

LA EXPERIENCIA DE LA TRANSPARENCIA

EL ROL DE LAS EMPRESAS Y LA INDUSTRIA EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

DRA. REYES CALDERÓN CUADRADO

INTRODUCCION

Excelentísimo señor Rector, excelentísimas e ilustrísimas autoridades, claustro académico, queridos estudiantes, motivo primario de nuestros desvelos. Es un honor dirigirme a todos ustedes en este admirado país, en una universidad tan querida y prestigiosa y en un acto tan solemne como el que nos reúne. Es, sin duda, un inmerecido honor, que agradezco.

Debo confesarles, en mor a la honestidad, que me presento ante ustedes con el corazón partido.

Por un lado, estoy triste. El motivo de mi tristeza no es otro que en el tema sobre el que va a versar mi disertación. Me hubiera gustado hablar del futuro prometedor de Guatemala, de su ubicación estratégica, de su creciente economía, de café, textiles, helados, gelatina, pollo o cerveza, de detergentes, autobuses o motocicletas, de distribución y de artesanía, de un país bendecido no sólo por la naturaleza sino también por una población joven, que, gracias a tantas escuelas y universidades, está cada vez mejor preparada. En vez de eso, me presento ante esta docta academia para hablar de una realidad triste, pero realidad, al fin y al cabo. Me refiero a ese mal endémico, extremadamente dañino, venenoso, que se llama corrupción. La literatura científica y todos los análisis estadísticos certifican que se trata de una plaga, vieja como el diablo y dañina como el cáncer. Un azote que continúa emponzoñando la vida de nuestras sociedades, tanto en países desarrollados como en desarrollo.

No obstante lo dicho, y simultáneamente, debo decirles que estoy contenta y eso precisamente porque inauguramos un nuevo curso hablando con libertad de anticorrupción. Hubo un tiempo en que, como ocurría con los abusos a menores o el

maltrato doméstico, no se podía hablar de corrupción. No se admitía: era un tema tabú.

Hoy, la sociedad habla abiertamente de ella; se escriben y publican artículos, se organizan simposios. Gobiernos, organizaciones no gubernamentales y los más prominentes organismos internacionales, incluyen la anticorrupción como tema destacado en sus agendas. Hasta el nuevo Pontífice de la Iglesia católica —institución a la que en el pasado se tildó de la gran ausente en este debate—ha hecho de la anticorrupción punta de lanza de su catequesis, bajo el convencimiento de que una concepción cristiana de la vida es incompatible con prácticas de corrupción; bajo el convencimiento de que, y cito textualmente al Papa Francisco: “La corrupción impide mirar al futuro con esperanza, porque su prepotencia y aidez destruye los proyectos de los débiles y oprime a los más pobres. Es un mal que anida en los gestos cotidianos para expandirse luego en los escándalos públicos”.

Es lo que los profesores británicos Doig y Riley (1998) llaman “erupción anticorrupción”. Una erupción que se evidencia, por ejemplo, en la cobertura mediática que recibe en diarios como The Economist, Financial Times o The New York Times.

Me regocijo porque las universidades, los académicos, la sociedad guatemalteca y, en especial, el mundo empresarial de este país (como ocurre en el mío) sean sensibles a este problema.

Que la universidad de Istmo dedique su lección inaugural a la anticorrupción marca un camino de esperanza: esta comunidad, este país, quiere poner remedio. Con actos como éste, reconocemos que en el pasado cometimos errores, que esos errores nos han hecho más humildes y prudentes, y que, desde esa humildad y esa prudencia, podemos sacar fuerzas para el cambio.

Es bueno que hablemos de ello, que esté en las agendas públicas y privadas. Todo esto es necesario, pero no es suficiente.

Hemos de ser conscientes de que no nos enfrentamos a una gripe nueva y pasajera. La corrupción no es un mal de nuestra época, ni tampoco un invento moderno. Es vieja, y sabe tanto por vieja como por diablo. Ya Isaías (33,15-16), que escribe en el siglo VIII A. C. y que no disponía de ningún estudio estadístico, alaba categóricamente a la persona que “se sacude la palma de la mano para no aceptar sobornos” y maldice a quienes los aceptan. En los libros santos de la mayoría de las tradiciones religiosas, la práctica económica del soborno, junto a la de la usura, se cataloga como una lacra social a erradicar.

En este punto, es lógico que nos venga a la cabeza una pregunta: si, siendo un fenómeno tan antiguo, no hemos sido capaces de atajarlo, ¿por qué vamos a conseguirlo ahora? ¿Merece la pena el esfuerzo? Porque incluso algunos servidores públicos honestos de países con alto grado de corrupción sostienen, frustrados, que muchos esfuerzos anticorrupción son maquillaje, pura estética: generan considerable carga de trabajo para sancionar sólo irregularidades poco relevantes, que no acaban con el problema.

