

LA RELEVANCIA DE COMPLIANCE PARA LIMITAR LAS PRÁCTICAS CORRUPTAS EN EL MUNDO EMPRESARIAL

Por Ricardo Daniel Furfaro

RESUMEN

Ciertamente, la temática de *Compliance*, podría decirse que es absolutamente contemporánea, aunque una gran parte de la población global desconoce, a ciencia cierta, las verdaderas implicancias que en la teoría y en la práctica, subyacen a este concepto. Los pocos que conocen dicha temática, la asocian acertadamente a la transparencia, integridad y ética en la conducta o en el accionar del hombre, pero su conocimiento no se extiende más allá de la mera teoría, y son generalmente escépticos respecto a los beneficios de la implementación de un programa.

Palabras clave: Corrupción, *Compliance*, Transparencia, Integridad, Ética

Sumario: I. Introducción. II. Planteo del Problema. III. Marco Teórico. IV. Hipótesis. V. Herramientas y Aportes de *Compliance*. Implicancias. VI. Casos Concretos y Comprobación de la Hipótesis. VII. Conclusiones. VIII. Bibliografía Consultada. VIII.1. Referencias. VIII.2. Fuentes de Información.

I - INTRODUCCIÓN

¿Cuál es la relevancia y aportes de *Compliance* para prevenir, enfrentar, limitar las prácticas corruptas, focalizar en el cumplimiento de normas jurídicas y políticas internas de las organizaciones, y hasta realizar tareas de remediación de los programas de integridad en el mundo empresarial? ¿Son estos programas realmente beneficiosos para allanar el camino al cumplimiento, reducir sanciones y hasta

eventualmente eximir a las empresas de las mismas, en el caso de que sean investigadas, y asumiendo compromisos de remediación? Estas son las preguntas que esta investigación postdoctoral propone responder como objeto de la misma. Se trata de una investigación original que verifica la hipótesis que se plantea y que tiene como resultado el enriquecimiento del conocimiento científico

No resulta posible hacer referencia a *Compliance* sin inevitablemente vincular en las organizaciones, dicha temática con la corrupción y prácticas fraudulentas en algunos casos, y poco integras en otros, mayoritariamente reñidas con la legalidad. Es por ello que para abordar la cuestión de “*Compliance*”, se debe como primera medida, relevar el concepto de corrupción que necesariamente deviene en prácticas que atentan no solo contra la propia ética sino también contra la legalidad misma. Se identifica a la corrupción como aquella practica o prácticas que consisten en hacer abuso de poder, de funciones, o de medios para sacar un provecho económico o de otra índole. No hay manera de que puedan prevenirse totalmente todas las hipótesis de corrupción. Es por ello que la legislación anticorrupción debe generar fortísimos incentivos para que las empresas privadas, no se involucren en actos de corrupción, y en tal sentido, las consecuencias en incurrir en ella deben ser extremadamente gravosas para los imputados, debiendo, por ende, resultar mucho más propicio y conveniente cumplir con la ley (Santana, 2014). Adicionalmente, la corrupción implica la violación de un deber y de principios y creencias personales. Por lo tanto, y a título general, puede manifestarse que la corrupción será toda acción u omisión de un actor, que confunda lo público con lo privado, a los efectos de obtener algún beneficio personal.

Desde los comienzos de su acentuación en la década de los años noventa (90), la corrupción ha irrumpido como un factor disruptivo en la realidad internacional. Habermas (1998) habla de un marco internacional de tensión, resultante de la interacción de tres (3) fenómenos que han atravesado el pasado siglo haciéndolo especialmente complejo hacia el final del mismo. Estos fenómenos son la explosión demográfica, la aparición de un cuarto sector laboral (el del conocimiento y las diferentes técnicas de comunicaciones) y la creciente aplicación de instrumentos científicos a distintos aspectos de la naturaleza. A estos tres (3) fenómenos, hay que

agregarle necesariamente un factor de incidencia político-social que consiste en el proceso paulatino y creciente de deformación de la democratización, que ha derivado en muchos casos en gobiernos populistas donde han prevalecido y aún prevalecen las prácticas corruptas.

Según Suárez & Gorrochategui (1998) cuando se hace referencia a corrupción organizacional se pretende hacer hincapié en aquellos sistemas de corrupción institucionalizados y no precisamente los actos aislados de corrupción. Resulta indispensable realizar esta distinción, atento a que, estudiadas las causas de la corrupción, y en la necesidad imperiosa de proponer iniciativas para mitigarla o reducirla, aquellas que se enfocan en una aproximación sistémica del problema visualizando todos los aspectos del fenómeno social institucionalizado, han tenido un desarrollo más focalizado, y si se quiere más exitoso.

Suárez y Cristiensen (2001) afirman que el enfoque aislado “corruptor-corrompido” dificulta el estudio de los sistemas y procesos de la corrupción. La corrupción se institucionaliza cuando se integra a la cultura organizacional y pasa a constituir parte radical de las creencias, y de la propia cultura interna. Desde otro punto de vista, se sostiene que la corrupción es una de las manifestaciones de la naturaleza contradictoria de las instituciones humanas (Etkin, 1993). Dicha contradicción tiene origen en la complejidad que generan los distintos factores que componen a toda organización. Un ejemplo de esta contradicción es que se puede hallar en la realidad organizaciones que formalmente aparentan respetar el marco legal vigente, pero que, en lo sustancial, incurren en acciones corruptas y poco transparentes.

El Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2019, publicado por la organización no gubernamental conocida como Transparencia Internacional a comienzos de 2020, revela la incapacidad de la mayoría de los países para controlar la corrupción, lo que a su vez contribuye, sin duda, a provocar una suerte de crisis de las democracias en varios países del mundo. ¿A qué responde este fenómeno? Simplemente a que existen demasiadas instituciones democráticas amenazadas en distintas zonas geográficas del mundo, a menudo por líderes con tendencias autoritarias o populistas. Se adjuntan como Anexo I la tabla del ranking de países que

refleja el referido Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2019, y como Anexo II el mapa geográfico mundial que refleja el resultado de dicho Índice. Se trata de una suerte de deformación de las democracias tradicionales, que nacen como tales y devienen en regímenes despóticos con la coartación de todo tipo de libertades políticas, económicas y sociales. Nadie duda a esta altura que la corrupción amenaza y debilita a la democracia y genera un círculo vicioso que provoca el deterioro de las instituciones democráticas, que progresivamente van perdiendo su capacidad de controlar la corrupción.

Como consecuencia de ello, sofisticados programas de *Compliance* para reducir o mitigar las prácticas corruptas se tornan, indudablemente, cada vez más frecuentes. Al mismo tiempo, las economías de los países latinoamericanos se ven por estos días seriamente afectadas como consecuencia de la guerra comercial entre los EE. UU. y China, y una marcada baja en los precios de los *commodities*. Los recursos necesitan, más que nunca, ser administrados de manera diligente por los gobiernos. La administración fraudulenta de fondos públicos y privados es un problema que necesita ser urgentemente atendido, resuelto, o al menos mitigado efectivamente, para que el desarrollo de la región latinoamericana se pueda hacer realidad. Es cierto que implementar mecanismos de control no resulta sencillo para los gobiernos y que los análisis, controles y seguimiento que precisan los programas de *Compliance* serios, constituyen un enorme desafío para las empresas. Sin embargo, nadie está en condiciones de negar a esta altura, como se observará infra, que dichos programas contribuyen, de una manera u otra, a fortalecer la cultura de cumplimiento de normas jurídicas y políticas internas organizacionales, y por ende a controlar y reducir los riesgos de prácticas corruptas.

Los programas de Integridad/*Compliance* vienen a enfrentar y a dar batalla a la violación de los diversos Principios Fundamentales y Derechos Humanos causados, directa e indirectamente, por las acciones de corrupción e incumplimiento de normas jurídicas y políticas internas en que se ven involucradas las organizaciones en el ámbito privado. Dicha violación debe ser considerada como un elemento más en la batería de riesgos corporativos que los directorios de las empresas no pueden ni deben ignorar, ya que se ven afectadas personas humanas, no importa cual fuera la

caracterización de los derechos humanos contenidas en las políticas de recursos humanos. En efecto, los daños en materia económica, la destrucción del empleo, y el daño moral producido en los efectivamente perjudicados debe ser, sin duda, contemplado, ya que en cada uno de dichos casos, solo como ejemplo, se afectan y violan Principios Fundamentales y Derechos Humanos de personas humanas. Es así que, en muchos casos, los daños aludidos, el número considerable de empleos destruidos y el daño moral pueden superar, el mismo valor material involucrado en la práctica corrupta. No existe hasta ahora legislación alguna conocida que se ocupe de contemplar en detalle, los efectos dañosos de las prácticas corruptas, de definir las pautas para el cálculo de los mismos como así quien o quienes serán responsables de reparar.

El vínculo de la temática de esta investigación con los Principios Fundamentales y los Derechos Humanos, se refleja en que las empresas como promotores del crecimiento y desarrollo económico, pueden enfrentarse con situaciones que infringen los derechos humanos, ya sea en el interior de las mismas, en la relación con terceros y/o también en su cadena de suministros. La responsabilidad que pueden tener las organizaciones en la vulneración de los derechos humanos es mucho más visible en actividades económicas relacionadas con la explotación de recursos naturales, ya en general pueden llegar a afectarse el derecho humano a un ambiente seguro y libre de contaminación. Sin embargo, es importante advertir que ninguna industria o sector económico está libre de transgredir, a sabiendas o no, los derechos fundamentales de las personas reflejado en impactos negativos que se ven en el derecho humano a trabajar y en el derecho a la salud.

II - PLANTEO DEL PROBLEMA

En un mundo visiblemente convulsionado y cada vez más complejo desde el punto de vista político, económico y social, caracterizado por el comienzo de una suerte de desglobalización, y la profundización de todo tipo de barreras al comercio, junto con un creciente debilitamiento de las instituciones políticas, las empresas se enfrentan hoy

a desafíos difíciles de dimensionar, y los riesgos de que se incrementen las prácticas corruptas están latentes.

En tal sentido, la falta de transparencia en las transacciones público-privadas, y ciertas prácticas violatorias de la ética pública por parte de los gobiernos, han alcanzado a las empresas. Estas últimas, en la mayoría de las veces presionadas por el cumplimiento de objetivos económico-financieros, y metas de crecimiento frecuentemente sub-realistas, se han visto envueltas en escándalos que podrían resultar de niveles insospechados tiempo atrás, que afectan hoy notoriamente su reputación. ¿Podrán los programas de integridad/*Compliance* contribuir a fortalecer el cumplimiento de normas jurídicas y políticas internas organizacionales, mitigando las acciones de corrupción empresarial mediante la debida identificación y control de riesgos? ¿Resultara beneficiosa para las empresas la implementación de programas de integridad/*Compliance* para lograr que las empresas puedan reducir o eventualmente quedar exentas de sanciones en caso de investigaciones por acciones de corrupción o bien comprometerse a remediar los existentes? Estos son los problemas claves que esta investigación tiene por objeto dilucidar en un contexto muy complejo como se describirá seguidamente.

