

SOBORNOS Y EXTORSIONES
EN LOS NEGOCIOS

Domènec Melé*

DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 239
Enero, 1993

* Profesor de Etica de la Empresa y Teología, IESE

División de Investigación
IESE
Universidad de Navarra
Av. Pearson, 21
08034 Barcelona

SOBORNOS Y EXTORSIONES EN LOS NEGOCIOS

Resumen

Aceptar sobornos y extorsionar es una deslealtad con la organización o sociedad a la que se está vinculado. Además, puede ocasionar injusticias para la propia organización y con los competidores, al tiempo que se genera desconfianza en el entero sistema económico. Ofrecer sobornos es igualmente ilícito, por cuanto incita a la corrupción.

Ceder a la extorsión puede ser lícito en determinadas circunstancias. Sin embargo, hay que resistir todo lo posible: antes hay que deliberar y procurar otras alternativas.

Los pagos “*bajo-mano*” no sólo degradan a las personas, sino que tienen también importantes consecuencias negativas para la empresa y para la sociedad, que son analizadas.

La ética de la virtud exige mucho más que cumplir unas normas prohibitivas. Es necesario esforzarse por cambiar las situaciones de corrupción, mediante actuaciones individuales, a través de políticas y objetivos de empresa, e influyendo en el cambio cultural y legislativo.

SOBORNOS Y EXTORSIONES EN LOS NEGOCIOS

Introducción

Las transacciones comerciales de la empresa, correctamente realizadas, facilitan el desarrollo humano y un correcto funcionamiento del mercado. Sin embargo, a veces, la empresa –y, actuando en su nombre, los directivos empresariales– se encuentra con entornos faltos de honestidad e irrespetuosos con la dignidad de las personas que actúan como agentes económicos.

Los sobornos y las extorsiones y, en general, los pagos turbios en los negocios, no son nada nuevo (1). Pero, en los últimos años, estos hechos han merecido notable atención por parte de la opinión pública, siendo ocasión de escándalo para muchos y motivo de preocupación para no pocos directivos de empresa.

Cuando el entorno es propicio a realizar prácticas corruptas y, mucho más, si la corrupción ya existe, surgen dos tipos de tentaciones al directivo empresarial. La primera es tomar la iniciativa de acudir al soborno para conseguir un resultado favorable. La segunda, aceptar las “reglas del juego sucio” impuestas por un entorno corrupto, alegando que *no hay más remedio* para mantenerse en el negocio y, en definitiva, para sacar adelante la empresa. Estas tentaciones suelen presentarse al directivo empresarial unidas a no pocas presiones para obtener buenos resultados económicos, de tal modo que, a veces, resultan muy difíciles de superar.

Más adelante analizaremos la moralidad del “no hay más remedio” (veremos que, en algún caso extremo, podría ser lícito ceder a una demanda corrupta), pero conviene significar, ya desde ahora, que optar por una práctica corrupta es elegir una determinada alternativa de acción y, por tanto, un acto de libertad. Esta elección puede deberse a una deliberación incorrecta o precipitada, o a falta de pericia profesional para generar otras alternativas viables, o incluso a una situación de auténtica necesidad. Puede ocurrir también –y esto sería más grave– que el sujeto decisor, sin más consideraciones, subordine su calidad humana o cristiana al logro de bienes externos, o que su falta de virtudes le impida tomar una decisión correcta, especialmente si tal decisión exige cierto grado de heroísmo.

Un primer problema es, pues, emitir un juicio ético correcto. Este problema puede ser particularmente difícil cuando la situación es fronteriza entre lo que es ético y lo que no lo es, o cuando, en determinadas circunstancias, la mejor alternativa que se puede tomar, siendo buena en sí misma, tiene efectos malos que parecen inevitables.

(1) Véase Noonan, Jr., John T., «Bribes», MacMillan Pub., Nueva York, 1984.

En línea con estas cuestiones, vamos a analizar aquí la moralidad de los sobornos y de las extorsiones –tanto por parte de quien toma la iniciativa como de quien la acepta–, presentando, al mismo tiempo, algunos criterios éticos que puedan ayudar a resolver situaciones complejas. Nos fijaremos a continuación en las consecuencias para la empresa y para la sociedad de tales prácticas y, finalmente, sugeriremos algunas recomendaciones para hacer frente a la corrupción.

Sobornos y extorsiones: ¿son justificables?

Comencemos por clarificar qué se entiende por soborno y por extorsión con ayuda del esquema de la Figura 1.

