contexto de la responsabilidad empresarial tanto privada como pública. Últimamente hemos sido alarmados al saber de numerosas denuncias de fraude en los países de la región y, aún en nuestro país.

Los 9 de diciembre de cada año se rememora el día mundial de la anti-corrupción. La Organización Transparencia Internacional, que elabora un Índice Internacional de Percepción de la corrupción, colocó en 2015 en el puesto 21 a Uruguay en la lista que encabeza Dinamarca como el país menos corrupto del mundo (véase la tabla 1).

Rank	País / Territorio	Score	Rank	País / Territorio	Score
1	Dinamarca	91	12	Reino Unido	81
2	Finlandia	90	13	Australia	79
3	Suecia	89	14	Islandia	79
4	Nueva Zelanda	88	15	Bélgica	77
5	Países Bajos	87	16	Austria	76
6	Noruega	87	17	EEUU	76
7	Suiza	86	18	Hong Kong	75
8	Singapur	85	19	Irlanda	75
9	Canadá	83	20	Japón	75
10	Alemania	81	21	Uruguay	74
11	Luxemburgo	81	22	Katar	71

Fuente: [http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2016/01/tabla\\_sintetica\\_ipc-2015.pdf](http://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2016/01/tabla_sintetica_ipc-2015.pdf)

En su Declaración Final la 17<sup>va</sup> Conferencia Internacional Contra la Corrupción<sup>1</sup> organizada por Transparencia Internacional que se celebró en Panamá entre el 1-4 de diciembre de 2016 se diagnostica severamente el problema:

*“Sabemos que prolifera gracias a un red de organizaciones y empresas corruptas, y es transversal. Más y más está profundamente involucrada en política y alimenta la piratería, el tráfico de personas, de drogas y la destrucción ambiental. La gran corrupción daña a los individuos a la sociedad en su conjunto y debe ser vista como una amenaza global. Reconocemos que el nexo creciente entre corrupción, crimen contra la vida salvaje, crimen organizado y flujo financiero ilícito daña a las sociedades y debe ser considerada una prioridad para el movimiento anticorrupción. La corrupción incrementa la desigualdad en el mundo y la conciencia y la indignación de la gente está volviéndose cada vez más evidente.”*

Mientras Uruguay tiene un honroso puesto 21 entre los 167 países consultados, Brasil figura en el puesto 76, Argentina está en el 107, Paraguay en el 130 y Venezuela casi al final de la lista: lugar 158.

<sup>1</sup> El texto completo de esta declaración se encuentra en: [www.transparencia.org/news/feature/declaracion\\_de\\_panama\\_es\\_tiempo\\_de\\_justicia\\_equidad\\_seguridad\\_y\\_confianza](http://www.transparencia.org/news/feature/declaracion_de_panama_es_tiempo_de_justicia_equidad_seguridad_y_confianza)

## »» DISTINGUIENDO CONCEPTOS<sup>2</sup>

Fraude es la conducta de valerse de oportunidades que difícilmente serán conocidas por el público para apropiarse de bienes (o dineros) de particulares, de la empresa o de la sociedad, en beneficio propio o de la empresa involucrada.

El fraude puede tener la forma de *soborno* cuando se corrompe a alguien con regalos para conseguir de él algo que es inmoral o ilícito. Puede seducirse a los auditores para que *maquillen* el informe contable, o puede pagarse a funcionarios públicos para que otorguen favores indebidos a la empresa. Los sobornos pueden denominarse con múltiples eufemismos (regalos, comisiones, recompensas) pero todos disimulan su verdadera realidad, de constituir conductas éticamente reprobables.

Sin embargo, una comisión, -en el sentido recto de la palabra- es una conducta éticamente aceptable cuando forma parte de las exigencias o imposiciones económicas públicamente conocidas que se aplican por igual a todas las transacciones de un mismo rubro. En el caso de la ley uruguaya, las comisiones están previstas en el Art. 244 y 277 del Código de Comercio.

También los regalos pueden ser procedimientos éticamente correctos si se hacen en determinadas circunstancias y con ciertos objetivos, por ejemplo, de orden publicitario. Para esto, el monto debe ser proporcionalmente bajo para no llegar a ser una forma de extorsión. Esta conducta sería el acto del individuo que, teniendo poder en la empresa o en la administración pública, exige de particulares o de organismos oficiales recibir favores indebidos a cambio. Para evitarlo algunas empresas ponen límites precisos a los regalos recibidos por los clientes o proveedores; y eso puede ser una política adecuada como prevención de posibles sobornos.

Usando los eufemismos antes mencionados, quienes lo justifican esgrimen el argumento del derecho a la libre disposición de uno mismo y de su propiedad. Y es frecuente que razonen de la siguiente manera: "¿Por qué no voy a poder dar de lo mío a quien quiera y como quiera? ¿Por qué no voy a poder recibir una *comisión* de quien me la ofrece, si ese dinero es suyo y lo hace de forma libre y voluntaria? Si el comercio consiste en transacciones ¿Por qué no incluir dentro de las transacciones la libertad del que recibe una comisión?"

## »» VALORACIÓN MORAL DEL FRAUDE<sup>3</sup>

Aunque damos por supuesto que el "fraude" es éticamente inaceptable, no es inoportuno detallar algunas de las valoraciones éticas que se merece esta conducta, a fin de justificar la razón del combate activo contra este grave flagelo en los negocios entre particulares y con las administraciones del Estado:

*Es un robo* de los individuos, a costa de la empresa o de la sociedad en la medida que los particulares obtienen lucro personal aprovechándose del poder que les da la función en la empresa o en el Estado

---

2 Estos conceptos están extractados de mi libro: *Ética empresarial y laboral: los fundamentos y su aplicación* (FRANCA, 2011: pag. 281).

3 Este sector del artículo ha sido expuesto en O.FRANCA (2011: pag. 285-292).

Es un *procedimiento desigualitario* porque anula la igualdad de oportunidades en las transacciones comerciales y en las relaciones laborales. Al eliminar la libre competencia en el mercado, los productos ya no compiten por su precio y su calidad sino por un elemento foráneo a la libre transacción. Al utilizar el soborno para lograr la venta de un determinado producto, la empresa se vuelve “monopolista” y puede llegar a buscar la quiebra de las empresas de la competencia.

Es una conducta *antidemocrática y totalitaria*. Como procedimiento, está diseñado para destruir las “reglas” de juego que una sociedad legítima y democrática ha establecido para su convivencia. Al ir contra las reglas de la sociedad democrática introduce como criterio de acción la fuerza del dinero o del poder, por encima de la razón y del orden ético-legal.

*Eleva los costos* de un producto porque hay que incluir en el precio de venta aquellos gastos originados en las “comisiones” los “sobornos”, “regalos”, etc. En esa medida perjudica a los usuarios.

Tiende a ir *contra la calidad y seguridad* de los productos. Esto es debido a que la selección de la materia prima, proveedores, publicitarios o distribuidores no se hace por los méritos de los ofertantes sino por el soborno que se recibe de ellos.

*Estimula la desconfianza* en las transacciones comerciales y laborales. Introduce una “cuesta en bajada” de los comportamientos éticos, que tiene repercusiones graves para el conjunto del tejido social.