Los riesgos concretos de una economía global inestable están presentes hoy, como no se habían visto antes. Uno de ellos, y el más reciente, es la aparición súbita y sin previo aviso del coronavirus, una forma de gripe surgida en China, pero ya extendida fuera de dicho territorio, que llevo a la Organización Mundial de la Salud a declarar la emergencia pública internacional considerándolo como una verdadera pandemia. Por ende, las consecuencias negativas llegaran al sector manufacturero y a otros servicios, y dado que China tiene un rol preponderante en las cadenas de producción global, ello afectara sin duda y al mismo tiempo, la producción de otros países también. Otro riesgo concreto es el divorcio del Reino Unido de la Unión Europea. El conocido *Brexit* puede, en lo político, incrementar la presión de Escocia por salir del Reino Unido, y afectar las relaciones entre Irlanda, e Irlanda del Norte, haciendo revivir viejos conflictos que se creían ya superados.

En América Latina, los movimientos anti-populistas pueden tender a incrementarse, pese a los graves embates ocurridos en 2019 en Chile, Ecuador y en Colombia, y a las situaciones muy conflictivas existentes en Argentina, Venezuela y Nicaragua. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, ello puede generar nuevas inestabilidades económicas para América Latina, que incidirán en el crecimiento económico, que cerró 2019 con una suba de apenas cero puntos uno por ciento (0,1%) en promedio, mientras que las proyecciones para 2020 eran de caídas abruptas por las fuertes cuarentenas impuestas.

Finalmente, la disminución de la masa de hielo polar como consecuencia del calentamiento global se ha tornado en un factor más que riesgoso para la economía mundial. Los efectos destructivos de los gases de efecto invernadero, han hecho estragos, y han generado que los países asumieran estrictos compromisos en plazos crecientes escalonados, de utilizar energías renovables y disminuir con metas concretas las causas generadoras del efecto invernadero. Ello implica para las empresas, transformar los procesos de producción, haciéndolos más limpios y sustentables, de manera tal de no poner en riesgo las fuentes de energía y de agua por un uso excesivo e irresponsable comprometiendo la disponibilidad de los mismos para las generaciones futuras. Indudablemente, ello ha generado un costo sustancial para las empresas, sometiéndolas a exigencias económico-financieras aún más profundas que incluyen cambios en la matriz productiva, capacitación y entrenamiento de personal e inversiones en nuevas y costosas tecnologías. Como corolario de lo expuesto, y a raíz de inversiones y cambios operativos necesarios, pero muy costosos, las presiones económicas y financieras sobre las organizaciones se incrementarán, y es aquí donde se vislumbra que el peso de *Compliance* cobre aún más vigencia para contrarrestar los escenarios de corrupción.

Sabido es que, por una deducción razonable y lógica, gobiernos corruptos terminan generando ciudadanos más deshonestos. El barómetro de riesgos a nivel mundial preparado por la aseguradora Allianz, ha identificado los riesgos más relevantes para el

mundo empresarial en 2019 y ha sopesado su incidencia, resultando que tres (3) de ellos se relacionan con *Compliance*, a saber:

- 1) Incidentes cibernéticos (i.e. crímenes cibernéticos, fallas tecnológicas y cortes de suministro, violación de la confidencialidad de datos personales, multas y penalidades asociadas) 39% (relacionado con *Compliance*)
- 2) Interrupciones operativas de la empresa (incluyendo disrupciones en la cadena de suministro) 37%
- 3) Cambios en la legislación y en las regulaciones (i.e. guerras comerciales y de tarifas, sanciones económicas, proteccionismo, Brexit, desintegración de la Euro-Zona, desintegración del Mercosur) 27%
- 4) Catástrofes naturales (i.e. huracanes, inundaciones, terremotos) 21%
- 5) Cambios abruptos en los mercados (i.e. volatilidad, crecimiento intensificado de la competencia/nuevos jugadores, fusiones, estancamiento de los mercados, marcadas fluctuaciones en los mismos) 21%
- 6) Incendios y explosiones 20%
- 7) Cambio climático, volatilidad del clima 17%
- 8) Pérdida de reputación y del valor de las marcas 15% (relacionado con *Compliance*)
- 9) Nuevas tecnologías (i.e. impacto de la inteligencia artificial, autonomía vehicular, impresiones 3D, nanotecnología) 13%
- 10) Sucesos macroeconómicos (i.e. políticas monetarias, programas de austeridad, incremento o baja de los precios de los *commodities*, deflación, inflación) 11%
- 11) Riesgos y violencia política (i.e. conflictos geopolíticos, guerras, terrorismo, conmoción civil) 9%
- 12) Escasez de una fuerza laboral capacitada 9%

- 13) Falta de infraestructura crítica (i.e. interrupciones eléctricas) 8%
- 14) Retiro de productos del mercado, cuestiones de falta de gerenciamiento de la calidad, defectos seriales 8%
- 15) Robo, fraude, corrupción 7% (relacionado con *Compliance*)
- 16) Riesgos medioambientales (i.e. contaminación) 7%
- 17) Cuestiones de salud (i.e. brotes pandémicos como el coronavirus) 3%
- 18) Otros riesgos 3%

Es entonces que *Compliance*, como se verá seguidamente pretende establecer programas de integridad que fomenten la transparencia y control, una vez identificados los riesgos de una organización, para luego poder entonces detectar, limitar y reducir cualquier accionar corrupto, o carente de transparencia, fomentando la cultura de cumplimiento de normas jurídicas y políticas internas por parte de las empresas

Lo cierto es que para hablar de *Compliance*, es necesario referirse, ineludiblemente, a la condición humana. *Compliance* significa cumplimiento, conformidad y observancia de las normas tanto externas como internas. Se trata de cumplir con dos (2) grandes conjuntos de cosas: por un lado lo obligatorio (los requisitos), y por otro lado lo que se considera correcto, bueno y pertinente, y que está constituido por los compromisos adquiridos por las propias empresas (Rozen, 2018). Una empresa responsable debe implementar un programa de *Compliance* que tiene diversos elementos y herramientas que se abordarán en detalle infra en esta investigación. Pero *Compliance* no se limita al cumplimiento, sino que involucra otras cuestiones sumamente relevantes en el mundo empresarial. Se trata de la gestión de riesgos, la exaltación y el pregonar de la ética distinguiendo entre comportamientos, acciones o conductas correctas e incorrectas, y la toma de decisiones bien complejas sobre la base de valores y no meramente aquellas que se sustenten en la rentabilidad.

A los efectos de la presente investigación, debe buscarse, ab-initio, un enfoque operativo del concepto de corrupción, circunscribiéndola al ámbito puramente humano. Nye (1967) ya sostenía que la corrupción constituye una conducta personal que supone una desviación o infracción en el cumplimiento normal de las normas de la función

pública a causa de beneficios económicos para sí mismos y/o sus allegados. Para Galli (1996) la corrupción es un fenómeno que transforma o trastoca la forma de alguna cosa. Hay formas de corrupción de las cosas materiales y otras formas de corrupción de las acciones morales. Paralelamente Mauro (1997) concibe a la corrupción como aquellas prácticas ilegales que minan la eficiencia del gobierno. Podrá notarse que esta es una clásica definición que proviene de la ciencia económica, focalizada en el ámbito público y en la idea de eficiencia. Excluye lamentablemente de la misma, al accionar de personal del sector privado sobre funcionarios para obtener beneficios sectoriales o personales.

Para Seligson (2002), corrupción implica el abuso de los funcionarios públicos para obtener ganancias privadas. Esta definición parecería exculpar a los funcionarios privados que serían parte de la relación de corrupción, ya que no los menciona o simplemente los ignora. Ello no parece para nada equitativo, teniendo presente no solo la evolución legislativa que experimento la responsabilidad de las empresas en este sentido, sino también el rol que desempeña la ética en las empresas para ser sustentables. Andvig & Fjelstad (2000) ha sostenido que la corrupción es un comportamiento de un representante del Estado y de la autoridad pública orientada hacia la consecución de ganancias privadas. En esta misma línea esta Pritzl (2000) para quien se trata de un abuso de la función pública en pos de un beneficio privado. Para Heindenheimer (1990) la corrupción es una transacción entre actores del sector público y privado por medio de la cual ciertos bienes colectivos son ilegítimamente convertidos en retribuciones privadas. Aquí ya se observa el involucramiento de agentes privados en posibles prácticas corruptas.

Por otro parte, la división entre público y privado respecto de los comportamientos de algunos actores puede resultar una práctica engañosa, dado que la actividad pública es muy difícil de aislar actualmente de la actividad privada. En algunas jurisdicciones una línea muy fina separa lo público y lo privado, ya que muchos funcionarios públicos tienen intereses en iniciativas y organizaciones privadas que pretenden contratar con el propio sector público, lo que resulta como mínimo un flagrante conflicto de intereses que debe ser denunciado. El mercado y el Estado tienen múltiples interconexiones, si bien por necesidades teóricas se los separa, hay que

reconocer que en la realidad funcionan superpuestos, sin tomar en cuenta que existen numerosos proyectos público-privados. Entonces, no es una decisión apropiada separar la moralidad del sector privado respecto de la que se puede observar en el sector público, ya que las dos (2) explican el conjunto. Mauro (1998) habla de corrupción pública y privada; a la privada la liga al crimen organizado o a los actos ilegales de los individuos, y a la pública la relaciona a aquellas prácticas ilegales que afectan la eficiencia del gobierno.

Es bien sabido que países con instituciones democráticas sólidas y con políticas de Estado con solución de continuidad, crean escenarios para el desarrollo de economías con crecimiento y con sustentabilidad en el tiempo. Sin embargo, el contexto mundial de la última década, ha dejado mucho que desear en lo que se refiere precisamente a la institucionalización. Las acciones violatorias a la ética pública afectaron a todo tipo de gobierno por igual. Por un lado, existe la imperiosa necesidad de los gobiernos de atraer y acrecentar la inversión extranjera directa, y acceder a mejores fuentes de financiamiento externo para permitir el ingreso de divisas con el objetivo de mejorar la competitividad de un país, la infraestructura, los niveles de empleo, y continuar con las obligaciones de asistencialismo social adquiridas en el pasado. Esta situación había dado lugar al establecimiento de un marco regulatorio más flexible y no exento de riesgos para las empresas por parte de aquellos gobiernos abiertos al mundo. Por otro lado, y como contrapartida, la simulación de situaciones de bonanza económica por parte de gobiernos populistas caracterizadas por las gravísimas tergiversaciones de las estadísticas públicas, y endeble institucionalización, reflejada en el favorecimiento de asociaciones con el empresariado local en evidentes conflictos de interés, ha traído como consecuencia un acentuado aislamiento del mundo del país que sufre y ha sufrido el populismo.