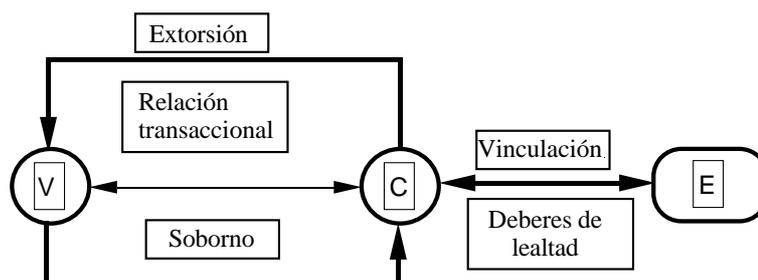
En un *soborno*, alguien (V) ofrece dinero o alguna otra dádiva a una persona o a un grupo (C) vinculado a alguna organización o a la Administración pública (E), para obtener algún tipo de provecho. Un ejemplo típico es que V sea un vendedor que trata de sobornar a un agente de compras, C, vinculado a una empresa, E, ofreciéndole una “comisión” para que le compre algún producto con preferencia a otros vendedores. Obviamente, pueden darse muchas otras situaciones, con otros sujetos y otras organizaciones, para lograr determinados objetivos.

Entre los objetivos más usuales que persiguen los sobornos, pueden citarse: obtención de sentencias o arbitrajes injustos, encubrimiento de delitos, adjudicación de contratos, logro de subvenciones públicas, concesiones, cargos, calificaciones de terrenos, exenciones, permisos, recomendaciones, etc. Otras veces, estos objetivos se otorgan por “amistad” (2) o, para ser más exactos, por “amiguismo”. Se hace un favor, discriminando a otros, esperando ser correspondido algún día o en recompensa de algún “favor” anterior o, incluso, por simpatía.

Las *extorsiones* parten de quien tiene poder de decisión o puede ejercer influencia sobre el decisor. El extorsionador exige dinero u alguna otra dádiva a alguien, sin que tenga ningún derecho a ello, a cambio de otorgar algún provecho, o simplemente pide alguna recompensa por hacer algo a lo que está obligado por razón de su cargo (por ejemplo, por ser funcionario) bajo amenaza de dilatar desmesuradamente su gestión con perjuicio del extorsionado.

Cuando en el soborno y en la extorsión interviene un funcionario público, el derecho penal lo tipifica como un delito de *cohecho*.

Figura 1. Representación esquemática de los procesos de soborno o extorsión



Algunos “justifican” los sobornos alegando que son una herramienta de marketing. Se les considera como un mero coste comercial o, si se quiere, como el pago de un “servicio”. A veces, la práctica de los sobornos llega a racionalizarse hasta el punto de afirmar que son una exigencia *sine qua non* para el bien de la empresa, para el logro de los necesarios beneficios o para la continuidad de los puestos de trabajo. Tampoco faltan quienes argumentan que «el mercado es la jungla», que «todo el mundo hace lo que puede», u otras razones por el estilo.

Por su parte, quienes aceptan sobornos o exigen extorsiones suelen argumentar que se trata de un sobresueldo, o bien que es una gratificación inherente al cargo, o, simplemente, una oportunidad que sería ridículo desaprovechar. En los países en vías de desarrollo, los funcionarios y políticos que aceptan pagos turbios encuentran razones para su conducta en la permisividad del Gobierno de sus respectivos países, en los bajos salarios –que según ellos justificarían cierta compensación–, en la actuación sobre compañías multinacionales que consideran “explotadoras” de las riquezas nacionales, etc. No faltan quienes argumentan que fueron las propias compañías extranjeras quienes introdujeron la corrupción.

Moralidad del soborno y de la extorsión

Los anteriores argumentos presuponen que el *interés económico* personal –o más raramente colectivo– es el criterio supremo para la acción. Pero cualquiera que, con sentido común o desde la fe cristiana, descubra el carácter instrumental de lo económico y la necesaria subordinación de los intereses económicos a la ética y, en definitiva, al bien integral de la persona, se dará cuenta de la falacia que encierran las razones apuntadas a favor de los sobornos o de las extorsiones. En efecto, *aceptar un soborno* es siempre una acción moralmente ilícita, por cuanto:

1. Quien acepta un soborno o exige dinero u otra dádiva, aprovechándose del cargo ocupado, para favorecer a alguien, comete un acto de *deslealtad con la empresa* a la que está vinculado (caso de un jefe de compras, por ejemplo) o con la sociedad a la que sirve (funcionarios, políticos) y comete una *injusticia*, ya que falta un título que otorgue derecho a esa retribución. Los deberes de lealtad inherentes al cargo de un jefe de compras, básicamente, consisten en adquirir lo más conveniente para su empresa. El cargo no otorga ningún tipo de derecho para aceptar dinero, de modo que aprovecharse del mismo para lucro personal es un abuso de poder. Algo análogo podría afirmarse de un funcionario o de un político que trabajen para la Administración pública.
2. Puede haber *injusticia con los proveedores* que “juegan limpio” y, tal vez, ofrecen a la empresa, a través de su jefe de compras, un producto en mejores condiciones que los que pagan sobornos.
3. Puede haber *injusticia con la propia empresa*, si ésta tiene que abonar un precio superior por el producto adquirido, quizá para compensar el importe del soborno, o le impide lucrarse de algún descuento que, de otro modo, el jefe de compras podía haber obtenido para su empresa.
4. Hay una falta de *solidaridad*, en la medida en que es contrario al bien común, al incrementar la competencia desleal, distorsionar el recto funcionamiento del mercado y fomentar la práctica de manejos turbios en detrimento de la profesionalidad y del auténtico servicio (mejoras en precio, calidad del producto y servicio).

Ofrecer un soborno nunca es lícito, ya que supone inducir a alguien a una actuación desleal e injusta. Al sobornar se corrompe a otro (escándalo moral), al tiempo que quien lo realiza se corrompe a sí mismo. Más adelante veremos que, algunas veces, hay acciones que parecen sobornos pero que, en realidad, son extorsiones encubiertas o tácitas.

Si es inmoral aceptar un soborno, con mayor razón lo será *extorsionar*, es decir, exigir dinero u otra dádiva a la que no se tiene ningún derecho para dar a cambio un trato de favor a alguien, o simplemente, por hacer aquello que ya se tiene obligación de hacer. En la extorsión: 1) hay deslealtad e injusticia con la organización a la que se está vinculado; 2) se hace injusticia con el extorsionado (lo cual, dicho sea de paso, exige restitución); 3) puede haber injusticia a terceros, y 4) ser también motivo de escándalo, en la medida en que estimule a otros a realizar algo parecido y contribuya a erosionar el sentido de solidaridad en la sociedad.

Estas conclusiones éticas son confirmadas por la Sagrada Escritura, que pone claramente de manifiesto la ilicitud moral del soborno y de la extorsión (3). La conclusión a la que se llega es, pues, que nunca es lícito sobornar, aceptar un soborno ni extorsionar, por ser acciones intrínsecamente malas (4). En cuanto a la moralidad de ceder a una extorsión, habría que distinguir dos situaciones:

1. Que alguien sea extorsionado para realizar algo a lo que no tiene ningún derecho. Por ejemplo, para obtener una sentencia injusta de un juez o para evitar una denuncia justa de un funcionario. Eso supondría aceptar una acción ilícita, aprobándola y cooperando activamente con ella, ya que si no pagara, no se realizaría. Por tanto, no es lícito ceder a una extorsión para lograr algo a lo que no se tiene derecho.
2. Que alguien sea extorsionado para realizar algo a lo que tiene pleno derecho. En este segundo caso, puede ser lícito, aunque no siempre lo es. De ello nos ocuparemos a continuación.

Extorsiones para ejercer los propios derechos

Las extorsiones cuya finalidad es realizar algo a lo que el extorsionado tiene *pleno derecho* se presentan cuando, por ejemplo, algún funcionario corrupto pide dinero a los particulares que acuden a él para que realice algún trámite administrativo, como obtener una licencia de obras o dar curso a una mercancía percedera retenida en la aduana, con la amenaza de actuar con lentitud, de poner injustos inconvenientes administrativos, retrasar el expediente u otras acciones parecidas.

(3) La Sagrada Escritura confirma, en efecto, la ilicitud del soborno y de la extorsión. Entre otros muchos textos, podemos citar al *Exodo* cuando establece: «No aceptarás regalos, porque el regalo ciega incluso al que tiene la vista clara y pervierte las palabras de los justos» (Ex. 23, 8). El *Salmo XIV*, que señala como característica del justo no aceptar soborno para condenar al inocente (Cfr. *Ps.* 14, 5). El profeta Isaías exhorta a rechazar el soborno con estas palabras: «El que camina en la justicia y habla rectamente, el que rechaza una ganancia arrancada a la fuerza, el que sacude su mano para no aceptar soborno (...) éste morará en un lugar excelso...» (*Isai.* 33, 15-16). Por su parte, Juan Bautista señala como condición previa a recibir el Reino de Dios no exigir más que lo que está prescrito y no hacer extorsión a nadie (Cfr. *Lc.* 3, 13-14).