## ESTRATEGIAS MUNDIALES Y ESTATALES CONTRA EL FRAUDE

Uno de los argumentos que suele escucharse para justificar el fraude es: “*todo el mundo lo hace*”. En sentido contrario, sin embargo, hay que afirmar que “*todo el mundo lo considera inmoral*” y no hay ningún país del planeta que lo valore como una práctica legalmente deseable o aceptable; o que intente reglamentarla.

Ahora bien, ¿cómo luchar contra el fraude? ¿Cómo crear una conciencia internacional y mancomunada que contrarreste a los que sobornan en las aduanas, en las oficinas de contratación del Estado, y en el interior de las empresas?

Exponemos a continuación algunas sugerencias y estrategias que podrían ser usados en el sentido de la moralización progresiva del comercio.

### ACCIÓN CONCERTADA INTERNACIONAL

Las Naciones Unidas han aprobado la Convención Internacional contra la Corrupción (ONU, 2004) en el año 2004. En el Prólogo de dicha Convención, Kofi Annan, Secretario General en aquella época, hace afirmaciones de una contundencia realmente inusitada para el lenguaje diplomático:

*“La corrupción es una plaga insidiosa que tiene un amplio espectro de consecuencias corrosivas para la sociedad. Socava la democracia y el estado de derecho, da pie a violaciones de los derechos humanos, distorsiona los mercados, menoscaba la calidad de vida y permite el florecimiento de la delincuencia organizada, el terrorismo y otras amenazas a la seguridad humana. Este fenómeno maligno se da en todos los países —grandes y pequeños, ricos y pobres— pero sus efectos son especialmente devastadores en el mundo en desarrollo. La corrupción afecta infinitamente más a los pobres porque desvía los fondos destinados al desarrollo, socava la capacidad de los gobiernos de ofrecer servicios básicos, alimenta la desigualdad y la injusticia y desalienta la inversión y las ayudas extranjeras. La corrupción es un factor clave del bajo rendimiento y un obstáculo muy importante para el alivio de la pobreza y el desarrollo” (ONU, 2004).*

Organismos internacionales. Entre las numerosas iniciativas anticorrupción hay que destacar la de la OECD<sup>4</sup> que publicó la *“Recommendation on Bribery in International Business Transactions”* (OECD, 1994) adoptada en mayo de 1994 y, la *“Convención sobre el Combate del soborno de los funcionarios públicos extranjeros en las transacciones comerciales internacionales”* (OECD, 1997). A los documentos anteriores se agregó la *“Recomendación del Consejo para el mejor combate del Soborno de los funcionarios públicos en las transacciones internacionales”*, adoptada en 2009 (OECD, 2009).

En el primer acuerdo multilateral de 1994 la OECD recomendó que los países miembros incluyeran al soborno como un acto criminal en sus legislaciones penales, que abolieran la deducibilidad de impuestos que algunos estados daban a las empresas que se veían forzadas a sobornar a funcionarios en países extranjeros, y que tuviesen en cuenta a las empresas no sobornantes a la hora de otorgar subsidios y licencias. Los gobiernos de los países miembros son invitados por las Recomendaciones de la OECD a que creen mecanismos de consulta intergubernamental y cooperación para la investigación y los procedimientos legales que armonicen sus legislaciones. Las Recomendaciones de la OECD son las más estrictas entre los documentos emanados de organismos internacionales, pero sus miembros son pocos países y casi todos desarrollados. No obstante, es un paso significativo hacia el desarrollo de un gran acuerdo internacional contra la extorsión y el soborno; como tal, ejerce una considerable presión moral sobre los demás países no incluidos en la OCDE.

**Cámara Internacional de Comercio (ICC).** La ICC ha desarrollado patrones de referencia anticorrupción para los empresarios y los gobiernos. En 1999 ha publicado *“Lucha contra la corrupción. Manual de Prácticas corporativas”* (ICC, 1999), que describe los mejores sistemas que pueden emplear las empresas para defenderse de las prácticas corruptas. En 2011 ha publicado las *Reglas de la ICC para combatir la corrupción* (ICC, 2011) que tienen como cometido fungir como reglas de autorregulación de las empresas. La ICC sugiere incorporar la llamada “Cláusula anticorrupción” a todos los contratos que hagan las empresas.

**Asociaciones no gubernamentales internacionales.** Se destaca especialmente la acción continuada de Transparencia Internacional<sup>5</sup> fundada por Peter Eigen, ex funcionario del Banco Mundial y que, desde 1995, publica un índice de percepción de la transparencia en diversos

4 OECD son las siglas -en inglés- de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica.

5 Transparencia Internacional fue creada en 1993. Su fundador, Peter Eigen, es un banquero que ha pasado la mayor parte de su vida trabajando como gerente del Banco Mundial en América Latina y África. Eigen tiene el convencimiento de que la mayor parte de las dificultades de desarrollo de los países pobres se ha debido a asuntos relacionados con la corrupción. Transparencia Internacional produce un índice anual de integridad que califica a los países desde cero a 10.

países del mundo. Este índice sirve de control comparativo de la evolución de este problema entre los países.

**Gobiernos regionales.** A **nivel europeo** existe la OLAF<sup>6</sup> que es un organismo dependiente de la Comisión Europea. La OLAF investiga fraudes contra los presupuestos de la Unión Europea y contra sus instituciones; y desarrolla políticas antifraude para la Comisión Europea. Entre 2010 y 2015 llevó a cabo 1400 investigaciones. A **nivel interamericano** se firmó la Convención Interamericana contra la Corrupción en 1996 en el marco de los países de la Organización de Estados Americanos.

Acuerdos unilaterales de empresas del mismo rubro. Muchas empresas han implementado Códigos de Ética o “Credos” que regulan en detalle los criterios éticos y legales que gobiernan sus operaciones y conductas internacionales en el comercio y en relación a la extorsión y al soborno.

## MEDIDAS ESTATALES ANTICORRUPCIÓN

**a. Cámara Internacional de Comercio (CIC).** Las recomendaciones dadas a los estados por la Cámara Internacional de Comercio en su Informe de 1996 son especialmente válidas para que a nivel de cada estado pueda entablarse una correcta estrategia de combate a la corrupción. Las recomendaciones pueden ser resumidas como sigue:

En lo que se refiere a la **prevención de la corrupción**:

- a) aclarar quienes son los que supervisan a los oficiales de gobierno que se encargan de las transacciones comerciales o licitaciones,
- b) especificar quienes son los que, a nivel de las empresas, se encargan de las tratativas con los oficiales de gobierno. La legislación debe autorizar que los oficiales de gobierno puedan solicitar a los agentes comerciales qué tipo de transacciones comerciales se han hecho en ciertas ocasiones determinadas y qué monto de dinero ha implicado; asegurando, claro está, la confidencialidad de los datos. Por otra parte, las empresas deben pagar a los agentes con la remuneración apropiada a los servicios legítimos que prestan tales agentes,
- c) hacer que los requisitos legales para las transacciones comerciales sean lo mínimos necesarios con el fin de no estimular las acciones de soborno; suprimiendo al máximo las *autorizaciones* dadas por individuos particulares, o los *permisos* para determinadas acciones, etc.,
- d) formular con claridad los criterios para asignar los contratos públicos y las razones de cada criterio,
- e) exigir que toda contribución que se haga a los partidos políticos sea de acuerdo con la ley; y que si el público exige saber de tales contribuciones, éstas puedan darse a conocer.