Dicho aislamiento es provocado por el tipo de gobierno descrito con el objetivo de que no se controlen y auditen las cuentas públicas, ni el manejo discrecional de fondos y activos públicos, rechazándose el monitoreo de organismos de control que son neutrales e independientes. Se trata ni más ni menos de una suerte de criminalización de la esfera pública, no solamente aislándola en forma creciente del mundo sino también de la comunidad local, del bien común que todo gobierno que se

precie de democrático, debe sostener. Paradójicamente, la visión que quedó plasmada es que, tanto en la Argentina como en otros países, los problemas de la democracia son ahora producidos por la propia democracia, y por lo tanto es difícil encontrar soluciones sin afectar de alguna forma al propio sistema que se busca defender y profundizar.

Una de las soluciones planteadas es la mejora de la burocracia estatal, a través de la profesionalización de la misma (Ghirardotti, 2019). A ello se sumó un marco regulatorio internacional mucho más exigente con la imposición de penas mucho más severas, y por ende, doblemente demandantes para las empresas, tanto multinacionales como locales, ya que muchos países se han visto obligados a adoptar marcos regulatorios similares a nivel local para aventar sospechas de favorecimiento de la corrupción. El endurecimiento a la regulación sobre prácticas corruptas en el extranjero, con legislaciones de este tipo en los Estados Unidos de América y similares en Canadá, el Reino Unido, Australia, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico de la Unión Europea y en otros países desarrollados, constituyen el marco legal central como se verá infra cuando se aborde el marco institucional y regulatorio de esta investigación.

Por último, el hecho de que cada vez con mayor vigor la sustentabilidad constituya para las empresas un salto hacia el imperativo de atender cuestiones sociales y ambientales, constituye una razón adicional para que las organizaciones migren hacia una cultura de *Compliance*, lo que se traduce en un mayor apego al cumplimiento y a la observancia de normas, políticas y procedimientos. Es entonces que, con el recrudecimiento actual de acciones gubernamentales claramente violatorias de la ética pública, las empresas han visto en el rol, acrecentamiento y fortalecimiento de las políticas y cultura de *Compliance*, una opción más que válida para fortalecer la cultura de cumplimiento, identificar y controlar riesgos y en base a ello, prevenir, limitar y hasta contrarrestar en algunos casos, el contagio que más tarde o más temprano habría de afectarlas en forma profunda y evitar que una suerte de metástasis del mal pudiera corroer las propias bases de las mismas.

Se trata la presente de una investigación explicativa experimental mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, y la prueba de la hipótesis. Es cuantitativa, en tanto se propone determinar leyes universales que expliquen un fenómeno a partir de datos cuantificables

III - MARCO TEÓRICO

Arendt (2003) concibe a la acción como la actividad del hombre que ocurre entre los seres humanos por el mero hecho de que estos son habitantes del mundo. Para esta autora la acción no resultaría necesaria si los hombres fueran todos iguales, y atento a que nadie es igual a otro, y existe la pluralidad, es que surge la acción humana como indispensable y relevante. La actividad política resulta la acción por excelencia para Arendt (2003). Es la colisión de la realidad que se vuelca en el hombre, y acá surge la ética como factor clave en lo que devendrá en conducta humana y eventuales acciones de corrupción.

La ética constituye un hito, filosófico o no, según quien la aborde, que está en condiciones de rescatar al mundo de la difícil situación actual, tal como se verá seguidamente. En este punto, el rol de las empresas es fundamental y decisivo. Pero no debe confundirse la ética, que deviene del *ethos* griego, y que aborda la reflexión sobre el hacer, con la moral. Esta última se vincula con las costumbres que son intrínsecamente cambiantes (Mosqueira, 2017). Se observa que la moral se vuelve obsolescente con el tiempo, en contraposición a la ética. Entonces, aquí el rol de las empresas y su manejo interno es clave. ¿En este sentido, cabe preguntarse cómo se puede distinguir la ética de las empresas de la moral? La ética es una reflexión crítico-racional sobre las acciones que se toman, con el objetivo de proyectar la identidad como organización. La reflexión y la claridad de la ética que contiene a la organización, es lo que le otorga su identidad, lo cual aplica para todas las organizaciones humanas sean políticas, comerciales o industriales. Una empresa ética no es la que siempre se conduce bien, pero si es una empresa que viene desarrollando y trabajando contundente y responsablemente en sus valores, con los cuales va construyendo su carácter y su perfil (Mosqueira, 2017)

En lo que hace a la corrupción, este fenómeno ha sido analizado desde puntos de vista diversos en las ciencias sociales, evaluándose su impacto en la política, en la economía y en la sociedad. *Corruptio* proviene a su vez del verbo *corrumpere* que significa echar a perder, descomponer, destruir y pervertir. Se refleja en esta palabra el hecho mismo de algo que se rompe y no en el modo por el que pudo haberse roto (quebradura, caída, explosión, implosión, etc.). Puede concluirse que la corrupción es entonces una alteración que separa algo rompiéndolo. La corrupción es un proceso de desnaturalización que provoca daños económicos irreparables y destrucción de empleo, generando más desigualdad y pobreza.

Una manera de categorizar las causas o razones de conductas organizacionales con falta de ética es diseñar un marco que considera factores individuales, organizacionales y de contexto (Nielsen, 1996). Se trata de analizar las dimensiones éticas de la corrupción. Este marco busca a las comúnmente llamadas manzanas podridas (causas individuales) versus cajones de manzanas (causas organizacionales) (Trevino & Youngblood, 1990). Así dentro de la misma categorización, otro marco considera manzanas podridas y cajones de manzanas y les agrega relaciones de redes entre actores dentro de las organizaciones (Brass et al, 1998).

Otra categorización es a través de ejemplos de estudios que se focalizan en causas individuales, que son aquellos que relacionan el conocimiento individual y las acciones éticas (Blasi, 1980), por un lado y por el otro aquel de Nielsen (1984) que se focaliza en arquetipos de carácter individual que contribuyen a tener conductas organizacionales que no son éticas. Una tercera categorización está representada por ejemplos de estudios que se focalizan en causas organizacionales no éticas e incluyen el estudio de lo que se consideran las causas organizacionales de climas laborales éticos y no éticos (Victor & Cullen, 1988), por un lado, y por el otro, el análisis realizado por Vidaver-Cohen (1997) focalizando en factores institucionales que inhiben y promueven los aspectos morales en la resolución de conflictos institucionales.

Finalmente, una cuarta categorización está constituida por ejemplos de estudios que se focalizan en causas contextuales de conductas organizacionales y ellos son los

estudios de Noonan (1984) y Klitgaard (1988) que focalizan en contextos corruptos y aquellos de Dworkin & Near (1997) que consideraron la manera en que los diferentes tipos de contextos medioambientales pueden promover o no incentivar las denuncias de corrupción.

Resultaría erróneo e inconducente centrarse en actos de corrupción individual sin ver más allá de la mera acción de corrupción en sí. Hay que entender que se trata, en la mayoría de los casos, de un sub-sistema de corrupción, que se encuentra subyacente y que luce como sistemático y extendido, a través de los tiempos y no importa el sistema político-económico de que se trate (Nielsen, 2003) Para entender los orígenes de los sub-sistemas, es muy relevante referirse aquí también al concepto de patrimonialismo, concepto desarrollado por Max Weber hacia fines del siglo XIX (Fernandes, 2020). El patrimonialismo tiene como objetivo comprender un modo específico de dominación o de poder referidos a las esferas económicas y sociopolíticas. El patrimonialismo es una concepción de poder en la que se confunden las esferas públicas y privadas. .

Es clave entender cómo opera la corrupción como sub-sistema, y en particular sus redes, para implementar las reformas que permiten reflejar cambios para al menos reducir o mitigar el accionar del mismo. Existen doce (12) elementos claves de dicho sub-sistema que reflejan cómo opera y que incluyen ejemplos de Asia, Latinoamérica, el Mediterráneo y América del Norte (Nielsen, 2003). Una característica común del sub-sistema es que se trata de redes relativamente estables, no actúan por excepcionalidad y no son aisladas. Dichos elementos son:

- 1) La existencia de un contexto destructivo y parasitario con beneficios recíprocos entre los actores partícipes de redes de corrupción exclusiva
- 2) La extorsión por parte de funcionarios públicos y de miembros del partido político que gobierna, constituye una conducta de corrupción más grave que los mismos sobornos
- 3) Las conductas corruptas pueden combinarse con otras no corruptas con el objetivo de disfrazar el sub-sistema

- 4) La existencia de ciertas acciones éticas que se utilizan para cooptar a quienes pretendan modificar el sub-sistema
- 5) Los funcionarios corruptos se muestran personalmente como gente agradable y generosa, pero al mismo tiempo subyacen sus acciones parasitarias corruptas y destructivas
- 6) La sanción de normas de corte populista (e insostenible) para generar oportunidades de extorsión y/o soborno
- 7) La existencia de vínculos de corrupción entre los partidos políticos, por un lado, y la policía, los fiscales y los miembros de los poderes judicial y legislativo por el otro
- 8) Los vínculos de corrupción entre miembros de partidos políticos, por un lado y organizaciones independientes que monitorean las acciones del gobierno de turno, como aquellas económico-financieras, de auditoría, universidades y de los medios audio visuales en general, por el otro
- 9) Los candidatos reformistas del sistema y/o familiares de los mismos reciben fondos para sus campañas políticas de funcionarios políticos que operan en el sub-sistema
- 10) Se ofrece participar de acciones de corrupción a políticos reformistas del sistema, y si la cooptación es rechazada, estos últimos son objeto de ataques de desprestigio
- 11) Existe un relajamiento en la aplicación de controles y la supervisión en la esfera pública
- 12) Los programas de salvataje nacionales y/o internacionales sostienen al sistema de corrupción mientras que las clases medias y bajas son objeto de aplicación de medidas de austeridad

Para autores como Noonan (1984), Klitgaard (1988), Kane (1993), Nielsen (1996) la corrupción sistemática es un tema universal en su dimensión geográfica e histórica. Mientras que es verdad que algunos países y sectores económicos de los mismos experimentan sistemas de corrupción más sistemáticos que otros, puede afirmarse que no pocos países tienen sectores con problemas de corrupción organizacional enquistados en su seno. Contextos corruptos pueden contribuir a

producir conductas organizacionales no éticas. Entonces es importante entender como los subsistemas corruptos y no éticos operan para reformarlos. Hasta en el año 3000 AC hay reportes de subsistemas de corrupción (Collins, 1998; Noonan, 1984). No es realista pensar que la corrupción pueda ser eliminada totalmente. Se puede realizar un paralelo con las enfermedades, y se puede reducir.

Como sucede con las enfermedades, se observan que emergen nuevas formas de corrupción, y reaparecen formas ya conocidas de corrupción sistemática (Barry, 2001; Fentress, 2001). El desprecio relacionado con el poder, para ciertos posmodernistas, cambio, pero no se elimina. (Derrida, 1988; Foucault, 1994). No solo las reformas de sub-sistemas corruptos son importantes, sino también la reforma ética de la sociedad es importante. Históricamente, algunas de las acciones que apuntaban a eliminar la corrupción, han sido cuestionadas por ser problemáticas desde el punto de vista ético, como la corrupción misma. Por ejemplo, las campañas nacionales lideradas por Mussolini y Stalin fueron tan destructivas como la propia corrupción (Lindblom, 1977, Johnson, 1983, Stille, 1995).