(4) Sobre las acciones intrínsecamente malas, véase Finnis, J., «Moral Absolutes. Tradition, Revision and Truth», The Catholic University of America, Washington, 1991. Traducción española, «Morales absolutos», Eunsa, Pamplona, 1992.

Ceder a este tipo de extorsiones es soportar una injusticia y no provocarla o aprobarla. Estamos en un caso denominado tradicionalmente de *cooperación material al mal*. Mientras que la *cooperación formal al mal* o aprobatoria nunca es lícita, la cooperación material no inmediata puede serlo en casos más o menos extremos.

Sin embargo, ceder a la extorsión no se ha de justificar fácilmente. Argumentar que “no hay más remedio”, no sería de recibo si antes no se han pensado y buscado otras alternativas posibles, incluyendo demandas judiciales o denuncias privadas o públicas de las que sea razonable esperar que sean atendidas y eviten el perjuicio causado por la extorsión. En muchos casos, los empresarios competentes y honrados encontrarán, con imaginación y audacia, alternativas de acción que armonicen ética y eficiencia económica, evitando ceder a la extorsión.

Para justificar la licitud de pagar a un funcionario para que realice trámites administrativos a los que se tiene derecho, hay que tomar muchas cautelas. En primer lugar, es necesario asegurarse de que no existen otras alternativas viables y que el perjuicio por la negligencia del funcionario es verosímil. Después, será necesario valorar el perjuicio indirecto a terceros que se podría ocasionar cediendo a la extorsión, en comparación con el grado de necesidad que se tiene para ceder. Con estos elementos, habría que determinar prudencialmente qué decisión es la mejor.

Hay situaciones muy lamentables, parecidas a la anterior, en las que hay entornos empresariales donde la corrupción está arraigada: no es posible entrar en un negocio sin dar una “comisión” a las personas implicadas en las correspondientes decisiones de compra o contratación, y se sabe que todos los competidores lo hacen. A veces, el pago a quienes intervienen en el proceso de compra o contratación llega a ser práctica generalizada en un determinado ámbito o sector (por ejemplo, si los que acuden a un concurso para adjudicar una obra pública saben que hay que destinar un determinado porcentaje de los ingresos para financiar al partido en el poder). No siempre la extorsión se pide abiertamente (*extorsión explícita*); puede ser insinuada muy sutilmente, y aun no decir nada por ser de dominio público su existencia. En este segundo caso, nos encontramos ante algo que puede parecer un soborno, pero que en realidad es una extorsión (*extorsión tácita*).

Concretando, pueden señalarse los siguientes criterios:

- No se debe ceder a una extorsión, ni siquiera para obtener un derecho, si existen alternativas viables que permiten evitarla.
- No es lícito ceder a una extorsión para lograr algo a lo que no se tiene derecho (por ejemplo, para obtener una sentencia injusta de un juez o para evitar una denuncia justa de un funcionario).
- En algunas circunstancias, más o menos extremas, puede ser lícito someterse a una extorsión explícita o tácita para *obtener un derecho*. Para ello se requiere:
 1. Que haya imposibilidad práctica de poder cambiar *la situación* (denuncias, querellas, etc.) e inviabilidad de otras alternativas de negocios en los cuales no sea necesario este tipo de actuación.
 2. Que realmente exista *extorsión* explícita, o al menos tácita. En la extorsión tácita hay que tener pruebas razonables de que se trata de una situación generalizada en todo el sector, o conocer de fuentes fidedignas

que el extorsionador realmente negará el derecho si no se paga la extorsión (aunque no lo pida directamente). Ofrecer pagos “bajo-mano”, sin que exista extorsión tácita, sería un soborno y, por tanto, algo ilícito.