<sup>6</sup> H.L. [http://ec.europa.eu/anti-fraud//home\\_en](http://ec.europa.eu/anti-fraud//home_en). El director del OLAF es nombrado por la Comisión, el Parlamento y el Consejo de Europa a quienes deben remitirse todos los informes relacionados con sus investigaciones pasibles de acusaciones o cargos criminales.

En lo que se refiere a **la represión de la corrupción** sugiere:

- a) que hayan mecanismos eficaces de investigación y supervisión de las transacciones comerciales,
- b) que los que sobornan puedan ser acusados y perseguidos de forma eficaz, asignándoles las penas apropiadas,
- c) que existan auditorías independientes de las empresas, que controlen a los agentes de éstas en sus transacciones comerciales.

En 2005 la CIC ratificó lo dicho en 1996 y agregó algunas otras recomendaciones que merecen ser destacadas como labores encomendadas a los estados:

- a) Educar a la ciudadanía en lo que se refiere a la gravedad de la corrupción.
- b) Que se establezcan sistemas para denunciar la corrupción.
- c) Que se condicione el establecimiento de contratos por parte de la administración pública a que las empresas beneficiadas tengan sistemas eficaces de prevención y lucha anti soborno.

**b. Convención de las Naciones Unidas en contra de la Corrupción.** De esta convención destacamos algunos de los principales compromisos acordados por los gobiernos para ser convertidos en leyes y reglamentaciones pertinentes. En ese sentido se acordó que los estados establecieran:

- a) Órganos especializados dedicados a la prevención de la corrupción (Art. 6).
- b) Sistemas transparentes y equitativos de convocatoria, contratación, retención promoción y jubilación de empleados públicos (art.7).
- c) Códigos de conducta para funcionarios públicos (art.8).
- d) Sistemas de denuncias de delitos de corrupción (art.8).
- e) Medidas y sistemas de declaración de conflictos de intereses entre lo privado y la función pública del funcionario (art.8).
- f) Sistemas transparentes y públicos de contratación de bienes y servicios (art.9).
- g) Sistemas de información a los usuarios sobre los procedimientos, organización y forma de toma de decisiones en la administración pública (art.10).
- h) Normas contables y de auditoría en el sector privado (art.12) que impidan cualquier acción de fraude.
- i) Medidas eficaces para evitar el blanqueo de dinero por parte de las instituciones financieras (art.14).
- j) Medidas que posibiliten la denuncia anónima o la protección de testigos (art.32 y 33).

Sería muy interesante que un especialista en la legislación uruguaya repasara cuales son los recursos legales que el Uruguay ha incorporado hasta el momento presente en su sistema jurídico de las propuestas antes indicadas para la prevención y represión de la corrupción.



## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE COMBATE CONTRA EL FRAUDE

Como parte de la Responsabilidad Social o ética empresarial, corresponde a los directivos y gerentes ocuparse de las estrategias eficientes para prevenir y combatir el fraude en cualquiera de sus formas. Sucede que en el ámbito académico la formación proporcionada a los directivos no es suficiente como para conocer los distintos aspectos y factores que predisponen a los individuos a verse seducidos por el fraude y a caer en él. De ahí la importancia que adquiere la organización de talleres de formación en la que los directivos empresariales puedan conocer de qué manera la conciencia moral de los involucrados puede deteriorarse y descender a la práctica fraudulenta.

Más allá de las leyes y las reglamentaciones, el tema de la corrupción y el fraude se juega en el interior de la conciencia de los individuos involucrados. Siempre es motivo de sorpresa o escándalo el saber que individuos aparentemente “correctos” llegan a perpetrar actos sorprendentemente antisociales. Para que un individuo “normal” (como los gerentes de Enron y World Com, o Madoff) se vuelvan corruptos o criminales tiene que darse en su mente un proceso de transformación suficientemente profundo del juicio moral como para llegar a tal extremo.

Juega un papel fundamental en el deterioro de la conciencia moral la coincidencia o convergencia de tres *fuerzas* motivacionales en el interior del individuo: las presiones, las oportunidades y las justificaciones morales. Cualquier *ingeniería ética* anti fraudulenta debe detectarlas y controlarlas debidamente. Forma parte de la responsabilidad ética de los gerentes y directivos tener en cuenta tales factores y aspectos morales para una adecuada estrategia que la contrareste.

En todo lo que sigue, pretendemos ayudar a los directivos empresariales a que entiendan el dinamismo de la conciencia moral y los factores que pueden llegar a corromperla o degradarla hasta caer en faltas éticas o delitos legales.

### PROCESO DE DECISIÓN MORAL<sup>7</sup>

Hay un conocido modelo de cuatro pasos para la decisión moral (WASIELESKI,D; HAYIBOR,S. 2008: 275-289), que ha sido formulado de la siguiente manera:

**1°. Reconocimiento de la identidad del acto o de la conducta como “moral”.** Esto significa que el individuo *logra percibir* que una determinada conducta o dilema es de naturaleza moral y no, meramente técnico-procedimental o administrativa. Este reconocimiento se da cuando el individuo sabe que puede perjudicar la integridad física, la libertad o la conciencia de los individuos o, por el contrario, puede preservar su integridad física, su conciencia o su libertad.

**2°. El juicio moral.** Ante un hecho de esas características que el individuo reconoce como teniendo una naturaleza de tipo moral, toma posición evaluativa y afirma: debo hacer “esto”, o “lo otro”.

<sup>7</sup> Esta parte del artículo es un extracto de O. FRANCA, (2011: 238-249).



3°. **Intención moral.** Habiendo juzgado lo que debe hacer, el individuo se dispone a ejecutarlo. En este nivel intervienen las presiones del ambiente o las oportunidades negativas que pueden contrarrestar su disposición moral recta.

4°. **El paso a la acción moral.** En este paso el individuo ejecuta lo que considera recto. Este comportamiento depende, a su vez, de las características del individuo, del contexto, y de las características del acto moral en sí mismo.

## **SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL ACTO COMO "MORAL" Y EL JUICIO SUBJETIVO DEL DECISOR.**

Los pasos 1 y 2 antes mencionados son de decisiva importancia. Se han descrito *seis componentes que influyen en la percepción que el individuo adquiere de la intensidad o naturaleza moral del acto y de su propio deber respecto a la conducta a tomar.* Esos seis componentes serían los siguientes (WASIELESKI,D; HAYIBOR,S., 2008: pag.277.):

1. La magnitud de las consecuencias. Esto significa la percepción que tiene el individuo del *conjunto o suma de beneficios y perjuicios* que pueden resultar del acto en cuestión, afectando a personas o instituciones.
2. El consenso social. Se refiere a la percepción que tiene el individuo respecto a si el grupo en el que se encuentra el decisor tiene "motivos" para valorar tal acto como "bueno" o "malo". Los motivos pueden ser:
  - a. *individualistas*: la maximización de los intereses financieros, de prestigio, o de poder que tiene cada uno,
  - b. *colectivistas*: los intereses del conjunto de la organización,
  - c. *corporativistas*: los intereses grupales o gremiales al que pertenece quien toma la decisión.
3. Proximidad. Se refiere a cuan próximo (física, psicológica o socialmente) se encuentra el sujeto que decide respecto a los perjudicados o beneficiarios de su decisión.
4. Probabilidad del efecto. Es la percepción que tiene el individuo respecto a la probabilidad de que el acto realmente ocurra y provoque las presumibles consecuencias.
5. Inmediatez temporal. Se refiere a la percepción del tiempo que transcurrirá entre la ejecución del acto hasta que se produzcan las consecuencias esperadas de la conducta en cuestión.
6. Concentración del efecto. Se refiere al número de personas afectadas por el acto (cuanto menos personas, más concentrado).