En América Latina, desde el regreso de la democracia en diversos países hacia finales de los años ochenta, se sucedieron un importante número de escándalos que incluyen prácticas y acciones de corrupción y falta de transparencia. Lo cierto es que la democracia y la corrupción están íntimamente relacionadas en América Latina (Morris & Blake, 2009).

1 . Marco Institucional y Regulatorio para Fortalecer la Cultura de Cumplimiento

En diciembre de 2001 Enron fue declarada en quiebra, constituyendo uno de los más escandalosos ejemplos de fraude corporativo en la historia del propio capitalismo (Amirante, 2017). El caso Enron generó la sanción de nuevas legislaciones y regulaciones apuntadas a lograr la mayor exactitud financiera de las empresas que cotizan en la bolsa de valores de *Wall Street*. Jeffrey Skilling, el ex *Chief Executive Officer* fue condenado a diez (10) años de prisión, por haber introducido una metodología contable que apuntaba a la sobrevaloración de las operaciones, lo cual constituía la exegesis de la falta de transparencia e integridad. Se consideraba el valor

presente neto de los negocios futuros que no estaban siquiera materializados y tampoco en curso de realizarse. Se contabilizan dichos negocios como ingresos de la empresa efectivamente ocurridos y como tales, formaban parte, artificialmente, de los beneficios de la misma. Resulto ser un claro engaño al público consumidor, a los empleados, a los accionistas y a la comunidad financiera en general, evidenciándose las acciones corruptas en toda su magnitud.

Las lecciones surgidas del caso Enron fueron olvidadas rápidamente puesto que en 2008 ocurrió la quiebra del banco de inversión *Lehman Brothers*, y la crisis de las hipotecas *subprime*. Es por ello que los estados financieros de las empresas deben ser debidamente controlados para que no muten sus objetivos sociales por intereses personales de sus directores. Así surgió el *Sarbanes-Oxley Act*, que marcó un hito, e impone sanciones aún más graves por destruir, alterar o realizar registros contables, o por intentar cometer fraude en perjuicio de los accionistas y la comunidad en general. Adicionalmente, se estableció que las empresas de auditoría fueran neutrales o independientes de sus clientes, con lo cual una consultora impositiva de un cliente no puede prestar también servicios de auditoría a dicho cliente.

Para entender el marco institucional y regulatorio, puede aseverarse que en general, la investigación sobre *Compliance* y sobre la responsabilidad de las personas jurídicas ha resultado más fructífera en el ámbito de las ciencias normativas como la ética y el derecho que en el de las ciencias más descriptivas o sociológicas. La razón es que gran parte del estudio tradicional sociológico sobre el delito organizacional se focalizó en un principio en la incidencia de factores sociales como la pobreza y la desigualdad en el delito, poniendo particular énfasis en el propio individuo que delinque y en su disposición psíquica o biológica a delinquir. Los factores estructurales del delito que se hallan en la propia organización, justamente aquellos que deberían ser objeto de control de un programa de Integridad/*Compliance*, han tendido a ser obviados desde aquellas ciencias, al menos hasta la década del 70, momento en el que los estudios sobre la organización adquieren un amplio desarrollo, y en el que la criminología rescata las tesis de Sutherland (1945) sobre la criminalidad de cuello blanco y las toma como punto de partida hacia nuevos caminos de investigación. A partir de allí la criminalidad organizativa ha recibido el interés de múltiples ciencias sociales: el

derecho, la ética de los negocios, la economía, la psicología social, la sociología y la criminología han tratado de proporcionar conocimiento científico de un fenómeno que es al tiempo complejo y multidimensional. En todo caso, las teorías sobre la criminalidad corporativa tienen dos precedentes claros: por un lado, los estudios sobre la psicopatología de las masas (Vaughan, 2002), quien destaca que la unidad tradicional de análisis en el ámbito de la criminología era el individuo, y que hasta hace pocas décadas la sociología de la organización tenía en la criminología muy poca visibilidad, y por el otro el surgimiento del derecho penal económico (Bacigalupo, 2011)

Para entender los cambios institucionales profundos que vienen enfrentando las empresas y que conlleva una presión aun mayor para incrementar las ventas y la rentabilidad debido a la necesidad de enfrentar mayores costos debido a un contexto social y económico cada vez más demandante, el Foro Económico Mundial, más conocido como Foro de Davos y que reúne a los más importantes líderes empresariales y políticos del mundo, publicó recientemente el llamado Manifiesto de Davos 2020. Del mismo surgen tres (3) principios que son relevantes para entender la problemática cada vez más compleja que desafían a las empresas, y que demandara mayores recursos y rentabilidad para enfrentarlos:

- El propósito de las empresas es colaborar con todos los grupos de interés o *stakeholders* implicados en su funcionamiento. Las empresas no funcionan únicamente para sus accionistas, sino para todas las partes involucradas: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general.
- Una empresa es más que una unidad económica generadora de riqueza. Atiende a las aspiraciones humanas y sociales en el marco del contexto social en su conjunto. Y los salarios del personal ejecutivo deben tener una razonabilidad de modo tal de reflejar una responsabilidad social ante todas las partes mencionadas involucradas.
- Una empresa es en sí misma un grupo de interés -tal como los gobiernos y la sociedad civil- al servicio del futuro global.

Se ha debatido donde deben enfocarse los esfuerzos de los directorios de las empresas en 2020/21. Cada nuevo año presenta un cambio en los estándares del gobierno corporativo de las empresas en un esfuerzo de estas de desarrollarse a la par de un contexto que cambia rápida y sorpresivamente, y a los efectos de mantenerse alineada con las prioridades cambiantes de los inversores. Los siguientes tópicos deberían estar al tope de las prioridades para las empresas éticamente responsables (Atkins, 2020):

- a) Inversión en capital humano, capacitación y desarrollo organizacional
- b) Inclusión de la creación de valor en el objeto social de la empresa
- c) Foco en la identificación de riesgos y *Compliance*
- d) Evaluación y preparación para la transformación digital y las capacidades tecnológicas organizacionales. Implementación de un tablero de comando digital

Las empresas deben tomar esta oportunidad para otorgarle un perfil definido a sus culturas organizacionales, focalizando en la ética, la transparencia, y la defensa de la sustentabilidad. Es así que pueden contar con programas de integridad/*Compliance* que cuenten con políticas corporativas, códigos de ética o de conducta claros, y protocolos definidos de denuncias. Las capacitaciones en *Compliance* son realmente necesarias para imbuir a las organizaciones de una cultura ética. Más allá de la línea de denuncias, los empleados deben sentir la seguridad de que se los oye y de que existe un interlocutor válido que le genere confianza y seguridad. Para ello, resulta imprescindible que las organizaciones cuenten con profesionales con la debida capacitación para afrontar situaciones complejas, con un manejo adecuado, resguardando la confidencialidad, y que resulte eficaz en la generación de la confianza y seguridad aludidos

Ante este tipo de situaciones, y con la vertiginosidad en el que el riesgo reputacional puede derivar en una crisis, y escalar de allí a partir de la presión ejercida por distintos *stakeholders*, causando daños financieros y operativos difíciles de imaginar, las organizaciones y sus directorios se ven obligados a tomar decisiones rápidas. Muchos expertos en la implementación de programas de *Compliance* consideran fundamental la existencia de un claro y consistente *tone from the top* para garantizar el éxito del

programa y poder así limitar el número de maniobras fraudulentas. Si la alta gerencia de una organización adhiere, comprende, comunica y demuestra una conducta conforme a los valores corporativos y el apego a la integridad, se produce el efecto derrame y por ende, contagia al resto de la organización.

Esto es un buen punta pie inicial para la labor del *Compliance Officer*. Esta posición tiene aproximadamente veinte (20) años y su rol principal es cumplir y hacer cumplir normativas locales e internacionales, así como también las políticas corporativas, para luego controlar y monitorear el nivel de cumplimiento (Crotti, 2019). La metodología de *Process Excellence* contribuye a mapear procesos, identificar a los *process owners* y *process participants*, realizar *fish-bone analysis* (relación causa-efecto), todo ello con el único objetivo de mejorar los procesos de trabajo, identificar y reducir los riesgos. Un creciente número de países han adoptado acciones contra las empresas que sobornan a funcionarios públicos de otros gobiernos. Los programas de *Compliance* implementados han contribuido a fortalecer la cultura de cumplimiento, y en muchos casos a lograr reducciones sustanciales de penas que hubieran desembocado en prisiones efectivas, o una reducción de las sanciones pecuniarias

Durante los últimos treinta y cinco (35) años, las normas anticorrupción en la esfera privada, se han constituido como una especialidad relevante en la esfera transnacional, que ha dado lugar a múltiples convenciones internacionales, y leyes nacionales, muchas de las cuales tienen efectos extraterritoriales, y sobre las cuales han venido prestando debida atención porque las alcanza. Más de ciento cincuenta (150) países ya son signatarios de convenciones que los obliga a la sanción de leyes anticorrupción que prohíben los sobornos a funcionarios extranjeros.

Ya a principios de la década del setenta (70) comenzaron a revelarse ciertos pagos realizados por empresas multinacionales de los Estados Unidos operando en el exterior, realizando pagos a funcionarios extranjeros para poder sortear ciertas trabas burocráticas que afectaban la normalidad de sus operaciones. En esa época la *US Securities and Exchange Commission*, estableció un programa voluntario de denuncias que permitía a las empresas que hubieran admitido pagos ilícitos de eximirse del procesamiento penal con la condición de que implementaran programas de

integridad/*Compliance*. Para tener una mejor idea de lo que están normas representaban, hacia el 2012, más de cuatrocientas (400) empresas, entre las de mayor facturación de los Estados Unidos, habían admitido la realización de pagos ilícitos por un total de más de Trescientos Millones de Dólares Estadounidenses (USD 300M). La norma en cuestión aplicada por la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos y el Departamento de Justicia (en adelante “DOJ” por sus siglas en inglés *Department of Justice*) quienes tienen competencia para investigar, evaluar y eventualmente sancionar determinados actos de corrupción que, aunque fuesen perpetrados materialmente fuera de los Estados Unidos y por Organizaciones extranjeras, entran bajo la órbita de aplicación de la FCPA.

El *Foreign Corrupt Practices Act* de los Estados Unidos de América, contiene dos (2) disposiciones principales:

1. Prohibición de soborno: Se prohíbe ofrecer, pagar, prometer pagar o autorizar un pago

corrupto u otro artículo de valor de manera directa o indirecta a un funcionario público extranjero o candidato a un cargo político, a fin de influir en una acción o decisión oficial para ayudar a obtener o mantener negocios hacia una persona.