Mi respuesta debe ser nítida y contundente. No sólo merece la pena el esfuerzo: es imprescindible.

Hubo un período histórico en que la economía liberal consideró a la corrupción como un *second best* y algunos académicos la defendieron como una lubricante capaz de engrasar los mecanismos políticos herrumbrosos. Pero ese tiempo pasó: hoy somos plenamente conscientes de que, a medio plazo, un entorno corrupto pasa irremediablemente factura a las sociedades, a sus personas y empresas. Que mina y destruye el desarrollo humano y económico. Hoy, con base en largas series estadísticas y maduros análisis empíricos *cross-country*, podemos confirmar la intuición de Isaías: la corrupción sistémica lacra el crecimiento económico y aumenta los niveles de pobreza y de analfabetismo; reduce las cifras de productividad; dificulta el desarrollo de los derechos humanos y la igualdad política; amenaza la competencia empresarial; retarda inversiones nacionales y espanta a la inversión extranjera. Y, lo que quizás sea más importante, hoy, como ayer, sabemos que la corrupción contamina a nuestros

funcionarios, políticos, empleados y empresarios haciéndoles peores funcionarios, peores políticos, peores empleados y peores empresarios.

Luchar esta batalla es imprescindible y, no obstante, lo dicho, debemos reconocer, porque es cierto, que, aun poniendo voluntad y medios, el resultado logrado hasta el momento ha sido exiguo. ¿Por qué iba a ser diferente ahora?

Creo que hay dos puntos que hacen diferente este momento histórico; dos aspectos distintos, pero esenciales que me gustaría desarrollar ante ustedes. El primero es el cambio de escenario, que se presenta extremadamente favorable para la transparencia y las cuestiones sociales. El segundo y mucho más importante elemento, es la implicación del sector privado. Como cualquier fenómeno económico, en la corrupción deben analizarse tanto el lado de la oferta como el de la demanda. Hasta ahora mirábamos al funcionario público. Hoy miramos a la empresa.

Sin embargo, estoy convencida de que si ese proceso no es liderado, gobernado, conducido por el sector privado no habrá tratamiento eficaz. Los empresarios siempre han sido conscientes de tener en sus manos la llave maestra, pero el escenario que acabo de mencionar les facilita, casi les obliga, a encaminarse decididamente por una senda de transparencia.

El nuevo escenario económico

Permítanme que dedique unos minutos a hablar de la transformación del escenario económico, un cambio que no puedo dejar de tildar de revolucionario. En un preciso momento, han aparecido tres elementos potentísimos distintos, que, al confluir, han ocasionado un cambio de paradigma: estoy hablando de la globalización, la desconfianza masiva y la transformación digital.

Por el proceso de globalización, las empresas tienen el mundo como teatro de operaciones, abriéndose a los beneficios del mercado sin fronteras, de la competencia y colaboración internacional, de la movilidad del capital o de la desregulación de las estructuras económicas nacionales. Pero, esa misma apertura, lleva implícita la

aparición de nuevos contextos de decisión, como la entrada en el juego de actores largamente afectados por la corrupción.

Las compañías se ven ante la necesidad globalizar su comportamiento y la gestión de nuevos riesgos antes colaterales, incluyendo el riesgo país, el medioambiental y, especialmente, el reputacional.

Los códigos éticos y de comportamiento de las empresas globales estaban diseñados para desplegarse en sus casas matrices (con exigentes estándares legislativos y controles eficientes) pero no en otros ambientes con legislación o cultura más laxas.

Los distintos tipos de compañías lo solventaron de modos muy diferentes. Inicialmente, algunas apelaron al relativismo ético para justificar en los países de acogida comportamientos comerciales prohibidos en sus casas matrices, cercenando así el rol ético que jugaban los códigos internos. Su razonamiento podría resumirse como sigue: si el modelo aceptable de comportamiento varía dentro de una nación determinada; si las creencias éticas fluctúan significativamente de una cultura a otra; si existe alguna dicotomía en las actitudes éticas de los empresarios y gerentes, si muchas empresas no pueden captar la verdad moral en un entorno corrupto, la posibilidad de emplear la ética como hilo conductor resulta dudosa. En consecuencia, cada región debe seguir sus propias pautas.

Gracias a Dios, ese relativismo ha sido desmantelado poco a poco por el peso de los hechos. Lo queramos o no, existen algunas reglas éticas universales en los negocios, hipernormas que, como implican principios fundamentales para el desarrollo humano, son generalmente aceptadas por todas las culturas y organizaciones. Entre ellas, aparece, desde la época de Isaías, como vicio a eliminar, la corrupción. En ese sentido, como discordancia entre comportamiento e hipernorma, la corrupción sugiere inmoralidad, es decir, un comportamiento que "no solo está desprovisto de principios o preceptos éticos, sino que también se opone positiva y activamente a lo que es correcto o justo" (Carroll, 2000: 38).