## **SOBRE EL PASO A LA ACCIÓN MORAL**

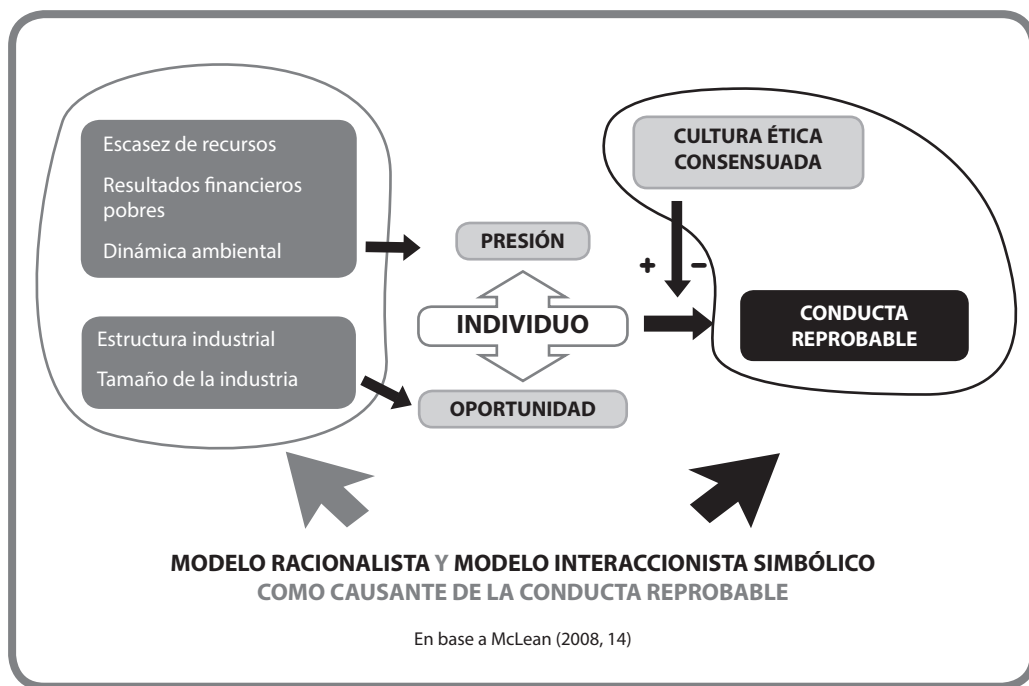
El último paso, la ejecución del acto moral, ha sido muy estudiado. Se han señalado dos modelos diferentes (MacLEAN, T., 2008) que explicarían por qué el individuo pasa a hacer o no hacer una conducta reprobable. Por un lado estaría el *modelo tradicional o racionalista (ver gráfica 1)*. Según quienes lo sostienen se considera que la suma de la *presión* sobre la organización o so-

bre el individuo, más la *oportunidad* de poder hacer la mala conducta, es lo que explica el paso a la acción.

La *presión* es experimentada por la organización cuando ésta se encuentra con escasez de recursos disponibles para llevar a cabo sus metas, o cuando sus resultados financieros han sido insuficientes. *Oportunidad* es el contexto o el ambiente que hace posible la corrupción. La oportunidad, a su vez, está dada por la estructura de la industria y el tamaño de la organización. Lo decisivo de la oportunidad es la previsión del individuo que puede evitar ser visto y castigado. Ambas cosas permiten que la acción pueda llevarse a cabo en el momento en que surge la oportunidad.

Según este modelo, lo decisivo para la ejecución de la conducta moral correcta o reproble es el cálculo racional que hacen los individuos que dirigen la organización al sopesar las consecuencias de sus actos.

En el modelo racionalista, la estrategia gerencial deberá ser evitar el exceso de presión y lograr controlar las oportunidades que puedan presentarse para llevar a cabo la conducta corrupta. Para este modelo racionalista, el castigo de faltas y la prevención de las ocasiones sería lo decisivo para inhibir la conducta reproble.



## INSUFICIENCIA DEL MODELO RACIONALISTA

Según MacLEAN (2008, 7) el modelo racionalista tradicional es incompleto y lo complementa por el que llama modelo interaccionista simbólico (lo he indicado con un trazo envolvente ubicado a la derecha del esquema). Según este modelo, los *marcos cognitivos* son de decisiva importancia para interpretar los hechos como buenos o malos. Son como focos que iluminan

el cuadro y ponen de relevancia un hecho, dejando en la penumbra a otros. Los marcos cognitivos son constructos sociales que se consideran válidos por los grupos sociales en los que acontece la conducta en cuestión.

En ese sentido, si calificamos a una conducta como *desafío* es muy diferente a si la calificamos como *oportunidad*. Si la calificamos como *amenaza* reaccionaremos ante ella con mucho menos creatividad (seremos más conservadores) que si la calificamos como oportunidad. Los marcos cognitivos sociales de una organización se decantan y sedimentan como *cultura* organizacional. Esta tiene ciertos símbolos, ciertos rituales, ciertas palabras y eslóganes que son validados socialmente, no precisamente por cálculos racionales (primer modelo). En este modelo, se supone que lo decisivo no es el cálculo racional sino dar por supuesto como válido las conductas consideradas “normales” en un contexto social determinado.

Para el modelo simbólico, por más que haya presión y oportunidad para el individuo o la organización, *si la conducta no es enmarcada como normal o aceptable por el grupo social en el que se inserta, no se lleva a la práctica*. El cálculo racional, solo, no sería suficiente para que se pase a la acción reprochable. *Se necesita la validación del “consenso” social*.

En este modelo, lo principal es el simbolismo social que adquieren las conductas. *La Cultura organizacional es lo decisivo para que un individuo se sienta motivado a ejecutar determinada conducta*. Y la tarea de construir tal cultura del consenso y la validación social es de primer orden para los gerentes, si quieren que los individuos se inhiban frente a determinadas conductas y se sientan movidos a ejecutar otras.



## FACTORES QUE FAVORECEN LA EJECUCIÓN DE LAS CONDUCTAS REPROBABLES

### LAS JUSTIFICACIONES O RACIONALIZACIONES

El componente cognitivo más influyente dentro de lo que se ha descrito como el triángulo<sup>8</sup> perverso del paso a la acción (AGUILERA y VADERA, 2008) es el de la justificación racional de la conducta<sup>9</sup>.

Esta operación cognitiva o simbólica es la que valora el acto corrupto como *deseable* o, en otras palabras, inhibe su calificación como acto *malo*.

8 El triángulo estaría integrado por las presiones, las oportunidades y las justificaciones (AGUILERA,R; VADERA,A., 2008: 431-449).