3. Que se actúe con la *rectitud* de querer conseguir un legítimo derecho (por ejemplo, no ser discriminado por un funcionario o participar lealmente en la competición comercial).
4. Que existan *razones morales objetivas* (por ejemplo, continuidad de los puestos de trabajo), *proporcionadas* a los efectos malos indirectos, ocasionados por la acción del extorsionador (enriquecimiento ilícito del agente de compras, aumento de la corrupción en el ambiente, etc.).
5. Que no se perjudique directamente a terceros, lo cual ocurre si la “comisión” sirve para obtener el pedido sin ser la mejor oferta y no sólo para evitar una injusta marginación. De este modo se vulnerarían *legítimos derechos de terceros*: el derecho de la empresa a obtener la mejor oferta, y el derecho del competidor a no ser engañado o discriminado por no dar suficiente “comisión”. Este punto exige tener una razonable certeza de que los demás competidores aceptan, al menos de modo tácito, esas “reglas de juego”, y estén dispuestos a pagar idéntica comisión.
6. Que se evite el *escándalo moral*, es decir, la inducción a otros a actuar mal al conocer que se ha dado una “comisión” ilegítima. Para ello conviene: a) manifestar al extorsionador el desagrado de verse obligado a actuar así; b) explicar a los colaboradores próximos, y otras personas que conozcan el asunto, las razones de necesidad por las que se ha dado “comisión”, la repugnancia a este tipo de operaciones y la falta de alternativas viables, y c) prever la posible difusión del hecho y los medios de defensa a que pueden recurrirse, incluyendo la posible divulgación por los medios de comunicación social, y el daño que puede causar una actuación de este tipo a quienes no conozcan todos los detalles del caso, máxime si se trata de una persona considerada de probada honestidad.

Estas condiciones han de verificarse cuidadosamente y con *rectitud moral* para poder actuar con buena conciencia. No se trata de aducir sólo intereses económicos, por legítimos que sean, sino serios motivos morales –sin olvidar la necesidad de cambiar las estructuras de corrupción que existen en la sociedad. Sin esa rectitud, fácilmente podrían encontrarse pretextos para ceder a las extorsiones, olvidando que los juicios morales no tienen por objeto justificar malas actuaciones, sino determinar qué es lo correcto para actuar bien.

Cautela ante los regalos y las atenciones comerciales

Hay un conjunto de prácticas que en ocasiones son asimilables a sobornos, más o menos encubiertos, pero no siempre es así. Nos referimos a determinados regalos y a atenciones comerciales más o menos exageradas.

Los regalos en los negocios generalmente proceden de quienes han sido favorecidos por otro, o esperan serlo. En algunos países, los regalos se presentan como prueba de amistad (5). En sentido amplio, los regalos incluyen obsequios materiales,

invitaciones a restaurantes y espectáculos, viajes, servicios gratuitos, etc. En ocasiones, los regalos adquieren la forma de atenciones comerciales manifestadas en almuerzos de trabajo en restaurantes de moda, cursos de formación con o sin dietas, visitas a instalaciones en lugares más o menos lejanos, etc. Otras veces vienen camuflados como honorarios para asesoramientos o similares. Los regalos pueden ser una muestra de hospitalidad o de gratitud, o ser expresión de atenciones comerciales usuales, practicadas por todo un sector, y aun en todo un país (6). En algunas partes del mundo, como Extremo Oriente, países islámicos, Africa y Latinoamérica, la práctica de los “regalos” responde a costumbres locales generalmente arraigadas; según algunos, esta práctica parece imprescindible para hacer negocios en estos países. Sin embargo, ciertos regalos y atenciones comerciales no son más que formas elaboradas para revestir los sobornos con cierta elegancia o para que pasen inadvertidos.

La prudencia ayuda a discernir a tenor de las circunstancias hasta dónde se puede llegar. En cada ambiente y situación, las personas honradas y sensatas distinguen qué regalos están dentro de lo permisible y cuáles no, y qué hacer cuando llegan regalos a una empresa. En algunos códigos de conducta empresarial, las compañías llegan a dar indicaciones muy precisas al respecto.

Algo parecido ocurre con las atenciones comerciales que se ofrecen para ayudar a conseguir alguna venta o contrato. Para distinguir las atenciones comerciales ordinarias asociadas a una gestión de compra de agasajos persuasivos asimilables a un soborno, pueden darse dos criterios prudenciales para quien los recibe:

1. No aceptar ninguna atención que parezca *desmesurada* en orden a obtener mejor información del producto o para negociar adecuadamente.
2. Las atenciones recibidas no deberán obstaculizar la *libertad e independencia* para elegir lo que se estime lo mejor para la empresa a la que se representa.

Quien ofrece las atenciones comerciales ha de tener en cuenta las costumbres del país, las prácticas generalizadas en el sector y, sobre todo, el sentido común. En todo caso, las “atenciones comerciales” nunca han de incluir actividades inmorales y han de ser juzgadas prudencialmente, de modo que se respete la sobriedad y la austeridad a tenor de cada situación particular.