A esta filosofía de cero tolerancia con la corrupción, por tratarse de un bien ético con el que no se puede negociar, han ido sumándose muchos movimientos legislativos y

convenciones a las que se han adherido muchas naciones, influenciados por la OCDE. Desafortunadamente, una vez firmados, muchos Estados han sido incapaces de aplicarlos de manera eficaz. Debemos reconocer que, en algunos casos, se ha debido a la falta de voluntad política, pero, en muchos otros, son consecuencia de la carencia de medios e instrumentos jurídicos idóneos para su consecución, aplicando a la corrupción los cánones de los delitos de sangre, por ejemplo, lo que ha dejado a medias cualquier solución eficiente.

Sin embargo, si cerramos el foco y nos fijamos, no en los Estados, en los países, en las regiones, cuanto en las empresas, podemos ver cómo esas barreras se han ido reduciendo desde varios frentes. Muchas compañías han empezado a adoptar estrategias de Responsabilidad Social Corporativa y a auto-obligarse a evaluar y cuantificar los impactos positivos y las externalidades negativas que ocasionan en los territorios donde se asientan. Muchos de sus *stakeholders* han incidido en esta conducta por exigirlo de manera explícita. Uno de los ejemplos más evidentes es el éxito logrado por el índice Dow Jones de Sostenibilidad, que no sólo obliga a las compañías invitadas a contar con un código ético con referencias explícitas al soborno y a la corrupción, sino que les exige dar cuenta actualizada de sus estrategias a nivel global, sea como sea el nivel de corrupción de los países donde tengan presencia. Traigo a colación este índice por dos cuestiones paralelas. La primera es notar que muchas empresas globales desean, buscan, se esfuerzan por cumplir con esos estrictos criterios para poder tener acceso a ese selecto club dibujado por el Dow Jones de Sostenibilidad, cuyo nivel de *performance* es, la mayor parte de las veces, superior al Dow Jones original. La segunda cuestión es que ese índice no incluye la política de responsabilidad social en el campo de la filantropía o la sensibilidad voluntaria. Lo considera como, y cito, “un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social”.

La globalización, por tanto, que, en origen pudo abrir las puertas al relativismo ético y a la incoherencia de algunas compañías, con comportamientos limpios en los países de origen y nada limpios en el exterior, está alimentando el efecto contrario: crear clubes

de compañías globales coherentes, con elevado performance tanto medioambiental, como económico y social.

Estos cambios se están profundizando, en primer lugar, por la desconfianza de ciudadanos y consumidores en el mundo económico y político, que deriva de la cascada de escándalos post Enron, y de la reciente crisis financiera y económica.

La necesidad de restañar y recuperar cuando antes la confianza perdida ha elevado la presión sobre las compañías y su comportamiento público. Esa presión ha abierto un hueco, que crece de modo exponencial, a los llamados productos éticos y al comercio justo, pero sobre todo ha puesto al gobierno corporativo en el punto de mira. Las grandes gestoras de fondos y los inversores institucionales, los activistas institucionales, la prensa, monitorizan la actuación de las empresas que se hallan en su campo de actuación con el fin de evitar riesgos éticos, sociales y medioambientales. Y no sólo eso: también elaboran listas negras de inversión y listas blancas de “empresas auténticas” (Croft, 2005). Todos estos actores han hecho de la corrupción una de sus banderas, como lo evidencia el citado Dow Jones de Sostenibilidad.

En un clima de desconfianza y grandes asimetrías de información como el actual, una buena reputación no es un elemento estratégico valioso o una excelente herramienta de marketing o una buena fórmula para retener talento. Es un elemento necesario, una exigencia de accionistas e inversores. *The Economist Intelligence Unit*, que lo denomina “el riesgo de los riesgos” (2005:2), sitúa a los riesgos reputacionales en la cabeza de las prioridades de los gestores de riesgos corporativos, muy por encima del riesgo regulatorio y de capital humano.

Y a todo esto hay que sumar un factor que quizás aún no lleguemos a calibrar adecuadamente pero que, en mi opinión, va a resultar esencial. Hablo de la *cuarta revolución industrial*, como se conoce a la transformación digital aplicada al mundo empresarial, que lleva asociada cambios de conducta y cognitivos que están afectando a muchos de los pilares de nuestra sociedad, entre ellos, la velocidad de movimiento y procesamiento de la información.