9 La Justificación es un ingrediente del “proceso de racionalización” que lleva a cabo cada individuo cuando se dispone a la acción. Pueden distinguirse diferentes propósitos del proceso:

*Explicaciones*: tienen que ver con la teoría elaborada del por qué se ha actuado en un determinado sentido.

*Justificación*: representa un tipo de explicación con la cual un actor asume responsabilidad de un resultado negativo pero intenta calificarlo como ineludible, inevitable, o beneficioso para los involucrados.

*Racionalización*: tiene que ver con la teoría elaborada para justificar un acto reñido con la ética al que se intenta disimular.

*Excusa*: sería el reconocimiento de responsabilidad de haber hecho algo malo pero tratando de justificarlo por su característica de inevitable, ineludible, o mal menor.

En ese sentido, es interesante recoger aquí los aportes de los estudiosos de la mentalidad criminal. Según ellos cualquier criminal que desea llevar a cabo una conducta éticamente reproducible suele utilizar como justificación de lo que ha hecho o de lo que estaría dispuesto a seguir haciendo, algunas de las *razones* siguientes:

- a) Niega tener responsabilidad legal, o aduce que la ley no se aplica a su caso, o la ley no incluye la falta de que lo acusan.
- b) Niega haber hecho un daño real.
- c) Niega la existencia de la víctima.
- d) Condena a quienes lo acusan.
- e) Apela a lealtades mayores: “*todos lo hacen*”, “*lo contrario sería quedar en ridículo*”, “*hice lo que me permitían las circunstancias*”, “*no me quedó más remedio*”, “*yo obedecía órdenes*”.
- f) Niega haber tenido conciencia de la falta.
- g) Reivindica tener un derecho exclusivo a hacer el comportamiento desviado (ej., matar a la mujer al verla con el amante, o ‘para poder exportar hay que pagar coimas’).

Para que un individuo *normal* pase a ser *criminal* es necesario un cambio en su conciencia moral.

En ese sentido, lo primero que necesita es *banalizar el hecho de la corrupción* a fin de que tal conducta se vuelva *normal*. La banalización –a su vez–, necesita de la *racionalización* como condición imprescindible que *ablande* el terreno. Las racionalizaciones son *estrategias mentales que justifican las actividades corruptas tanto retrospectivas como prospectivamente*. Cuanto más poderosas sean, más se sentirá movido el individuo a llevar a cabo la falta ética.

Estas racionalizaciones pueden tener su fundamento tanto en la mentalidad de los individuos como en la misma organización y su *clima ético maquiavélico*. Se quiere dar a entender por tal, aquel clima en el que *cualquier medio justifica el fin*. En un clima *maquiavélico* se da un continuo de racionalización cognitiva pro inmoral en la mente de los sujetos involucrados hasta que, finalmente, se generan individuos corruptos, ladrones, torturadores o asesinos.

Se ha estudiado el proceso de deterioro moral o cuesta en bajada que experimentan los torturadores. Este proceso es perfectamente aplicable al caso de los corruptos o fraudulentos. Según los especialistas el proceso decadente de los torturadores y su progresivo involucramiento en la conducta delictiva ha sido descrito así:

*Primer paso:* la integración del posible torturador en una organización despersonalizada con una cadena clara de mando y una ritualidad de obediencia.

*Segundo paso:* la ubicación del posible torturador en un ambiente *de criminalidad*, o muy cercano a éste, donde suele practicarse la tortura (lugares donde se les hace pasar hambre, o se les somete a humillaciones físicas, tales como plantones, etc).

*Tercer paso:* cruce de la línea. Al posible torturador se lo involucra dándole órdenes “aisladas” de cometer un acto criminal. El candidato a torturador se va “acostumbrando”.

Cuarto paso: la reiteración frecuente de las conductas de tortura y la rutinización de dicha in-moralidad.

## LA DISTANCIA ÉTICA COMO FACTOR FAVORECEDOR DE LA CONDUCTA REPROBABLE.

¿Cómo se pasa de ser *inocente colateral* a *inocente participante*; y de éste, a *activo racionalizador* hasta llegar a ser *perpetrador culpable*? (ZYGLIDOPOULOS, S. y FLEMING, P., 2008: 265-274). Se quiere observar el gráfico adjunto.

Tradicionalmente se ha dicho que el paso de uno a otro perfil de individuo, depende de la socialización y de factores institucionales (presiones y oportunidades) que ayudan al proceso de racionalización o justificación de los actores.

Pero otro factor que se ha visto de gran importancia es la *distancia ética* entre la decisión corrupta y las consecuencias prácticas de esta decisión (ZYGLIDOPOULOS, S; FLEMING, P., 2008).

Sería la distancia ética la que facilita la transición desde ser un *inocente colateral* pasando por ser un *racionalizador* hasta llegar a ser un "perpetrador culpable". En ese sentido, a *mayor distancia entre un acto o decisión corrupta y sus consecuencias favorables para quien decide, (o desfavorables para el otro perjudicado) más fácil será para los individuos dentro de una organización, tolerar, justificar o ejecutar las decisiones o actos corruptos*. Dicho en otras palabras: si mi decisión afecta favorablemente a mis intereses, hay una corta distancia social. Si los perjuicios que mi decisión causa a terceros inocentes son lejanos en el tiempo o "invisibles" para mí, que decido, se trata de una distancia social grande.



Tratamos de esquematizar en el cuadro adjunto (titulado “Dinámica de rechazo/tolerancia a la conducta inmoral o reprochable en una organización”) la interacción de dos dinatismos contrarios en la interna de una organización. Indicamos algunos factores que contribuyen al *declive ético*, así como algunas estrategias que pueden diseñarse para *contrarrestarlo*. En el esquema se indica con líneas y flechas descendentes, los factores favorecedores (+) del declive. Por el contrario, se indican con líneas y flechas ascendentes a las estrategias positivas (+) tendentes a revertir el declive. El área cada vez más pequeña de los semicírculos y el grosor cada vez menor de las flechas rojas presuponen que, quienes optan por la conducta viciosa o culpable, son una minoría en relación al conjunto de los colaterales no corruptos. Lo mismo quiere indicarse con el grosor progresivamente mayor de las flechas ascendentes, siempre y cuando las estrategias anti-declive, que serán motivo del próximo numeral, se pongan en práctica y funcionen como se esperan.

Según los autores que estamos siguiendo hay dos tipos de distancia ética: la temporal y la estructural:

*La temporal* se refiere a cuán lejos en el tiempo se producirá la consecuencia de una decisión o de un acto corrupto. También tiene que ver con el cortoplacismo y largoplacismo de los efectos de nuestras decisiones.

*La estructural*. Tiene que ver con la especialización y separación del individuo, respecto a las consecuencias de sus actos, así como con la departamentalización y fragmentación estructural de la organización.

Una vez que el individuo asume el rol de *participante inocente* –o cualquiera de los siguientes perfiles- la mayor distancia (*temporal*) entre el acto corrupto y sus consecuencias *favorables para quien decide*, puede facilitar su transición a la próxima etapa, por ejemplo, pasar a ser *activo racionalizador*. Eso es porque el individuo “no ve”, en el corto plazo, las consecuencias negativas para los posibles damnificados, que podrían surgir de la puesta en práctica de sus decisiones o actos corruptos. Y a la inversa: si la decisión corrupta puede causar, en un corto período de tiempo, un efecto *perjudicial para el que decide*, más se sentirá *inhibido el individuo corrupto, a tomar tal decisión*.