2. Disposición de libros y registros contables: Se exige que las personas jurídicas norteamericanas con actividades comerciales fuera de Estados Unidos lleven libros y registros precisos y un sistema de control contable interno.

En los Anexos III y IV del presente trabajo de investigación se indican las sanciones acordadas tanto por el Departamento de Justicia como aquellas de la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos de América, las dos (2) autoridades de aplicación de la norma, en determinados periodos de tiempo, en este caso entre los años 1977 (fecha en que entro en vigencia el *Foreign Corrupt Practices Act*) y 2017, por un lado, y entre 2009 a 2019 por el otro, teniendo presente dos (2) clases de sanciones que se identificaran seguidamente. Una de ellas es la sanción anti-soborno por medio de la cual, las empresas pueden estar expuestas a multas. También pueden estar sujetas a otro tipo de sanciones, tanto o más gravosas,

incluyendo sanciones civiles, prohibición de participación en licitaciones públicas, y/o pérdida de los derechos de exportación. Tanto para las compañías como para las personas humanas, las sanciones pueden elevarse hasta el doble del beneficio obtenido inapropiadamente o la pérdida generada a quien es víctima de la violación.

La otra clase de sanción está relacionada con la infracción a los requisitos exigidos para los registros contables y a la forma en que deben llevarse los libros contables, que pueden derivar en sanciones monetarias y veinte (20) años de prisión para las personas humanas.

Al igual que lo que sucede con las sanciones anti-soborno, las sanciones relacionadas con las infracciones aquí mencionadas pueden alcanzar hasta el doble del beneficio obtenido de manera inapropiada o la pérdida generada, lo que puede desembocar en multas considerablemente mayores. Como sucede en otras legislaciones, las sanciones por incumplimiento podrán morigerarse si se han implementado políticas y procedimientos destinados a identificar y reducir riesgos, si se ha logrado establecer una cultura de cumplimiento a lo largo de la organización.

Entre 1996 y 2005 se suscribieron una serie de convenciones internacionales anticorrupción: i) la Convención sobre lucha contra la Corrupción de Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico-OCDE, de 1997 (ii) la Convención Interamericana contra la Corrupción adoptada por la Organización de Estados Americanos, de 1996, (iii) la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, de 2003, y (iv) la Convención de la Unión Africana para Prevenir y Combatir la Corrupción, vigente desde Agosto de 2006. Adicionalmente, en 2014 se lanzó la norma ISO 19600 sobre el gerenciamiento de los sistemas de *Compliance*.

En julio de 2011, el *UK Bribery Act* que había sido sancionado en 2010 en el Reino Unido, entro en vigencia. La norma prohíbe tanto el pago como la obtención de una ventaja o beneficio otorgado para inducir a una persona a cumplir inapropiadamente una actividad, para el otorgamiento de dicha ventaja o beneficio, sin importar si se trata de una función pública o una actividad privada. La norma sanciona a las organizaciones que fracasaron en prevenir un acto de corrupción, pero contiene

una suerte de defensa afirmativa, bajo la cual dichas organizaciones pueden demostrar que han implementado procedimientos adecuados para prevenirlo. Dichos procedimientos están referidos a un programa de integridad/*Compliance*, con todos los elementos y herramientas que un programa de ese tipo debe tener conforme al perfil de la organización.

La sanción de los actos corruptos incluyendo los sobornos en Canadá están contemplados en el *Canadian Corruption of Foreign Public Officials Act*, vigente desde 1999, y modificado en octubre de 2017. La referida norma canadiense pena (i) el otorgamiento, la oferta y el acuerdo para otorgar y ofrecer cualquier forma de ventaja o beneficio a un funcionario público extranjero para la obtención de una ventaja o beneficio en el curso comercial de la organización, y (ii) la realización de prácticas contables que se utilizan con el objeto de sobornar a un funcionario público extranjero u ocultar un soborno. El hecho de haber implementado un programa de integridad/*Compliance* con herramientas y elementos adecuados para identificar, evaluar y reducir riesgos, y/o de haberse comprometido a remediar un programa existente, contribuye a morigerar las penas. Dichas herramientas y elementos son los siguientes: *tone from the top* para promover una cultura de cumplimiento o de *Compliance* hacia todos los niveles de la organización, diseño y puesta en práctica de un programa adecuado de capacitación del personal, línea de denuncias activa, implementación procesos de trabajo, y procedimientos de control y auditoría.

En el caso de la Argentina, el 1 marzo de 2018 entro en vigencia la Ley 27401 de Responsabilidad Penal Empresaria. En términos generales, dicha norma responsabiliza a las personas jurídicas locales, sean o no con fines de lucro, de capital nacional o extranjero, con o sin participación estatal, por ciertos delitos contra la administración pública, tales como cohecho, tráfico de influencias, enriquecimiento ilícito de funcionarios, negociaciones incompatibles con el ejercicio de la función, concusión pública, balances e informes falsos

Los dos (2) objetivos primordiales de la nueva norma son, en primer término, otorgar mayor eficacia a las políticas de prevención y lucha contra la corrupción a través de los programas de integridad/*Compliance*, denunciando los ilícitos a las

autoridades. En segundo término y en caso de existir una posible investigación por la posible comisión de una infracción a la normativa, se logre que la organización coopere con las autoridades. Así pues, prevé que la responsabilidad por la comisión del acto de corrupción recaerá tanto sobre la empresa como sobre el empleado que lo haya perpetrado. Además, en su art. 9 establece la exención de pena cuando “.....se hubiere implementado un sistema de control y supervisión adecuado en los términos del art. 22 y 23....” Estos artículos hacen referencia al llamado programa de Integridad/*Compliance* con ciertos requisitos mínimos en su contenido. El artículo 23 de la ley 27401 establece que todo programa de integridad/*Compliance*, debe tener al menos tres (3) elementos: un código de ética o de conducta, políticas y procedimientos de integridad y transparencia aplicables a administradores y a todo el personal, y finalmente, reglas y procedimientos para prevenir ilícitos en la interacción con el sector público (Rozen, 2018). Es la misma norma la que provee a modo de incentivar su cumplimiento, la posibilidad de que dichas personas jurídicas puedan atenuar la pena que les corresponde en caso de incumplimiento, o eventualmente eximirse de sanción cuando estén dadas todas las condiciones para que ello suceda. Justamente, una de ellas es la implementación de un plan de integridad/*Compliance* (De Maio, 2018)

En Brasil, la ley anticorrupción Numero 12846/13, también denominada ley de Empresa Limpia, entro en vigencia en febrero de 2014. Sanciona a las empresas brasileñas tanto en el país como en el exterior que sobornen a funcionarios locales y extranjeros. También castiga a toda empresa extranjera que tenga representación en territorio brasileño y que cometa un acto penado por la norma en Brasil o en cualquier otra parte del mundo. Tiene, por ende, alcance extraterritorial. Una particularidad de la normativa es que los ejecutivos de las empresas, en caso de infracción, son alcanzados por el Código Penal de dicho país, mientras las empresas, de ser infractoras tienen responsabilidad civil y administrativa pero no penal. El principal atenuante de las sanciones es que la empresa ingrese en acuerdos extrajudiciales denominados de indulgencia o de clemencia, para colaborar con la investigación que las autoridades llevan a cabo. Esto podría reducir el monto de la sanción pecuniaria, o el periodo de la suspensión para operar con la administración pública. Contar con evidencias de un programa de integridad/ *Compliance* correctamente implementado y

que cumpliere con los requisitos exigidos, podría eventualmente conducir a una disminución en las sanciones impuestas (Carvalhosa, 2014).

Es importante también resaltar que, en caso de ilícitos, los investigadores de los distintos países van a desear saber que sucedió con el rol de *Compliance* en la organización, y cuáles fueron los errores, y/o las razones por las que no se detectó el ilícito. Aunque las autoridades de un país no investiguen y juzguen actos de corrupción, otros países lo van a hacer en razón de la mentada extraterritorialidad de las normas. Es otra evidencia más de que la lucha contra la corrupción se halla total y absolutamente globalizada, y ello constituye un nuevo desafío que debe enfrentar *Compliance* y las empresas.

IV - HIPÓTESIS

Planteados los problemas en el Capítulo 2. Problema, de la presente investigación en lo relativo a los beneficios concretos de los programas de Integridad/*Compliance*, como así también el objeto de la misma, debe quedar debidamente claro desde un principio que aun con la implementación de dichos programas, las empresas no están exentas de verse afectadas por casos de corrupción. Es necesario realizar esta aclaración para aventar cualquier criterio equivocado y a veces cuanto menos apocalíptico sobre los beneficios de los mencionados programas de Integridad/*Compliance*, sus elementos y/o herramientas.

La hipótesis que se plantea y que se pretende probar en este trabajo de investigación es que, con la implementación de los programas aludidos, las empresas han logrado llegar a acuerdos con las distintas autoridades de aplicación para fortalecer el cumplimiento de normas jurídicas y políticas internas organizacionales, reducir las sanciones o eventualmente quedar exentas de las mismas en casos de corrupción. En este sentido, para llegar a dichos acuerdos, las empresas han tenido que presentar evidencias fehacientes de que han tomado las acciones tendientes a crear una cultura ética, poseer un programa de integridad/*Compliance*, o que de poseer uno que probó ser inadecuado, se obligan a remediarlo. La organización debe en tal caso, lograr

identificar las áreas o procesos de trabajo que son de riesgo y así tomar las acciones necesarias preventivas para mitigar los hechos de corrupción, utilizando las herramientas diversas que permitan detectar, prevenir y limitar los alcances de eventuales fraudes y malversaciones de diversos tipos. En este sentido, y según ha surgido de diversos estudios, la efectividad de las líneas *whistleblowing* ha sido comprobada. El *whistleblowing* es uno de los elementos claves, entre otros, de todo programa de integridad o *Compliance*. En efecto, más del 40% de los fraudes en las empresas se han detectado gracias a llamadas recibidas a través de las líneas de denuncia que las empresas han implementado a través de un programa de Integridad/*Compliance*. Es por ello, que esta herramienta es considerada como el mejor instrumento para ponerle freno a acciones corruptas que generan pérdidas, y dañan la reputación de las empresas, conforme surge de un informe de la Revista *Risk & Compliance* (2017). ¡Cuanto antes se detecten dichas acciones, menor daño!

Por lo tanto, y evidenciada ya la efectividad de la implementación de diversas herramientas, como el *whistleblowing*, el *tone from the top* y otras claves de un programa de integridad/*Compliance*, resulta a esta altura indubitable que estos programas permiten a las empresas colocarse en una situación favorable a la hora de las investigaciones por parte de las autoridades de aplicación, pudiendo eventualmente, y valga reiterar, fortalecer sus culturas de cumplimiento, y reducir o quedar exentas de sanciones a cambio del compromiso a tomar acciones de remediación. Las conclusiones de la presente investigación así lo acreditarán, como se evidenciará infra.