Estoy convencida de que, a estas alturas de siglo, todos estamos de acuerdo en que el mundo cambia mucho y muy deprisa y, lo que se antoja más relevante, va a continuar haciéndolo. No parece que estemos ante una marea viva, ni siquiera ante un tsunami que, si bien desplaza grandes masas de agua, finalmente vuelve a origen. Esta revolución ha llegado para quedarse, y de nada sirve permanecer en alto y sentarse a esperar que escampe. A su debido tiempo, pero sin duda pronto, nos alcanzará.

Hemos vivido otras evoluciones y otras revoluciones, pero ésta es sin duda peculiar, y no sólo porque su velocidad de crucero es espectacular, también por su profundidad. Porque en el actual escenario las innovaciones no anulan como antaño lo anterior, como ocurría cuando enterrábamos la máquina de escribir al dar a luz al ordenador, sino que hoy una innovación refuerza la anterior y esta, la anterior, de modo que cada dos años su capacidad se duplica y los costes se dividen por la mitad, extendiéndose por todas partes.

Llega hasta el punto en el que las personas poseen la tecnología y la mentalidad del cambio antes incluso que la propia empresa de modo que es nuestro cliente, nuestro trabajador, nuestro joven talento, nuestro accionista, el que nos exige pensar de otra manera. Si miramos a nuestro alrededor, arriba y abajo, y a los lados, todos nuestros públicos, los de siempre y los nuevos, fondos, activistas, proxy advisors, inversores, hasta reguladores, se hallan inmersos en ese espiral de cambios, quieren esos cambios e, impregnados de ese nuevo ambiente, buscan aprovechar la revolución tanto para ganar velocidad y eficiencia operativa, como para obtener transparencia y veracidad.

Esta revolución que cambia personas, modelos de negocio y empresas a un ritmo espectacular, que crea una tormenta perfecta en la que los datos, maridados por fin con la capacidad de tratarlos, genera no sólo disrupción sino también está haciendo desaparecer la opacidad donde la corrupción vive. Hoy el presente es visible en todas partes y ocurre para todos en el mismo momento. Según algunos estudios, en el año 2025, se conectarán unos 20.000 millones de dispositivos, casi tres veces la población mundial. Tan solo en los últimos dos años, dichos dispositivos han producido el noventa por ciento de los datos de la historia. Este nuevo escenario propicia que nuestro cliente, accionista o inversor sea una persona enormemente informada,

sensible socialmente y dotado de una interiorizada cultura de responsabilidad. Ese cliente, ese proveedor esencial, ese inversor empieza a exigirnos, lo está haciendo ya, un nivel de transparencia y ética crecientes. Y lo que es más importante: ahora disponen de herramientas para comprobar nuestra coherencia. Son capaces de verificar si lo que decimos y hacemos coincide. Debo reiterar, porque resulta importante, que este proceso no va a estar liderado por las empresas, que van a remolque, sino por las personas. La sociedad, apoyada en la técnica, se ha convertido en la clave de la transformación digital; ella marca el ritmo de cambio, quita las zonas opacas, pone a la vista pública nuestra coherencia. Cada vez que nos enfrentemos al pago de un soborno, debemos tener en cuenta no sólo la ética, sino que hoy no hay nada oculto que no llegue a saberse. ¡Lo que no ha logrado la ética, lo va a lograr al parecer la técnica!

Podemos decir, en resumen, que nos hallamos ante un nuevo ambiente que empodera a los individuos, clientes, inversores, activistas, quienes obligan a las compañías, lo quieran o no, a sumarse a esa nueva sensibilidad anticorrupción que se expande por todas partes a la velocidad de la luz.

Creo que es un escenario ignoto y muy prometedor, una buena tierra sobre la que sembrar. Un ambiente idóneo para cercar a esta lacra tal y como la conocemos, hasta el punto de poder asegurar que corren malos tiempos para la corrupción. Y que, con la colaboración decidida del mundo empresarial, podemos arrinconarla.

DE QUÉ HABLO CUANDO HABLO DE CORRUPCIÓN

Implantar un sistema de transparencia y buen gobierno no es tarea fácil, como tampoco lo es ser honesto en la vida profesional, o ser fiel a los compromisos personales voluntariamente asumidos. Para ello, además de un escenario que lo permita, hace falta contar con una firme voluntad y, además, saber hacerlo.