(5) Jeffrey A. Fadiman, profesor de Comercio Internacional con 22 años de experiencia en Afro-Asia, señala tres tipos de regalos impuestos por las costumbres locales de diversos países de Asia y Africa que, en principio, no deberían considerarse como sobornos: 1) regalos exigidos para entrar en el “círculo interno”, es decir, para no ser considerado como un extraño; 2) donativos por gratitud por un negocio cerrado, necesarios para obtener futuros favores, y 3) intercambios de regalos (cfr. «A traveler's guide to gifts and bribes», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1986, págs. 122-130).

(6) Según un reportaje publicado por *The Economist* (reproducido en *Expansión*, 7 de abril de 1990, págs. 40-41), el presupuesto que en Japón se destina a regalos y atenciones comerciales es muy elevado. Así, según la misma fuente, el grupo Mitsubishi gasta cada año en diversiones y espectáculos una cifra equivalente al presupuesto del Estado de Israel. En cambio, en los países industrializados de Occidente, las empresas tienden a ser mucho más estrictas en este tipo de gastos, y los medios destinados a agasajar a un cliente o a un socio exigente son mucho más limitados.

Consecuencias de la corrupción en los negocios

La principal consecuencia de los sobornos y de otras actividades corruptas en los negocios revierte en el desarrollo humano de las personas involucradas en ella. Por otro lado, aunque la práctica del soborno puede suponer para la empresa alguna ventaja económica a corto plazo, a la larga le perjudican. En efecto:

1. La práctica de los sobornos contribuye a la pérdida de calidad humana y profesional de las personas involucradas en la organización y, en consecuencia, se deteriora lo más importante para el buen funcionamiento de la empresa: las personas que la integran.
2. Con tales prácticas se expone a directivos y empleados a una mala reputación y, tal vez, al rigor de la ley.
3. Es difícil controlar dónde va a parar el dinero: no se extienden facturas por los sobornos. Con facilidad, el “vendedor” puede sentirse movido a aprovecharse de su cargo, al igual que el “comprador; y justificar dinero que ha ido a parar a su bolsillo.
4. Se introduce un peligroso *modus operandi* en la compañía. Las energías humanas no se dedican a desarrollar una buena política comercial, sino a negociaciones oscuras. Directivos y empleados pierden no sólo moral, sino también profesionalidad. La facilidad de obtener ventas mediante sobornos suele crear pasividad, al tiempo que decrecen las virtudes y demás cualidades necesarias para superarse continuamente en noble competencia comercial.
5. El “comprador” adquiere un peligroso aprendizaje. Si es la primera vez que se realizan pagos “bajo-mano”, se establece un mal precedente. El “comprador” advierte que la compañía está dispuesta a realizar este tipo de pagos. Si no es la primera vez que ocurre, el “comprador” refuerza la convicción de que el “vendedor” está dispuesto a seguir jugando sucio. Es entonces cuando puede plantear un incremento de las “comisiones”, especialmente si se da cuenta de que el “vendedor” depende de esos pagos y ha perdido otras ventajas competitivas. De las atenciones comerciales desmesuradas puede pasar a pedir abiertamente una “comisión”, y tras obtener una “comisión” pequeña, puede exigir otra mayor.
6. Estas prácticas abusivas pueden dar lugar a chantajes por parte de algún directivo o empleado (amenazas de delación) si en un futuro cambia su disposición con la dirección.
7. Pueden también levantar una barrera que impida corregir fallos operativos. La práctica del soborno introduce un elemento distorsionador en la organización y una erosión de la autoridad.

La corrupción en los negocios incide también en el conjunto de la *sociedad*. Entre sus consecuencias, pueden citarse:

1. Con la práctica de los sobornos, los ciudadanos y/o los accionistas sufren pérdidas, mientras sus agentes toman decisiones para su lucro. Parte de las ganancias van a parar a unos sujetos que abusan de la confianza depositada en

ellos. Todo ello trae consigo una *disminución del desarrollo* y una influencia negativa en el bienestar económico.

2. La práctica del soborno y de la extorsión, si no se ataja a tiempo, deviene una *espiral de corrupción*. Este tipo de prácticas puede acabar por extenderse a otras empresas y sectores económicos, y aun a todo un país. Surge entonces una grave corrupción social muy difícil de erradicar. Cuando el soborno se extiende por toda la economía nacional, se universalizan las ineficiencias y las injusticias en la actividad económica y empresarial. Creada esta situación, pueden esperarse también ventas de influencias y de cargos con poder de decisión. Esto produce frustración, cinismo y enojo generalizado, tensiones e inestabilidad en el sistema económico y político, y, en definitiva, una dinámica destructiva para las personas y la sociedad.