V- HERRAMIENTAS Y APORTES DE COMPLIANCE. IMPLICANCIAS

Para fortalecer el cumplimiento de normas jurídicas y políticas internas organizacionales, reducir sanciones pecuniarias o eventualmente estar exento de ellas, las organizaciones deben básicamente demostrar que implementaron todos los elementos y herramientas exigidos por las normas anticorrupción en el ámbito privado, esto es, establecer una matriz de riesgos, un programa de integridad o *Compliance*, un sistema o mecanismo de denuncias, procesos para resolver conflictos de intereses,

contar con un *Compliance Officer*, capacitación al personal y una verdadera cultura enfocada hacia *Compliance*, como se expresara infra. Resulta indispensable detenerse a aclarar en qué consisten dichos elementos y herramientas de todo programa:

1. Código de Ética o Conducta: Deberá contener los principios y valores de la organización y detallar las conductas esperadas y consideradas fundamentales para cumplir con el objeto social de la misma.
2. *Tone from the Top*: Implica que son los directivos de la organización quienes deben ser pioneros de las conductas proclamadas en el código y procedimientos escritos generando una cultura de cumplimiento y alineación con los valores de la organización.
3. Rol del *Compliance Officer*: La implementación del programa de Integridad/*Compliance* y la función de velar por su cumplimiento está a cargo de la figura del *Compliance Officer* que debe tener suficiente independencia para que su funcione no se halle condicionada.
4. Políticas y Procedimientos: El código de conducta debe derivar en políticas y procedimientos concretos que sirvan de guía para la toma de decisiones diarias evitando de esta manera incumplimientos a las normas internas y/o externas.
5. Evaluación de Riesgos: Es un pilar fundamental para el éxito de un programa de Integridad/ *Compliance* ya que es la base sobre la cual se habrá de elaborar el mismo. La evaluación de riesgos es el proceso de identificar, priorizar y asignar niveles de impacto para administrar los posibles riesgos a los que se enfrenta cada organización.
7. Capacitación y Comunicación: Es necesario realizar capacitaciones y comunicaciones a todos los miembros de la organización para asegurarse de que estos conozcan todas las normas internas y externas que deben cumplir.
8. Diligencia Debida: Todo programa efectivo de Integridad/*Compliance* debe trascender a los miembros de la organización y alcanzar a los terceros que se vinculan con ella.

9. Monitoreos/Auditorias: Deben existir revisiones periódicas del programa de Integridad/*Compliance*, ya sea por personal interno o externo.
10. *Whistleblowing*/Línea de Denuncias: Es un mecanismo de denuncia de actos indebidos disponible para los miembros de una organización y en algunos casos también para terceros.
11. Incentivos y Medidas Disciplinarias: Un buen programa de Integridad/*Compliance* no solo debe sancionar las infracciones, sino que también tiene que premiar los comportamientos éticos y de esta manera promover los mismos.
12. Confidencialidad: Asegura que el contenido de las investigaciones se realice en forma confidencial de manera tal de no afectar las pruebas, y se diseña un plan de respuesta ante las infracciones dando el *feedback* de los resultados a toda la organización.

Muchas empresas parecen haber tomado conciencia de que los daños posibles que se deriven de una práctica corrupta para la propia organización, puede ser mucho mayores que el eventual beneficio que emerja del accionar corrupto (Connors, 2010). En suma, hay temor al daño reputacional, y una de las grandes contribuciones de *Compliance* es prevenirlo, identificando riesgos y mitigándolos, fortaleciendo la cultura de cumplimiento. Es así que resulta por demás valioso identificar algunos aportes reales y relevantes de *Compliance* para una organización, no solo para enfrentar riesgos proactivamente sino también para apuntalar la sustentabilidad de la propia empresa. Dichos aportes son:

- 1) Sistema de Gestión: la obligatoriedad de contar con un programa de Integridad/*Compliance* es, ni más ni menos, un sistema de gestión propiamente dicho y obliga a las empresas a diseñar e implementar el mismo.
- 2) Fomento de la comunicación interna y externa, y del trabajo en equipo: el diseño e implementación de un programa de comunicación interno y externo para transmitirle a colaboradores, clientes, proveedores y todo *stakeholder* o grupo de interés que todo este conjunto de obligaciones de

Compliance deben ponerse en un plano de igualdad y deben ser cumplidas.

- 3) Manejo de situaciones de conflictos de interés: un sistema de *Compliance* apunta a evitar o reducir los conflictos de interés tan generalizados en el mundo de hoy en un contexto cada vez más competitivo.
- 4) Relación con proveedores e intermediarios, agentes, distribuidores y terceros en general: el *due diligence* requerido por *Compliance* para realizarle a todos los mencionados que tienen vínculos activos y no activos con una organización tiene su origen en que todas las normativas de *Compliance* en vigencia, responsabilizan a la misma por las acciones de los nombrados.
- 5) Nuevas oportunidades de empleo: la función de *Compliance* constituye toda unatemática nueva en una organización, para lo cual se requerirá la contratación de personal profesional y no profesional.
- 6) Foco en la excelencia de procesos: con la mirada puesta en la mejora de los procesos de trabajo para identificar y mitigar riesgos, y eventualmente remediarlos, la organización apuntara a lograr la excelencia de procesos de trabajo, midiéndolos y estableciendo objetivos de mejora de medio y largo plazo.
- 7) Promueve la innovación: la revisión de todos los procesos de trabajo exige que la empresa adquiera nuevos conocimientos, nuevas tecnologías y otros de avanzada para poder mejorar sus procesos e identificar riesgos, para poder mitigarlos y eventualmente remediarlos.
- 8) Transforma la cultura organizacional: dicha transformación consiste en convertir la cultura vigente en la organización en una de integridad, de cero tolerancias a las prácticas corruptas.
- 9) Fomento del *benchmarking*: Implica que las organizaciones tienen la oportunidad de adaptar sistemas de gestión de excelencia que utilizan otras empresas, para transformar sus culturas y para mejorar sus resultados.

10) Impulsos de acciones colectivas: Una de las herramientas para combatir la corrupción a la hora de la prevención, es la acción colectiva que en forma conjunta puedan emprender las empresas del sector privado (incluyendo competidores) asegurando que la competencia resulte equitativa especialmente en licitaciones públicas y de grandes proyectos.

11) Favorece la sustentabilidad: Promueve la reputación ética de la empresa en la comunidad, como si se tratara de una licencia social necesaria para operar.

12) Promueve la competencia justa: Las empresas al tener programas de Integridad/*Compliance* se ven enfrentadas al cumplimiento de requisitos del mismo tenor, lo que contribuye a promover una competencia más sana y justa, lo que favorece el libre mercado y a los intereses de los consumidores.

13) Promociona el buen gobierno corporativo favoreciendo la transparencia, así como también la conducción estratégica del negocio, ratificando los derechos y obligaciones de empleados, reguladores, accionistas y *stakeholders* de la organización en general.

Se trata entonces de los aportes básicos de un programa de integridad/*Compliance* si estos programas son los adecuados para el contexto en que opera la organización como así también para el tipo de la misma, y para la clase y nivel de riesgos a enfrentar.

VI - CASOS CONCRETOS Y COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

A esta altura es razonable expresar que la corrupción constituye un mal endémico que indefectiblemente, degrada la democracia. La respuesta, valga reiterar, fue que la mayoría de los países han sancionado normas anticorrupción de aplicación tanto en la esfera pública como en la privada, y han modificado sus códigos penales para incluir los nuevos delitos que han surgido como consecuencia de la corrupción.

Claro es el ejemplo de la empresa brasileña que gira en plaza bajo la denominación de, Odebrecht y cuyo mayor foco está puesto en la construcción con participación en licitaciones públicas y en consorcios público-privados. En 2006

Odebrecht comenzó a admitir su participación en sobornos tanto en Argentina como en once (11) países adicionales. Así fue condenada a pagar una multa de dos mil ochocientos millones de Dólares Estadounidenses (USD 2.8M) mayormente en Brasil, pero también otro monto en Estados Unidos de América que se indicara ut supra, y en Suiza, por donde circulo dinero ilegal a través de su división de Operaciones Estructuradas.

En 2016, y tras confesar frente al Departamento de Justicia de los Estados Unidos de América, cerro acuerdos sancionatorios, a modo de resarcimiento, con la mayoría de los países en los que pago sobornos a funcionarios públicos, con la idea de poder seguir operando (Urion, 2019). Fue así que Odebrecht anuncio que colaboraría con la justicia de Brasil, iniciando una transformación que incluía el reconocimiento y arrepentimiento de los hechos que se le imputaban, la colaboración total con la justicia brasileña, el pago de las multas impuestas, y la implementación de un fuerte programa de *Compliance*. Hoy Odebrecht tiene auditoria externa, un canal de denuncias anónimo gestionado por una empresa totalmente ajena a la organización, y un compromiso real que incluye luchar contra la corrupción. Su *Chief Executive Officer* anterior, Marcelo Odebrecht, fue sentenciado a diecinueve años (19) de prisión, que finalmente se redujeron a diez (10) años por el acuerdo de colaboración suscripto por la empresa. En Estados Unidos, Odebrecht fue alcanzada por la normativa internacional anti soborno, y los cargos contra la empresa fueron a raíz del monto de setecientos ochenta y ocho millones de dólares estadounidenses (USD 788M) pagados en concepto de sobornos asociados a más de cien (100) proyectos en doce (12) países, a saber: Angola, Argentina, Brasil, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Mozambique, Panamá, Perú y Venezuela. Solo en la Argentina se realizaron pagos entre 2007 y 2014 por algo más de treinta y cinco millones de dólares (USD 35M) en sobornos a intermediarios, con el conocimiento de que parte de dichos fondos, iban a parar a funcionarios argentinos.

En la Argentina, un caso de resonancia fue el caso Siemens, donde se observan cómo operan en la práctica tres (3) conceptos: sobornos, colusión y pantouflage. La historia del caso Siemens comienza en 1991 cuando el gobierno nacional llega a un pre-acuerdo, sin licitación previa, con la empresa francesa So.Fre.Mi para imprimir

nuevos documentos nacionales de identidad. La contratación directa fue objetada y el gobierno de ese entonces no pudo sostener el pre-acuerdo. Debido a presiones internacionales, a raíz de los atentados a la Embajada de Israel en 1991, y la sede de la mutual israelita AMIA (1994), el gobierno argentino llamo entonces a una suerte de mega-licitación por un importe total de Un Mil Trescientos Millones de Dólares Estadounidenses (USD 1.300M) por tres (3) temas conjuntos: a) Impresión de los nuevos DNI, b) Informatización de los pasos fronterizos, y c) informatización de los padrones electorales. En el año 1996 se presentan tres (3) grupos a la licitación: el grupo Siemens, el grupo Itron, y el grupo Ivisa. Se suscitan dos (2) casos claros de pantouflage, que consiste en que funcionarios públicos comiencen a trabajar en una empresa privada utilizando la influencia de haber sido tales. Ese fue el caso de los Ministros de Justicia Rodolfo Barra, y su sucesor en el cargo, Elias Jassan. Ambos fueron contratados por el grupo Siemens para ganar con influencias la licitación, evitando un dictamen negativo de la Sindicatura General de la Nación. Se inicia así en 1996 una causa judicial en Argentina por la comisión de delitos de acción pública. La Comisión Técnica que evaluó las propuestas de la licitación informo que Siemens no cumplía con siete (7) de los dieciséis (16) requisitos o puntos de análisis, requeridos para calificar. El Grupo Itron cumplía todos ellos. Sin embargo, se cambió la composición de la Comisión Técnica sin justificación alguna y se adjudica el contrato a Siemens. Al ganar la licitación Siemens, queda al descubierto la segunda trama de corrupción relacionada, esta vez, con la colusión entre dos (2) empresas privadas. La colusión se define como un acuerdo entre proveedores para elevar precios, subcontratarse o intercambiar roles.