La ola de globalización va a dotarnos de bases jurídicas compartidas y desarrolladas, de fiscalías especializada y de cuerpos policiales transnacionales; de periodistas, analistas, inversores y ciudadanía decididos a denunciarlo y con la revolución digital ofreciéndonos datos a tiempo real. En suma, vamos a contar con un escenario

propicio. Nos faltan los dos elementos restantes. Desde luego, el más importante es la voluntad, pero voy a comenzar por el proceso. Porque, si bien cada uno de nosotros tiene una idea intuitiva, teórica y ojalá no práctica, de lo que la corrupción implica, se trata de un fenómeno muy complejo. Un país con corrupción sistémica puede equipararse a un paciente con un grave fallo multiorgánico: padece simultáneamente procedimientos burocráticos opacos, políticos que no son servidores públicos sino privados, inconsistencias judiciales y debilidad legislativa, cultura aborregada, ausencia de control, algunos empresarios rapaces, deshonestidad general y un largo etcétera. En ese maremágnum de síntomas, no resulta fácil saber por dónde empezar y cómo el medicamento que soluciona la afección del corazón, va a afectar al riñón o al hígado.

Llevo tiempo estudiando el fenómeno y debo confesarles, con toda humildad, que aún soy incapaz de definirlo. Quien se apreste a luchar contra la corrupción debe saber que combate un enemigo sinuoso, un monstruo de cinco cabezas que, como en la antigua mitología griega, dobla su poder cuando una de ellas es cortada. Matarlo exigiría depurar *simultáneamente* sus cabezas política, económica, judicial, cultural y ética. Ante tanta complejidad, en vez de intentar definirlo, yo me conformo con un sistema de mínimos: es decir, con describir los elementos indispensables para que una acción o un actor puedan considerarse, en sentido estricto, corruptos. Permítanme el símil: en una novela negra, no pueden faltar cadáver, arma y asesino; en un caso de corrupción, necesitamos, al menos, un corrupto potencial, dinero extra y sensación de impunidad. Por expresarlo con mayor precisión: en un acto de corrupción deben concurrir simultáneamente tres elementos: un *poder discrecional* capaz de ser mal usado —la oportunidad—; unas suculentas *rentas* asociadas a ese mal uso —el beneficio— y una *baja probabilidad* de ser detectado o castigado —el bajo riesgo— (Cf. Jain, 2001; Argandoña, 2001).

Un acto corrupto nace cuando se delega a una determinada persona la capacidad de asignar discrecionalmente un recurso con valor económico, por ejemplo, la facultad que se concede a un funcionario público de asignar licencias o contratos, o al responsable del departamento de compras de seleccionar una lista de proveedores. Delegar el poder no es malo o bueno, se trata de una necesidad en las instituciones modernas y las organizaciones complejas. No es en sí un problema. Sin embargo,

sabemos que son propias de las empresas y los gobiernos, tanto las asimetrías de información —ese funcionario o ese responsable tienen acceso a mucha más información y conocimientos que la persona erigida, en primera instancia, en autoridad— como la imposibilidad —económica o real— de establecer controles o sistemas de incentivos perfectos. Ambos factores crean una zona de opacidad en la que ese poder conferido puede ser objeto tanto de abusos fraudulentos como de malos usos que, pudiendo no ser ilegales, representan una desviación del fin originario de la delegación.

Todas las organizaciones complejas cuentan con zonas más o menos amplias y/o conocidas de delegación-opacidad. Sin embargo, no siempre provocan corrupción. Para ello, sobre ese subsuelo debe erigirse un segundo elemento: que el mal uso o abuso de ese poder proporcionen suculentas rentas a sus tomadores. Las altas rentas asociadas al acto corrupto, que habitualmente son monetarias a corto plazo, pero también pueden serlo a largo plazo, acaban engordando los bolsillos del individuo corrupto, poco importa que lo sean directamente, o a través de su entorno, su familia, su círculo de amistad o su partido político.

Estamos por tanto ante el aprovechamiento espurio del ejercicio de un cargo burocrático, político o empresarial, que logra convertir un supuesto servicio público en una empresa particular, de cuyos beneficios no debe darse cuenta a nadie. ¿Es una empresa con un buen EBIDTA? Al parecer, sí. En un estudio de 2004, el Banco mundial estimó que el montante global de los sobornos equivalía al 3% de la Producción mundial. Unos los cobraron; otros los pagaron y todos los sufrimos.

Ante esa opacidad y esas ventajas potenciales, algunos sucumbirán a esta tentación, otros no. Ciertas personas ni siquiera lo considerarán porque es ilegal y/o inmoral y va contra sus principios. Otras porque hay un tercer elemento que ha de tenerse en cuenta: el grado de impunidad. Un agente que va a iniciarse en la corrupción no debe verse como un ladrón de carteras que aprovecha un descuido. Es alguien que desea montar, sobre su trabajo legal ordinario, un esquema de ingresos ilegales recurrentes. Para ello, no sólo requiere disponer de la capacidad de tomar decisiones sobre un bien valioso y lograr que una tercera parte le pague por el abuso, necesita que se mantenga

la opacidad y la fuente de esa renta. Es decir, necesita que exista una baja probabilidad de que su comportamiento sea detectado o que, siéndolo, sea nula o insignificante la pena que caerá contra su particular empresa.