El individuo tiende a racionalizar que la corrupción le va a traer una *ventaja inmediata* y que el *posible castigo puede venir a muy largo plazo*. Hay una tendencia a pensar que lo relevante son las consecuencias inmediatas y no las del largo plazo. De ahí que el racionalizador tiende a darle importancia a estas consecuencias inmediatas sobre las otras.

En cuanto a la *distancia estructural*, el primer aspecto a subrayar es que el individuo racionalizador le da más relevancia a las *consecuencias ventajosas para sí mismo*, y no para los terceros inocentes. En una organización, las *consecuencias desventajosas de una decisión o acto corrupto* suelen estar más frecuentemente relacionadas con “los extraños” o “anónimos” perjudicados<sup>10</sup>. En cambio, las consecuencias ventajosas para el corrupto que decide, suelen ser visibles y palpables, es decir, suelen redundar en beneficio del individuo racionalizador.

<sup>10</sup> Los menos de 3.000 muertos en las torres gemelas han causado “horror” en el mundo. Sin embargo, los 16.000 muertos de hambre que se producen cada día en el mundo, son anónimos, lejanos, extraños. No impactan nuestra sensibilidad. Respecto a los que mueren de hambre tenemos una gran distancia ética. Con respecto a los muertos en las torres gemelas de Nueva York, tenemos una corta distancia ética.

Si el lugar que ocupo en la organización, me permite visualizar los efectos concretos del acto corrupto, y las consecuencias “molestas” que eso puede acarrear sobre mi gestión, tenderé a refrenarme. Por ejemplo, si soy gerente general y voy a recibir, permanentemente, las quejas de los consumidores por el defecto de diseño de un automóvil, me refreno en la decisión de continuar con el diseño fallado.

En otro sentido, la *distancia estructural* incrementa la propensión a la racionalización cuando el individuo se ve a sí mismo como una “mínima” parte de un todo “inmenso”. Si se está en una institución corrupta donde el individuo percibe que “todos lo hacen” tenderá a justificar su “pequeña” corrupción, atribuyéndola a la influencia de la “gran” corrupción del ambiente. Con esta distancia es más fácil que un funcionario piense que su comportamiento moral corrupto no es grave y, en consecuencia, justifica que no contribuye *sustancialmente* a la corrupción de la organización. Los actores tienden a ver su rol *individual* como insignificante en el *todo*. Por ej. en World Com, se sabía que la compañía estaba en problemas; pero la compartimentalización estructural hacía que el engaño fuera menos alarmante para los racionalizadores. La fragmentación y la complejidad de la especialización llevaba a pensar que el fraude fuese menos *pesado* de lo que en realidad era. A esta forma de *distancia estructural* también se ha dado en llamar el aislamiento burocrático.

3. Otro aspecto de la distancia estructural es que los individuos tenderán a justificar más su comportamiento corrupto si juzgan que “sólo” les corresponde hacer una *partecita pequeña* de la *totalidad* del acto malo (ZYGLIDOPOULOS, S.; FLEMING, P., 2008, 271) o de la decisión corrupta.



## ESTRATEGIAS PARA UN MEJORAMIENTO PROGRESIVO

Después de todos los elementos analíticos que hemos desarrollado hasta ahora, ¿qué estrategias podrían instrumentarse para mejorar la práctica de la ética en la empresa? Podemos indicar los componentes siguientes:

*Las presiones y las oportunidades.* En la medida que son factores importantes en la decisión reprobable, deben ser desveladas permanentemente<sup>11</sup>. Esto significa que, cuanto más públicas se hagan las presiones<sup>12</sup> y las oportunidades, menos se intentará hacer la conducta reprobable<sup>13</sup>.

11 San Ignacio de Loyola en sus reglas de discernimiento espiritual recomienda que el individuo que se siente tentado a hacer algo malo debe hacer lo contrario a lo que busca un “vano enamorado”. Según San Ignacio, un vano enamorado sería el que trata de seducir a una mujer casada pero sin que su esposo sepa que anda merodeando a la esposa. Apenas se entera que el marido sabe de su presencia o que la esposa le dice que el individuo la está visitando, el “vano enamorado” desaparece.

12 En nuestro país la ley de financiación de los partidos políticos exige que las empresas donantes figuren en público.

13 Un ejemplo de otro campo muy distinto, la práctica médica, nos muestra cuán importante es la visibilidad de la conducta que se quiere llevar a cabo. Si una mujer viene a la consulta médica diciendo que está embarazada y quiere abortar y se le muestra con imágenes el estado actual del embrión o del feto, es altamente probable que la mujer opte por no abortar. Cognitivamente, es característico de un gran número de mujeres que quieren abortar que tengan una imagen muy “borrosa” de la realidad que se da en su vientre (es un “coágulo”, un “conjunto de células”, “una especie de quiste del útero”, etc.). Algo parecido pasa en la comunicación vía internet. Es mucho más fácil que se agrada a otros internautas –vía correo electrónico o en los blogs- que en el trato personalizado personal.

Los *elementos simbólicos o la valoración social*. En la medida que los racionalismos aceptados como válidos para el decisor *ablandan* el delito o la falta, es obvio que la crítica de las *justificaciones frecuentemente asumidas como válidas por los colegas*, son de fundamental importancia. En consecuencia, una calificación clara y decidida a nivel institucional sobre lo que es considerado una conducta *prohibida*, diferenciándola de una *permitida* y una *obligatoria*, es principalísima para sistematizar una *cultura ética empresarial* que disminuya las racionalizaciones contrarias a dicha calificación.

El combate implacable a los *mitos cognitivos de los racionalizadores* es de decisiva importancia. Los *mitos corruptógenos* son, entre otros, los siguientes: “eso todos lo hacen”, “si no lo haces, quedas en ridículo”, “así son los negocios”, “no puedes cambiar lo que siempre fue igual”, “si quieres competir no te queda más remedio que...” “para lograr lo que te propones hay que buscar medios que resulten”, “yo tengo que acatar órdenes...”, “una cosa son los papeles, pero la realidad es otra”. El maquiavelismo o el clima ético empresarial del tipo espontaneísta vitalista (en el que cualquier medio se justifica por el fin que se quiere lograr) es el caldo típico de los mitos corruptógenos.

La racionalización está en estrecha relación con *la distancia ética* entre la falta y sus consecuencias (que suelen ser favorables al corrupto y desfavorables para terceros inocentes). Cuanto más se acorte dicha distancia, en el tiempo y en el espacio, más se inhibirá la conducta reprochable. Por el contrario, cuanto más se fragmenten las decisiones (distancia ética estructural); cuanto más tempranas sean éstas y tardías las consecuencias (distancia ética temporal) más se favorecerá la conducta reprochable. Si el racionalizador está en una corta distancia ética y es capaz de percibir las graves consecuencias negativas que tendrá para él caer en la conducta corrupta, y ve que no superan a las posibles ventajas de la conducta honesta, tenderá a volverse denunciador del delito, en lugar de ser un perpetrador culpable (ver ángulo inferior derecho del cuadro).