En el año 2001 Siemens Internacional comienza a cotizar en la Bolsa de Nueva York, y se abren una serie de investigaciones internacionales que buscan echar luz sobre los negocios de Siemens en todo el mundo, incluido en los Estados Unidos bajo el paraguas del *Foreign Corrupt Practices Act*. Siemens comienza a realizar una investigación sobre sus propias prácticas, y así un informe de una consultora solicitado por la propia empresa, encuentra la realización de pagos de sobornos a funcionarios públicos por dólares estadounidenses dos mil millones (USD 2000M) en más de trescientos (300) contratos en países como Venezuela, China, Israel, Bangladesh,

Nigeria, Vietnam, Rusia, México y Argentina. La empresa se anticipa a investigaciones de las autoridades de Estados Unidos de América, y suscribe un acuerdo con el Departamento de Justicia de dicho país para pagar una multa de dólares estadounidenses ochocientos millones (USD 800M). De no llegar a ese acuerdo, la multa a imponerse a Siemens hubiera sido mucho más gravosa con la posible imposición de penas privativas de su libertad a varios de sus funcionarios. Paradójicamente, ningún funcionario público resulto procesado en la Argentina.

Por su parte, Wal-Mart ha llegado a un acuerdo con la Comisión de la Bolsa y Valores de los Estados Unidos de América para pagar en concepto de multas la suma de Doscientos Ochenta y Tres Millones de Dólares Estadounidenses (USD 283M) para cerrar una investigación de pago de sobornos a funcionarios extranjeros que involucra a sus empresas afiliadas en Brasil, China, India y México entre los años 2000 y 2011. Las filiales de Wal-Mart en los países involucrados contrataron terceros intermediarios, quienes realizar los pagos indebidos, sin que Wal-Mart se hubiera preocupado porque dichos intermediarios hubiesen transformado su cultura empresaria original en una de integridad mediante la capacitación pertinente que demanda todo programa de *Compliance*, no tomándose acciones suficientes para investigar y mitigar dichos fenómenos.

Se sostuvo que Wal-Mart fue negligente y no prestó debida atención ante diversas manifestaciones de riesgo, no realizando un *due diligence* y control interno apropiado. A cambio, del acuerdo que implica una reducción de la multa impuesta, Wal-Mart se obligó a realizar una auditoria más profunda e independiente, como así también presentar reportes sobre la remediación de su programa de *Compliance* para ajustarlo a los riesgos identificados y que no fueron tomados con la suficiente consideración.

Otro caso de resonancia fue la realización de pagos indebidos a funcionarios extranjeros por parte de *Ralph Lauren Corporation* para el despacho a plaza de sus productos de importación en la República Argentina, hecho este que se remonta al año 2013. *Ralph Lauren* utilizó intermediarios, en este caso despachantes de aduana, para realizar los pagos indebidos a funcionarios de la Dirección de Aduana de Argentina, a

cambio de realizar importaciones de productos sin completar los pasos y documentación que legalmente se requería conforme a las normas argentinas. El monto de las sanciones impuestas a *Ralph Lauren* y acordadas con la empresa fueron sustancialmente inferiores a las que se imponían para este tipo de casos. La Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos de América hizo una valoración positiva de las acciones tomadas por la compañía para difundir, cooperar y remediar las acciones que había erróneamente tomado. *Ralph Lauren* llegó a un acuerdo con el Departamento de Justicia y la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos para pagar multas y penalidades por un total de Dólares Estadounidenses Un Millón Seiscientos Mil (USD 1.6M). En este sentido, si bien la empresa tenía un programa de integridad o *Compliance*, este no se ajustaba a los riesgos que, en materia de pagos de sobornos a funcionarios de aduana de la República Argentina, se consideran usuales. Tampoco se habían realizado las sesiones de capacitación necesarias y suficientes como para transformar la cultura de la organización en una de cumplimiento, existiendo un muy débil *tone from the top*. Adicionalmente resultaban insuficientes los controles internos que debían ser fortalecidos, así como también el proceso de *due diligence* con los proveedores no era el adecuado teniendo en consideración los serios riesgos que implicaba operar en un contexto de negocios como el de la República Argentina.

El Anexo IV del presente contiene un resumen de relevantes casos de corrupción en los que las empresas involucradas bajo las normas del *Foreign Corrupt Practices Act* se han visto beneficiadas con acuerdos de pago favorables en merito a (i) haber implementado o haber tomado acciones relativas a un programa de integridad/*Compliance* y a sus elementos y herramientas, o bien (ii) haberse comprometido a tomar una o más acciones de remediación bajo un programa de integridad/*Compliance* realizando o reforzando *due diligences*, auditorias, controles con foco en una cultura de cumplimiento (Jaeger, 2019)

Si se consideran los casos concretos planteados en el presente trabajo de investigación, se observará que tanto el Departamento de Justicia como la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos, han considerado y valorado las acciones de una organización focalizadas en la transparencia, la integridad y el cumplimiento, para finalmente arribar a la imposición de sanciones más leves para las empresas que

denunciaron su acciones ilícitas o aquellas que son objeto de investigación y colaboran poniendo a disposición toda la documentación e información requerida por las autoridades. Adicionalmente, el marco legal en materia de integridad y *Compliance* de los distintos países a los cuales se ha hecho referencia en el Capítulo 5. Marco Institucional y Regulatorio, valoran y reconocen la importancia que poseen los programas de Integridad/*Compliance* al reducir o eventualmente eximir de sanciones a aquellos que lo hubieran implementado. Es innegable que *Compliance* ha contribuido a identificar riesgos y a mitigarlos, para evitar daños más gravosos. En suma, la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación ha quedado debidamente probada. Contar con un programa de Integridad/*Compliance* que fortalezca el cumplimiento de normas jurídicas y políticas internas organizacionales resulta altamente favorable para la organización en cualquier supuesto.

VII - CONCLUSIONES

Teniendo como premisa que el concepto de *Compliance* abarca tanto la función de velar por el cumplimiento de las leyes que le sean aplicables a cada organización en virtud de su negocio o industria, como la aplicación de los códigos de conducta y políticas/procedimientos internos que se implementen internamente, es auspicioso reconocer que ha habido un notable cambio de paradigma en las empresas. En base a ello, y ratificando la prueba de la hipótesis planteando, se puede concluir lo siguiente:

1. Son muchos los casos en los que la implementación de un programa Integridad/*Compliance*

ha permitido a las empresas lograr fortalecer la cultura de cumplimiento obteniendo eximiciones de sanciones pecuniarias o de otro tipo, o bien reducir considerablemente las penas aplicadas por la autoridad de aplicación al arribar a acuerdos razonables y convenientes para la organización.

2. Es indudable que dicho cambio de paradigma está directamente relacionado con la manera

en que las organizaciones gestionan para alcanzar sus objetivos económico-financieros y de responsabilidad social empresarial. Ello encuentra su base en normas que ponen el foco en la responsabilidad de las empresas, como sucede con la Ley 27.401 de Responsabilidad Penal Empresaria de la República Argentina y otras similares en Brasil, Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido como se ha visto, para los casos de corrupción. Así pues, se observa con beneplácito el auge de los programas de Integridad/*Compliance* que tanto las filiales de empresas extranjeras como las personas jurídicas nacionales, no importa su tamaño, deben implementar.

3. Es necesario destacar que no cualquier programa de Integridad/*Compliance* es suficiente

para lograr reducciones de eventuales sanciones o para eximirse de las mismas, sino uno adecuado al contexto que debe incluir (según fueran las conclusiones de las investigaciones), algunos o todos los elementos y herramientas que aportan dichos programas tal cual se expone en el Capítulo 8. Herramientas y Aportes de *Compliance*. Implicancias.

4. Como se ha puntualizado, la corrupción degrada la democracia y las instituciones de un

país, y ello afecta no solo a la esfera pública sino también e indudablemente a la privada, al

ciudadano común que se guía por el ejemplo que ofrecen las figuras públicas que se hallan a cargo de la *res publica*.

5. Ha habido un cambio progresivo favorable en las expectativas de las autoridades de aplicación, en lo que hace al lanzamiento, diseño e implementación de los programas de Integridad/*Compliance* de las empresas, para que se fortalezca la cultura de transparencia y de cumplimiento de normas jurídicas en el contexto país, corrigiendo las desviaciones que tanto dañan a las instituciones democráticas. Por lo tanto, y para los escépticos, no debe soslayarse en modo alguno el rol que posee *Compliance* para el fortalecimiento de la democracia y de sus instituciones, ya que, sin duda, ello tiene un impacto

positivo fuerte en el sector empresarial y de las organizaciones privadas en general, y en especialmente en la economía.