Aunque diversos estudios señalan que las empresas que se instalan en un nuevo mercado pagan más del doble del precio promedio de un soborno, este factor parece coyuntural. El agente corrupto siempre realiza un cómputo racional de costes, riesgos y beneficios. Por poner un ejemplo, un agente con elevada retribución no aceptaría un pequeño soborno que pudiera conducirle a ser expulsado del negocio. Otra cosa acontecería si el soborno fuera muy alto (suculento, lo he llamado) respecto a su renta media o percibiera su acción como completamente opaca (pongamos, por ejemplo, porque haya sobornado *a priori* a sus superiores o a los jueces que debieran juzgarle en caso de ser pillado *in fraganti*).

En definitiva, la corrupción salta de un *homo oeconomicus* posicionado en un lugar preferente del funcionariado, de la política o de la empresa, cuyo trabajo le otorga un alto margen de discrecionalidad y una cierta opacidad. Ese individuo, a la hora de asignar recursos de valor económico, no emplea el criterio del servicio público o de bien común, cuanto uno privado: evalúa las rentas obtenidas con su mal uso en comparación con el riesgo de ser detectado o penado, riesgo que va desde la imposición de sanciones y penas económicas o de cárcel hasta el deshonor público.

Como señalaba al inicio, el problema de la corrupción es que, si bien esos elementos actúan simultáneamente, cada uno, por separado, presenta una lógica diferente. Los científicos podemos describir muchas de las relaciones causales primarias que giran alrededor del fenómeno, por ejemplo, podemos calcular qué renta deberían tener los funcionarios para reducir la probabilidad de que se corrompieran o estimar qué tipo de penas debería recoger la ley para disuadirlos, pero seguiríamos lejos de entender su naturaleza, su funcionamiento y su dinámica y, por tanto, muy lejos del diseño de políticas eficientes. Todos conocemos algún caso de un político con buena cuenta bancaria que se ha corrompido por una cantidad marginal porque estimaba que tenía todo muy atado y nunca le pillarían.

Buena prueba de que no estamos ante el resultado de una simple agregación de circunstancias adversas que puedan ser combatidas una a una es que existen aplastantes evidencias de que la corrupción florece en dictaduras, pero sobrevive en democracias; se desarrolla en mercados imperfectos pero goza también de buena salud en la policromada competencia; que Occidente, con funcionarios relativamente bien pagados y sistemas legales eficientes, comparte con el mundo no desarrollado casos como Enron y su largo rosario de réplicas. Italia coincide en nivel de corrupción con Kuwait y Costa Rica; Reino Unido y Canadá le sacan en muchas ocasiones los colores a Estados Unidos, Chile supera por la escuadra en transparencia a España, aunque posee todavía escalofriantes índices de pobreza extrema.

Contamos en muchos países, incluyendo el suyo y el mío, con *algunos* servidores públicos que asignan, incluso en régimen de monopolio, bienes valiosos sin control ni transparencia efectivos; *algunos* particulares/empresas dispuestos a saltarse las normas entregando maletines en gasolineras, aeropuertos o fundaciones pensando que nadie los recriminará; *algunos* políticos que por lucrarse o por temor al efecto boomerang, miran para otro lado; agentes policiales escasos de recursos frente a redes tupidas; jueces que no dan abasto y no siempre comprenden los entresijos del fenómeno. Y un Gobierno intentando poner orden.

Como señalaba el Papa Francisco en una de sus catequesis, “La corrupción es algo que se nos mete adentro; es como el azúcar, es dulce, nos gusta, es fácil, y después terminamos mal. De tanta azúcar fácil terminamos diabéticos o nuestro país termina diabético. Cada vez que aceptamos una coima, y la metemos en el bolsillo, destruimos nuestro corazón, destruimos nuestra personalidad y destruimos nuestra patria. Por favor, no le tomen el gusto a ese «azúcar» que se llama corrupción”. Repito que el escenario dibujado puede ayudar mucho a deshacernos del azúcar porque para esos servidores, particulares, políticos y empresas hoy se ha elevado mucho la probabilidad de detección y castigo. Hoy existe un riesgo cierto e incremental de ver en el canal de *youtube* o a tiempo real la grabación de cómo se recibe o paga una coima. Y las consecuencias serán inmediatas: despidos, dimisiones, patrocinadores que abandonan a las fundaciones, fondos que abandonan el accionariado...

Creo firmemente que, aunque nos dilatemos en el tiempo, estamos ante un escenario verdaderamente propicio para asentar un golpe mortal, para cortar el nudo gordiano y atajar sin contemplaciones el problema.