En los países en desarrollo, los sobornos y las extorsiones logran el enriquecimiento de algunos oportunistas que utilizan su cargo público para su lucro personal, pero nada más. Estos pagos acaban corrompiendo la moral de individuos y de grupos cada vez más numerosos que se sienten empujados al mismo comportamiento.

3. Los sobornos y las extorsiones son una transgresión a la *libre competencia*, lo cual no sólo es una injuria para los competidores, sino también para la propia sociedad, que se ve privada de productos a precios más bajos o de mejor calidad, lo cual, obviamente, es contrario al bien común económico (7).

Luchar por cambiar entornos corruptos

La ética de la virtud no sólo marca lo que no se debe hacer, sino que apunta hacia la excelencia. En otras palabras, no basta con resistir al entorno, sino que es necesario luchar por cambiar la situación.

Empresarios y directivos empresariales y, de otro modo, también los empleados, pueden plantearse diversas posibilidades de acción. Sin ánimo de ser exhaustivos, citaremos las siguientes:

a) Implantación de códigos de conducta empresariales

Se ha propuesto la implantación de códigos de conducta, “credos” empresariales y otros medios estructurales (8) para luchar contra la corrupción y, en general, para mejorar el comportamiento ético de directivos y empleados. Para su efectividad hay que tener en cuenta: 1) su *contenido*, que ha de considerar las circunstancias de cada empresa y ser conforme con los valores y normas éticas objetivas y universales aportados por la ciencia ética; 2) su *comunicación*, clara y efectiva a toda la organización, y 3) su efectiva *aplicación* y progresivo *reforzamiento* para evitar que pase a ser letra muerta.

(7) Cfr., en parte, con Goldberg, V., «Commons, Clark, and the Emerging Post-Coasian Law and Economics», *Journal of Economic Issues*, vol. X, 4, diciembre de 1976, págs. 877-893.

(8) Véase, por ejemplo, Murphy, Patrick E., «Creating Corporate Structures», *Sloan Management Review*, 81, invierno de 1989, y el Report nº 986 de *The Conference Board*, «Corporate Ethics Practices», Nueva York, 1992.

Un estudio reciente (9) presenta una primera aproximación acerca de los efectos de los códigos de conducta empresarial en la honestidad de los vendedores. Su conclusión es que la existencia de un código ético, cuando ha sido bien comunicado, se traduce en un mejor comportamiento ético del equipo de ventas.

b) *Decisiones de los directivos*

La ejemplaridad de los directivos en su toma de decisiones es fundamental, tanto para demostrar la falacia de que «todo hombre tiene un precio» como para crear entornos éticos. En este sentido, los directivos, especialmente los que están implicados en compras y ventas, pueden luchar contra la corrupción: 1) tomando sus propias *decisiones con ejemplaridad*, de modo que se armonice la ética con la eficiencia y, en todo caso, que quede patente la primacía de las personas sobre las cosas; 2) *reaccionando* con firmeza ante las insinuaciones de soborno (10), y 3) sancionando de modo proporcionado a sus subordinados cuando practiquen prácticas corruptas (11).

c) *Mejora de la cultura empresarial*

Contar con una cultura empresarial sana es una buena prevención contra comportamientos deshonestos de los empleados. La cultura empresarial mejora a medida que aumenta la calidad moral de las personas que componen la organización. Por tanto, todo aquello que facilite el desarrollo de sus *virtudes* contribuirá a la mejora de la empresa. En relación con la honestidad en los negocios, puede recomendarse: 1) realizar una adecuada *selección* de vendedores y compradores, en la que se tenga muy en cuenta su integridad moral; 2) establecer planes de *formación* incidiendo en aspectos éticos; 3) fijar *políticas* comerciales que incorporen valores éticos, destacando el empleo de *medios lícitos* para alcanzar los objetivos de ventas, y 4) *evaluar e incentivar* la honestidad y el comportamiento ético de los subordinados. En determinadas ocasiones pueden ayudar también algunas medidas de control, como el establecimiento de auditorías éticas.

d) *Influencia en el entorno social externo*

Finalmente, los directivos empresariales pueden también influir en su entorno social externo: 1) denunciando actuaciones inmorales conocidas y probadas, cuando hay razonables esperanzas de que se actúe contra ellas; 2) fomentando comportamientos éticos en la profesión o en el sector, ya sea por vía de ejemplaridad o de convencimiento, fomentando la aceptación de códigos deontológicos, etc., y 3) actuando, junto con otros, para lograr un cambio cultural e, incluso, legislativo, mediante la promulgación y/o aplicación de leyes que ayuden a erradicar la corrupción.