VIII. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

VIII.1. REFERENCIAS

- Amirante, J. (13 de Agosto de 2017). Lo que aprendimos (y también nos olvidamos) de emblemático caso Enron. *La Nación Economía*, p.4
- Andvig, J. y Fjellstad, O. (2000). Research on Corruption: A Policy Oriented Survey. *Chris. Michelsen Institute & Norwegian Institute of International Affairs*, p.158
- Arendt, H. (2003). *La condición humana*. Buenos Aires: Editorial Paidós
- Bacigalupo, E. (2011), *Compliance y Derecho Penal*, Navarra: Aranzadi
- Barry, D. (25 de marzo de 2001). Different era, same reputation: from Bergen to Camden, corruption is more than a memory. *The New York Times*, p.27
- Bezerra Pinto, C. (2017). Compliance na Administração Pública: uma necessidade para o Brasil. *Revista de Direito da Faculdade de Guanambi* 1, 200-204
- Bezerra Pinto, C. (2018). *Compliance e Boa Governança (Pública e Privada)*. Curitiba: Juruá Editora
- Blasi, A. (1980). Bridging moral and moral action. A critical review of the literature. *Psychological Bulletin* 88, pp.1-45
- Brass, D. et al. (1998). Relationships and unethical behavior. A social network perspective. *Academy of Management Review* 23(1), 14-31
- Carneiro, C. (2017). Compliance na Administração Pública. O Compliance como instrumento de prevenção e combate à corrupção. *Livraria do Advogado*, 1, pp. 200-300
- Carneiro, C. y Coelho, C. (2019). Programa de Integridade como instrumento de Boa Governança Pública em tempos de (neo) constitucionalismo. *Revista Governança e Compliance*, 1, 14-19
- Carvalhosa, M. (2014). La nueva ley anticorrupción brasileña. *Ars Iuris Salmanticensis. Tribuna de Actualidad. Ediciones Universidad de Salamanca*, 2, pp. 37-45
- Coelho, C. y Carneiro, C. (2018). A Era do Compliance em tempos de globalização e(neo)constitucionalismo. *Coleção Principiológia Constitucional e Filosofia do Direito. Direito Globalização e Transnacionalidade*, 4, pp. 10-25
- Collins, R. (1998) *The sociology of philosophies. A global theory of intellectual change*. Harvard, Mass.: Harvard University Press

- Connors, R. (2010). *Warren Buffet. Principles from the Sage of Omaha*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.
- Chu, K. y Wong, C. (26 de marzo de 2014). Cada vez es más difícil pagar sobornos. *La Nación Economía*, p. 20
- Crotti, L. (30 de abril de 2019). El riesgo de tener un Compliance Officer solamente para quedar bien. *La Nación Empleos*, p. 4
- De Maio, C. (15 de Mayo de 2018). En que consiste un correcto y eficiente programa de integridad. *La Nación Empleos*, p.11
- Derrida, J. (1997). Politics of friendships. London: Verso Dworkin, T. y Near, J. (1977). A better statutory approach to whistle-blowing. *Business Ethics Quarterly* 7(1), pp 1-16
- Etkin, J. (1993), *La Doble Moral de las Organizaciones: Los Sistemas Perversos y la Corrupción Institucionalizada*. Madrid: Mac Graw Hill.
- Fentress, J. (2001). *Rebels and mafiosi*. Ithaca, Nueva York: Cornell University Press
- Foucault, M. (1997). *Ethics, subjectivity and truth*. Nueva York: The New Press
- Galli, C. (1996) La corrupción como pecado social. *Argentina, Tiempo de Cambios*. Buenos Aires: Ediciones San Pablo.
- Ghirardotti, Martin (28 de Julio de 2019). Chief Executive Office de Resguarda: Herramientas para prevenir y detectar fraude y malversación en la empresa. *La Nación Empleos*, p.9
- Heindenheimer, A. (1990). *Topografía de la Corrupción. Investigaciones en una Perspectiva Comparada*. St. Louis, Mo.: Washington University Press
- Heidenhelmer, A. y Johnston, M. (2001). *Political Corruption. Concepts and contexts*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers
- Johnson, P. (1983) *Modern times*. Nueva York: Harper
- Kane, E. (1993) What lessons should Japan learn from the US deposit-insurance mess? *Journal of Japanese and International Economics* 7, pp. 329-355
- Klitgaard, R. (1988) *Controlling Corruption*. Berkeley, Calif.: University of California Press
- Lindblom, C. (1977) *Politics and markets*. Nueva York: Basic Books
- Mauro, P. (1998). Corruption: Causes, Consequences and Agenda for Further Research. *Finance and Development*, 35(1)
- Merke, F. (9 de Junio de 2019). El multilateralismo esta hoy en apuros. *La Nación Ideas*, p. 3
- Morris, S. y Blake, C. (2009). *Corruption and Democracy in Latin America*. Pittsburg, Pa.: University of Pittsburg Press
- Mosqueira, J. (3 de Marzo de 2017). Los valores, ese intangible de las empresas que marca su identidad. *La Nacion Economia*, p. 6

- Nielsen, R. (1984). Arendt's action philosophy and the Manager as Eichmann, Richard III, Faust or Institutional Citizen. *California Management Review* 26 (3), pp. 191-201
- Nielsen, R. (1996) *The Politics of Ethics. Methods for acting, learning and sometimes fighting with others in addressing ethics problems in organizational life*. Nueva York: Oxford University Press.
- Nielsen, R. (2003): Corruption Networks and Implications for Ethical Corruption Reforms. *Journal of Business Ethics*, 42, pp. 125-149.
- Noonan, J. (1984). *Bribes*. MacMillan: Nueva York
- Nye, J. (1967). Corruption and Political Development: A Cost-benefit Analysis. *American Political Science Review* 6(2), pp. 417-427.
- Pritzl, R. (2000) *Corrupción y Rentismo en América Latina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Edición Ciedla-Fundación Konrad Adenauer.
- Rozen, C. (2018) *Ética y Negocios. Prensa Económica. Volumen 341*, pp. 28-30
- Rozen, C. (9 de Abril de 2018). El Programa de Integridad es clave para la nueva ley. *La Nación Economía*, p. 9
- Seligson, M. (2002) The Impact of Corruption on Regime Legitimacy: A Comparative Study of Four Latin American Countries. *The Journal of Politics*, 64, pp. 408-433
- Stille, A. (1995) *Excellent Cadavers: The Mafia and the Death of the First Italian Republic*. Nueva York: Pantheon
- Suárez, F. y Christensen, A. (2001). *Aspectos Teóricos, Contextuales y Metodológicos en el Análisis Comparado de la Corrupción Organizacional*. Trabajo del VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Suárez, F. y Gorrochategui, N. (1998). *Corrupción Organizacional: Aspectos vinculados a la Estructura de Oportunidades en Diversos Tipos de Organizaciones y Casos de Corrupción Institucionalizados*. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Sutherland, E. (1945). Is White Collar Crime a Crime? *American Sociological Review*, (10), pp. 83-98
- Trevino, L. y Youngblood, S. (1990). Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology* 75, pp. 378-385
- Urien, Paula (8 de Setiembre de 2019). Odebrecht paso de 10.000 a 100 empleados en el país: su odisea para volver a operar. *La Nación Economía*, p.7
- Urien, Paula (15 de Setiembre de 2019). *Compliance. Sobornos y malas prácticas: porque ya no deberían ser un buen negocio en Argentina*. *La Nación Economía*, p.7

- Vaughan, D. (2002). Criminology and the Sociology of Organizations. *Crime, Law and Social Change* 37, pp. 117-136
- Victor, B. y Cullen B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly* 33, pp.101-125
- Vidaver-Cohen, D. (1977). Moral Imagination in Organizational Problem-Solving: An Institutional Perspective. *Business Ethics Quarterly* 7(4), pp.1-26
- Volosin, N. (2018). Ética y Negocios. *Prensa Económica. Volumen 341*, pp. 24-26

VIII.2. Fuentes de Información

- Acta de Prácticas Corruptas en el Extranjero (2012). Estados Unidos de América. Recuperado de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>
- Allianz Insurance (2020) *Risk Barometer Index*. Recuperado de <https://www.aqcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2020>
- Anti-corruption Regulations (2019). Recuperado de <https://www.gettingthedealthrough.com>
- Asq Organization (2019). *Fish Bone Analysis*. Recuperado de <https://asq.org/quality-resources/fish>
- Atkins, B. (2020). *Corporate Governance in 2020*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/betsyatkins/2020/01/09/corporate-governance-in-2020/#7c8c04ea3039>
- Banco Nacional de Desarrollo del Brasil (2020) *Ombudsperson*. Recuperado de https://www.bndes.gov.br/siteBNDES/bndes/bndes_en/Navegacao_Suplemental-Ouvidoria
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2019). Recuperado de <https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/UltimasActualizaciones.html?idioma=spanish>
- Dell'Oro, R. (2020). *El valor de la ética en las empresas*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/el-valor-de-la-ética-en-las-empresas-roció-soledad-dell-oro/>
- El Cronista (2014, 7 de abril). *Ley Anticorrupción de Brasil*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Nueva-ley-anticorrupcion-de-Brasil-sanciona-atoda-empresa-con-representacion-en-ese-pais-20140407-0030.html>
- Ellis, M. (2013). *Polo Pulls Out of Argentina after Ralph Lauren Corp. Violates FCPA at Argentine Customs*. Recuperado de <https://fcpamericas.com/english/argentina/polo-pulls-out-of-argentina-after-ralph-lauren-corp-violates-fcpa-at-argentine-customs/>

- Fernandes, C. (2020). Patrimonialismo. Recuperado de <https://brasilecola.uol.com.br/politica/patrimonialismo.html>
- Foro de Davos (2020). Manifiesto Foro de Davos. Recuperado de https://www.linkedin.com/posts/valeria-flaviani_que-es-el-manifiesto-de-davos-2020-y-como_activity-6632643025166221313-AupH/
- Habermas, J. (1998), *¿Aprendemos de las Catástrofes? Diagnóstico y Retrospectiva de Nuestro Breve Siglo XX.* Recuperado de <https://www.nexos.com.mx/?p=8965>
- ISO Organization (2020). *Norma ISO 19600. Compliance.* Recuperado de <https://www.isotools.org/2017/01/19/la-norma-iso-19600-realizar-cumplimiento-legal/>
- Jaeger, J. (2019, 24 de Octubre) Compliance lesson from recent nine-figure FCPA settlements. *Compliance Week.* Recuperado de <https://www.complianceweek.com/anti-corruption/compliance-lessons-from-recent-nine-figure-fcpa-settlements/27940.article>.
- Ley 27401 (2018) *Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas.* Argentina. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=296846>
- Marelli Delgado (2018) *Aspectos sobresalientes de Compliance para filiales norteamericanas en Argentina.* Recuperado de <http://www.todaviasomos pocos.com/aportes/aspectos-sobresalientes-de-compliance-para-filiales-norteamericanas-en-argentina/>
- Osler Law Firm (2020). *Corruption of Foreign Public Officials Act. Canada.* Recuperado de <https://osler.com/en/en/resources/business-in-canada/browse-topics/additional/anti-corruption-bribery-and-enforcement>
- Process Excellence Network (2020). *Process Excellence.* Recuperado de <https://www.processexcellencenetwork.com/what-is-process-excellence>
- Risk and Compliance (Octubre-Diciembre 2017) *Effective Whistleblower Programs and their impact on Ethics, Culture and Conduct.* Recuperado de <https://www.riskandcompliancemagazine.com>
- Santano, A. (2014). *Corrupción Política: Aproximación a una teoría general.* Recuperado de <http://www.derecho.uba.ar/derechoaldia/notas/corrupcion-politica-aproximacion-a-una-teoria-general/+5413>
- Todavía Somos Pocos Organización No Gubernamental (2020). *Compliance.* Recuperado de <http://www.todaviasomos pocos.com/aportes/aspectos-sobresalientes-de-compliance-para-filiales-norteamericanas-en-argentina/>
- Transparency International Organization (2019) *Index 2018.* Recuperado de https://www.transparency.org/whatwedo/publication/corruption_perceptions_index_2018
- U.S. Security and Exchange Commission (2020). *Sarbanes-Oxley Act.* Estados Unidos de América. Recuperado de <https://www.sec.gov/news/studies/2009/sox->

404_study.pdf U.S. U.S. Securities and Exchange Commission (2020). *SEC Enforcement Actions: Foreign Corrupt Practices Act Cases*. Estados Unidos
Recuperado de <https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-cases.html>.