Déjenme que comparta con ustedes mi última y más profunda convicción: el momento en que vivimos es ilusionante, prometedor, pero no hay otro interlocutor que pueda empuñar la espada que va a cortar el nudo gordiano que la corporativa. Si la comunidad empresarial no recoge el guante las ventanas de oportunidad desaparecerán.

EL LUGAR DE LA EMPRESA

Como señalaba al inicio, tengo para mí que sin el liderazgo del sector privado no podremos avanzar con paso firme. La cuestión entonces se transforma a la siguiente: ¿está dispuesto el sector privado a tomar las riendas?

Pese a que, tratándose de un fenómeno opaco y muchas veces ilegal, la fiabilidad de las cifras está sujeta a las necesarias salvedades, permítanme que aporte algunos datos. El Barómetro de la Corrupción mundial publicado por Transparencia Internacional correspondiente al año 2011, señala que las corporaciones alcanzaron un altísimo valor: 3.4 en una escala donde 5 indica la máxima corrupción. En 2016, Transparencia Internacional realizó una encuesta en la que preguntaba a los ciudadanos cuán corruptos pensaban que eran determinados grupos e instituciones influyentes clave en su país. La policía y los representantes elegidos (congresistas, senadores, ministros, etc.) salían muy mal parados, pero los empresarios tampoco salían bien. En países tan distintos como Singapur, Holanda o Noruega, el sector empresarial era calificado por sus ciudadanos como el más corrupto. En Guatemala, el 20% de los ciudadanos que respondieron a la encuesta de Transparencia Internacional en 2016 admitieron haber pagado un soborno a un funcionario en los últimos doce meses. Lo admitieron también el 35% de los empresarios.

Algunos informes emanados de organismos internacionales y alguna literatura científica presentan a las corporaciones como poderosos agentes depredadores quienes, movidos por su propio interés, no dudan en realizar actividades ilegales

afectando a los sectores políticos o judiciales de los países donde operan. En sentido opuesto, otros sostienen que la corrupción está elevando notablemente el coste y los riesgos de hacer empresa haciendo que, muy a su pesar, algunos empresarios abandonen territorios perjudicando al empleo y el desarrollo de esos países. En suma, podemos preguntarnos qué es el sector privado, ¿una víctima o un verdugo?

Creo no equivocarme si digo que el sistema de incentivos que ronda la corrupción hace de la empresa tanto una víctima como un colaborador activo. Por un lado, existe un potente incentivo a largo plazo para rechazar estas prácticas. Trabajar en un país con pobre gobernabilidad tiene efectos negativos clarísimos sobre el sector privado: eleva los costes de transacción, dificulta el aseguramiento de los contratos, incrementa exponencialmente los riesgos de inversión y expansión, daña irremediabilmente la reputación en un escenario de información a tiempo real, y pervierte la cultura ética de la compañía haciéndola más susceptible a este tipo de fraudes. Es obvio que el sector privado posee un incentivo nítido a la hora de rechazar la corrupción.

Por otro lado, está el corto plazo. Algunas empresas, incluso procedentes de países desarrollados que han suscrito acuerdos internacionales anticorrupción y poseen legislación específica, pagan sobornos; ocultan actos corruptos detrás de subsidiarias y asociaciones secretas; intentan influir ilícitamente en la toma de decisiones políticas; explotan las leyes fiscales, construyen cárteles o abusan de las lagunas legales porque ese beneficio a corto plazo resulta, en ocasiones, demasiado suculento para resistir la tentación. Otras empresas se resisten a adoptar una estrategia de transparencia porque creen que su competencia empleará las “condiciones del país” como reserva para pagar sobornos y quedarse con el negocio.

Una encuesta realizada a directores globales de marketing expresa bien esta dicotomía: el 39% eran partidarios de rechazar el soborno por considerar la práctica falta de ética y perjudicial, mientras que el 41% lo considera aceptable en aquellos países donde la corrupción estaba extendida. Estos últimos insistieron en que su código de conducta no era otro que ajustarse al código penal, por otro lado, un código de mínimos, de lenta, cara e incierta aplicación en la mayoría de los casos. Los

primeros advirtieron que pagar sobornos era inaceptable, pan para hoy y hambre para mañana.

El dilema entre el corto y el largo plazo es un dilema clásico en la empresa, que debe decantarse y reafirmarse una y otra vez ante cada nueva tentación.