Lo hará más fácilmente si encuentra que su *anonimato en la denuncia*, está garantizado por la organización, es decir, que no “sufrirá” consecuencias por las represalias de sus pares corruptos. Cuanto menores sean las consecuencias negativas de denunciar, más será la probabilidad que el individuo pase a ser denunciador del delito, y no perpetrador culpable (obsérvese el ángulo inferior derecho del gráfico adjunto).

El *clima ético organizacional de tipo deontológico* (aquel que se basa en la defensa de la dignidad de las personas, principios y normas universales) y la consistencia de esos valores con la “cultura” ética organizacional y las decisiones concretas, son fundamentales para contrarrestar la cuesta en bajada. Forma parte del clima ético, la seguridad de la justa pena a las conductas contrarias a los valores éticos asumidos como propios por la empresa. Especialmente relevante son aquellas señales organizativas en las que todos los involucrados saben que en la empresa “se hace lo que se dice que se hace”.

## PROMOCIÓN DE LA DENUNCIA DEL DELITO<sup>14</sup>

Cuando por diversas circunstancias, la prevención del fraude y la inducción de conducta éticamente correctas no es suficiente, es necesario promover la denuncia del delito. Se trata de

<sup>14</sup> Esta parte del artículo fue expuesta en O. Franca, (2011: 330-334).



una estrategia a emplear como complemento de las anteriores y que garantiza que todos los involucrados asuman el rol de “auditor espontáneo” denunciando las faltas y delitos.

Es deber de todo trabajador *el advertir a la empresa, de todo aquello que pueda perjudicar a terceras personas, (usuarias de los servicios o productos) o a la misma empresa, ya que tal circunstancia, además de atentar contra la seguridad e integridad de las personas, terminará perjudicando a la misma empresa. Se ha dado en llamar auditor espontáneo (o anónimo)*<sup>15</sup> al miembro de la empresa que actúa de esa manera.

Dice Garrett a respecto:

*“en orden a una responsabilidad corporativa bien llevada se debe facilitar la denuncia interna del delito. Bien mirado, como una fuente de información corporativa crítica, la denuncia del delito es esencial para el buen gobierno de las corporaciones. Los propósitos de las corporaciones se logran mejor cuando los gestores están correctamente informados respecto a los resultados. Desde el momento que el miedo a las represalias es el principal inhibidor de la denuncia del delito, es vital asegurar a los que avisan del delito, que no van a ser penalizados por tal acción en bien de la corporación” (GARRET, 1986, 213)*

Puede definirse la acción de *los auditores espontáneos*<sup>16</sup> como *la denuncia de las faltas éticas o legales, hecha para impedir que la organización perjudique a personas inocentes, o a su propia estabilidad como organización.*

## MOTIVOS DE LA DENUNCIA

La mayoría de las veces, las denuncias buscan corregir faltas internas en el funcionamiento de la empresa:

- a) pérdida de bienes comunes,
- b) gastos inútiles,
- c) aprovechamiento de la institución para lucro personal,
- d) actividades ilegales,
- e) actividades inmorales.

Pero en otras ocasiones el motivo es que la empresa, a través de sus productos o su política, causará serio y considerable daño al público, sea a las personas que usarán el producto, un tercero inocente o el público en general.

<sup>15</sup> La palabra inglesa whistleblower no tiene equivalente exacto en castellano. La traducción más cercana sería la de “dar la voz de la alarma”. En Inglés tocar el silbato es la acción que realiza un policía cuando avista al ladrón y comienza su persecución, al mismo tiempo que hace sonar el silbato para que sus demás colegas vengán a unirse a la búsqueda del delincuente. También podría llamarse ‘contralor’ espontáneo. El ‘contralor’ para la real academia es el funcionario encargado de examinar las cuentas y la legalidad de los gastos oficiales.

<sup>16</sup> P.B.JUBB (1999: 77-94) define el whistleblowing como “el acto deliberado -aunque no obligatorio- de revelar información por parte de una persona que tiene acceso privilegiado a los registros de la organización, acerca de ilegalidades no triviales u otras conductas mal hechas, sean actuales, o anticipadas, que están bajo la responsabilidad y el control de la organización, a una entidad externa que tiene la capacidad de rectificar el error”.

## TIPOS DE OBLIGATORIEDAD MORAL.

- i. Es **moralmente reprobable** la denuncia que está motivada en lograr:
  - a) lucro personal,
  - b) prestigio, celebridad social,
  - c) perjuicio o represalia contra la organización.
  
- ii. Es **moralmente obligatoria** la denuncia cuando:
  - a) está en juego la vida de las personas,
  - b) hay riesgo de daños irreversibles en la integridad psicológica, o física de las personas,
  - c) hay daño material grave contra las personas.
  
- iii. Es **moralmente permisible** hacer la denuncia, pero *no implica obligación moral de hacerlo* si:
  - a) el daño puede ser detectado por el público, no provoca graves perjuicios inmediatos y puede ser *castigado* por el mismo mercado,
  - b) si el perjuicio es contra la persona que podría denunciar.

*Denuncia interna.* Una vez que un empleado identifica una seria amenaza al usuario o al público en general, debe informar a su superior inmediato. Si un superior inmediato no hace nada efectivo respecto a la protesta o al asunto denunciado, el empleado deberá agotar todas las posibilidades y procedimientos internos.

El papel de los *auditores espontáneos* puede verse afectada por la estructura de la organización (T.M.DWORKIN, T. M., BAUCUS, D. S. ,1998: 1281-1298). Se ha visto, por ejemplo que las estructuras organizativas grandes, jerárquicas, burocráticas o autoritarias, tienen menos probabilidad de beneficiarse por la denuncia interna ya que los empleados, al sentirse tenidos poco en cuenta, buscan recurrir a la denuncia externa (KING, G., 1999: 315-326). Se ha señalado la importancia de que en las empresas existan caminos establecidos para la denuncia de las conductas reprobables, usando los procedimientos adecuados y correctos, a fin de que los empleados cumplan con su función de "auditoria" (T.M.DWORKIN, T. M., BAUCUS, D. S. ,1998: 1281-1298) sin tener que recurrir a la denuncia anónima externa.

*Denuncia externa.* También en este nivel deben respetarse las vías establecidas por la sociedad. La primera instancia será la denuncia ante el organismo correspondiente (oficina de defensa del consumidor, ministerio de trabajo, etc.). Dependiendo de la gravedad del caso podrá hacerse la denuncia policial o ante el juez. Sólo en casos muy particulares y excepcionales se justificaría la denuncia a los medios de comunicación social.



## NORMATIVA EN LATINOAMÉRICA Y EN URUGUAY

En nuestro país, la denuncia del delito y la garantía del anonimato, están previstas para la Administración pública y para las investigaciones penales en las que riesgo de represalias contra los testigos.