The transparency experience

La OEDC reconoce la imperiosa necesidad de que *la empresa se implique*. Muchas compañías, cada vez más, empujadas por sus grupos de interés, y sabiéndose en un escenario más transparente y responsable socialmente, han internalizado ese dilema y están comprometiendo tiempo y recursos para mejorar su gobierno y sus estándares éticos, diseñando e implantando concretas herramientas preventivas y métricas capaces de comunicarse a todas las partes interesadas, desde publicitar donaciones políticas o despidos disciplinarios hasta limitar el valor de los regalos. En suma, las compañías se están preparando para rendir cuentas en un escenario que deja poco margen para la incoherencia.

Ante ese nuevo camino de esperanza, muchos académicos pensamos que aún es posible dar un paso adelante, avanzar con mayor eficiencia si imitamos la propia forma de proceder de la corrupción. Es una realidad empíricamente constatada que la corrupción sólo prospera en red, ¿por qué no reproducir su método para fomentar la transparencia?

Permítanme que me explique: por la propia naturaleza del fenómeno, los agentes corruptos se ven impelidos a interactuar con otros individuos corruptos en la misma sociedad u organización, creando una red de corrupción, que puede llegar a ser tan extensa y tupida que es capaz de dominar el sistema, como se ha visto en el sur de Italia con la mafia. Como indicaba, algunos académicos entendemos que es un buen sistema para un mal propósito que podemos aprovechar dándole la vuelta.

Ser íntegro es siempre difícil, pero resulta casi imposible cuando se está solo o aislado. En un ambiente falto de ética, vivir la transparencia como miembro de una comunidad empresarial resulta más sencillo y mucho más eficiente. El diccionario define

comunidad como el *conjunto de personas que viven bajo ciertas reglas o tienen los mismos intereses*. Hay comunidades de propietarios; comunidades religiosas; universidades, que no dejan de ser comunidades de alumnos y profesores que tienen el saber como interés común. En esa línea, podríamos llegar a hablar de una *comunidad de la transparencia*, es decir, de la colección de empresas que se adhiere voluntariamente a unas normas, altos y medibles estándares de integridad, y que comparte un mismo interés: hacer negocios limpios en beneficio de todos.

Si las comunidades empresariales de un país, reunidas por sectores, tamaños, etc., logran colaborar estratégicamente para obtener el beneficio común que significa operar en un ambiente de transparencia; si logran fundar *clubs o comunidades de transparencia*, el nudo gordiano de la corrupción se deshará solo.

Por eso, aprovechando la amable convocatoria de la universidad de Istmo, les pido permiso para animarles a formar su propio y selecto club de la transparencia, cuyos estatutos podrían ser tan sencillos y, al mismo tiempo, tan exigentes como los siguientes:

Regla número 1: El club surge de la existencia de un propósito común, la decidida convicción de hacer un juego limpio allá donde estemos, y de una convicción: la fuerza y el poder que dan trabajar juntos.

Regla número 2: Jugar limpio no tiene una definición precisa, por ello debemos conversar mucho. Emplear la comunicación como medio para pensar en grupo y encontrar sinergias en las soluciones.

Regla número 3: En tanto el fin social es lograr un desempeño excepcional en el juego limpio, deben describirse con detalle los requisitos de acceso y los motivos de expulsión, para el caso en el que el socio demuestre con hechos su falta de alineamiento. El club debe tener una puerta de entrada muy estrecha y una de salida muy ancha.

Regla número 4: Un club de miembros diversos debe esforzarse por superar los motivos para la discordia o el conflicto que seguro surgirán como hemos hecho siempre: con confianza, respeto, cortesía y una buena dosis de entendimiento.

Regla número 5: Todo equipo requiere de un líder aceptado, capaz de mantener compromisos, atraer nuevos socios y propiciar conversaciones. Lograr las reglas anteriores, comienza por esta.

Resumo mi larga intervención. La corrupción es un problema antiguo, perverso, extremadamente dañino para nuestras sociedades, de nada fácil solución. Contra él, la cuarta revolución industrial nos ofrece noticias alentadoras en término de un escenario propicio. Pero no es suficiente: sin la concurrencia y el liderazgo del sector privado, no servirá de nada y perderemos la oportunidad.

Cuando en 1999, en el marco del World Economic Forum de Davos, el secretario general de la ONU, Kofi Annan, presentó su Iniciativa internacional de implantar *Diez Principios básicos de conducta y acción en materia de Derechos humanos, Trabajo, Medio Ambiente y lucha contra la corrupción, en la estrategia y las operaciones diarias de la empresa*, muchos pensaron que era una bonita forma de mostrar al mundo la cara amable del poder empresarial. No se dieron cuenta de que algunos de los empresarios presentes en ese foro estaban dispuestos a asumir el reto. En España, el capítulo nacional del Pacto mundial está produciendo prometedores resultados. ¿Por qué no dar otro paso? ¿Por qué no hacerlo también en Guatemala?

Muchas gracias