La *Convención Interamericana* contra la Corrupción, (OEA, 1996) firmada por todos los países de América, incluyendo el Uruguay, establece en el Art III lo siguiente:

### *Art.III. Medidas Preventivas*

*“A los fines expuestos en art. II de esta Convención, los Estados Partes convienen en considerar la aplicabilidad de medidas dentro de sus propios sistemas institucionales destinados a crear, mantener y fortalecer:*

*8. Sistemas para proteger a los funcionarios públicos y ciudadanos particulares que denuncien de buena fe, actos de corrupción, incluyendo la protección de su identidad, de conformidad con su Constitución y los principios fundamentales de su ordenamiento jurídico interno”.*

El Uruguay ratificó esta Convención a través de la ley 17.060 del 23 de diciembre de 1998, por la que se establece una normativa preventiva en materia de lucha contra la corrupción. Dicha ley fue reglamentada por el Decreto del Poder Ejecutivo del 23 de enero de 2003.

En dicho decreto se establece, por un lado, la obligación de la denuncia de los delitos que se conocen por parte de *cualquier ciudadano* o funcionario de la administración pública. Por otro lado, se establece específicamente el Régimen de protección de testigos y denunciantes, en el artículo 43 que afirma:

*“Art.43 (Régimen de protección de testigos y denunciantes). Cualquier persona o los funcionarios públicos que denunciaren de buena fe alguno de los delitos a que se refiere este Decreto quedarán incluidos en el beneficio de protección de testigos establecido por la normativa legal vigente (art. 36 de la ley 16.707 de 12 de julio de 1995, decreto 209/2000 de 25 de julio de 2000 y art. III num. 8 de la Convención Interamericana contra la corrupción de 29 de marzo de 1996 ratificada por la ley 17.008).*

El decreto del Poder Ejecutivo, que acabamos de ver citado por las Normas de Conducta en la Función Pública, fue titulado Programa de Protección de Testigos y Denunciantes, y firmado por el Presidente de la República el 25 de enero de 2000. En él se establece que las medidas de protección previstas son aplicables a cualquier persona que en calidad de testigo o denunciante de hechos presuntamente delictivos intervengan en investigaciones hechas en los procesos penales (Art.1). Y agrega:

*“Art. 3 Cualquier persona que a título de testigo o denunciante encuadre en la previsión del artículo primero de este decreto, podrán solicitar que se preserve su identidad personal por el medio que la autoridad competente considere idóneo”*

*“Art.4. Apreciada la circunstancia de peligro o riesgo, la autoridad actuante, adoptará motivadamente, de oficio o a instancia de parte, cuando lo estime necesario en atención al*

*grado de riesgo o peligro, las medidas necesarias para preservar la identidad de los testigos o denunciantes, su domicilio, profesión y lugar de trabajo, pudiendo adoptar, entre otras, las siguientes decisiones...”*

## COMENTARIOS CONCLUSIVOS

Es altamente recomendable que haya leyes y reglamentaciones que prevengan al fraude en cualquiera de sus formas, lo denuncien y establezcan penas proporcionadas a este delito.

Sin embargo, es en la formación de la conciencia ética de los individuos donde el empresario *como ingeniero moral de la empresa* debe incidir de forma específica para contrarrestar el fraude. Si no lo hace de forma eficiente, teniendo en cuenta todas las variables, factores y circunstancias que en este artículo hemos reseñado, probablemente se expondrá a que el *virus* de la corrupción se reproduzca silenciosamente en su empresa, como lo hace el virus del VIH durante mucho tiempo, antes de manifestarse como SIDA.

Sólo una conciencia generalizada de los perjuicios que trae el soborno y la corrupción en las relaciones comerciales, junto a criterios consensuados de prevención y de represión, pueden evitar este flagelo que desespera a la comunidad internacional, disminuyendo significativamente las posibilidades de desarrollo de los países más atrasados.

La responsabilidad social empresarial tiene en el fraude, su principal antagonista. Talleres de capacitación para gerentes y directivos que les permita entender los dinamos corruptógenos en la conciencia de sus dependientes (y de sí mismos) para que a través de la recreación de escenarios ficticios y del juego de roles puedan “meterse en la mentalidad moral de los individuos corruptos”, constituyen excelentes instrumentos para la prevención y la corrección del fraude empresarial en nuestro medio. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Aguilera, R.; Vadera, A.,** (2008). *The dark side of authority: antecedents, mechanisms and outcomes of organizational corruption*. Journal of Business Ethics 77: 431-449.
- **Dworkin, T.M.; Baucus, M.S.,** (1998). Internal vs. External whistleblowers: a comparison of whistleblowing processes. Journal of Business Ethics 17: 1281-1298.
- **Franca, O.,** (2011). *Ética empresarial y laboral: los fundamentos y su aplicación*. Montevideo: Ed. Magro.
- **Garret, T.,** (1986). Business ethics. New York: Prentice Hall.
- **ICC** (2005). Combating Extortion and Bribery: ICC Rules of Conduct and Recommendations. 2005 Edition. ICC, Paris.
- **ICC** (1999). "*Lucha contra la corrupción. Manual de Prácticas corporativas*" [www.iccspain.org/product/la-lucha-contra-la-corrupcion-1999/](http://www.iccspain.org/product/la-lucha-contra-la-corrupcion-1999/). Consultado dic. 2016.
- **ICC** (2011), *Reglas de la ICC para combatir la corrupción*". [www.iccspain.org/product/Reglas\\_de\\_la\\_ICC\\_para\\_Combatir\\_la\\_Corrupci%C3%B3n\\_edicion2011](http://www.iccspain.org/product/Reglas_de_la_ICC_para_Combatir_la_Corrupci%C3%B3n_edicion2011). Consultado dic. 2016
- **Jubb, P.B.,** (1999). Whistleblowing: a restrictive definition and interpretation. Journal of Business Ethics, 21: 77-94.
- **King, G.,** (1999). *The implications of an organization's structure on whistleblowing*. Journal of Business Ethics, 20: 315-326.
- **MacLean, T.,** (2008). *Framing An Organizational Misconduct: A Symbolic Interactionist Study*. Journal of Business Ethics 78: 3-16.
- **OEA** (1996). Convención Interamericana Contra la Corrupción. [www.programaanticorrupcion.gob.mx/index.php/internacionales/convenciones/convencion-interamericana-contra-la-corrupcion-oea.html](http://www.programaanticorrupcion.gob.mx/index.php/internacionales/convenciones/convencion-interamericana-contra-la-corrupcion-oea.html). Consultado oct. 2009.
- **OECD** (1994). "*Recommendation on Bribery in International Business Transactions*" [www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C\(97\)123/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C(97)123/FINAL&docLanguage=En) Consultado dic. 2016.
- **OECD** (2009). "*Recomendación del Consejo para el mejor combate del Soborno de los funcionarios públicos en las transacciones internacionales*". [www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery\\_ENG.pdf](http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf) Consultada dic. 2006.
- **ONU** (2004). Convención contra la corrupción. Nueva York: Naciones Unidas. [www.unodc.org/pdf/corruption/publications\\_unodc\\_convention-s.pdf](http://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf). Consultado dic. 2016.
- **Wasieleski, D.; Haybor, S.,** (2008). *Breaking the rules: examining the facilitation effects of moral intensity. Characteristics on the recognition of rule violation*. Journal of Business Ethics 78: 275-289.
- **Zyglidopoulos, S.; Fleming, P.,** (2008). Ethical distance in concept firms: why do innocent bystanders become guilty perpetrators. Journal of Business Ethics 78: 265-274.