(9) Weeks, William A. y Jacques Nantel, «Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior», *Journal Business Ethics*, vol. 11, 1992, págs. 753-760.

(10) Así, un agente de compras al que le ofrezcan una “comisión” debe reaccionar sin titubear, tal vez cuestionando la bondad de la oferta (otros que no ofrezcan comisión pueden presentar un mejor precio). Puede también proponer a sus interlocutores que cambien de actitud, y lo que estaban dispuestos a darle a él como “comisión”, lo apliquen como descuento para la empresa.

(11) De modo empírico, se confirma la influencia de la reacción del directivo de ventas ante conductas no éticas de los vendedores imponiendo sanciones ejemplarizantes que suponen un claro mensaje para la organización (cfr. Deconick James B., «How Sales Managers Control Unethical Sales Force Behavior», *Journal Business Ethics*, vol. 11, 1992, págs. 789-798).

En relación con la influencia de la legislación, puede recordarse, a título de ejemplo, lo que ocurrió en Estados Unidos cuando, en la década de los setenta, como consecuencia de las investigaciones del caso Watergate se hicieron públicos diversos sobornos –algunos de ellos de gran resonancia (12)–, que sensibilizaron notablemente a la opinión pública. Como consecuencia de ello, en 1977 se aprobaría la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), que prohibía tajantemente a las empresas americanas realizar sobornos en el extranjero. Muchas empresas protestaron por la radicalidad de tal medida, la cual –afirmaban– hacía perder competitividad a las empresas americanas en sus operaciones exteriores. Sin embargo, un estudio de los años 1977-1978 sobre las 65 mayores empresas americanas, reveló que las pérdidas de negocios atribuibles a la FCPA fueron pequeñas. Sólo 16 empresas mostraron pérdidas en los negocios superiores a 1 millón de dólares. De esos casos, sólo el 15% excedía el 0,5% de las ventas totales, y sólo el 20% excedía el 1% de las ventas exteriores. Este estudio concluye que la cantidad de negocios atribuibles a pagos improcedentes había sido sobrestimada y que estos pagos no eran tan imprescindibles como se afirmaba (13). Después de Estados Unidos, otros países han adoptado legislaciones parecidas. Aunque este tipo de legislación no es la panacea universal y su rigidez plantea nuevos problemas (14), sin embargo, no cabe duda que la FCPA fue un paso adelante en la lucha contra la corrupción.

Conclusión

Utilizar los cargos para lucro personal, cuando su razón de ser es servir a la empresa o sociedad a la cual se pertenece, es un abuso de poder que trae consigo consecuencias perniciosas. Quien actúa mal se corrompe como persona y se aleja de Dios, contribuye a corromper a otros, deteriora la consistencia social y perjudica la eficiencia económica. Son motivos que invitan a resistir y a cambiar las situaciones de corrupción.

Las recomendaciones que hemos esbozado han de concretarse a tenor de las circunstancias. Por supuesto, pueden añadirse muchas otras. En todo caso, hay que tener el coraje de luchar contra la corrupción y, en la medida de lo posible, tratar de eliminar la corrupción estructural (15). «Demoler tales estructuras y sustituirlas con formas más auténticas de convivencia –afirma el Papa Juan Pablo II– es un cometido que exige valentía y fortaleza» (16). Dicho de otro modo, no basta con conocer la moralidad del soborno y de las extorsiones –lo cual no tiene demasiada dificultad–, sino que es preciso desarrollar virtudes que moderen la pasión por el dinero.

(12) Uno de los más comentados fue el soborno de la Lockheed Aircraft Corporation. Esta compañía pagó una ingente suma al Primer ministro japonés, Tanaka, para que apoyara la compra de aparatos de Lockheed. Tras la investigación de los hechos, Lockheed admitió haber efectuado pagos a funcionarios de quince países, por lo menos, incluyendo Grecia, Italia, Nigeria, Turquía y Sudáfrica (cfr. «Payoffs: The Growing Scandal», *Newsweek*, febrero de 1976, págs. 26-27).

(13) Cfr. Barry, R., «Can We Prevent Questionable Foreign Payments?», *Business Horizons*, junio de 1979, págs. 14-19.

(14) De hecho, algunas empresas resultaron especialmente perjudicadas con la FCPA. Así ocurrió, por ejemplo, con los negocios de construcción (cfr. «U.S. Firms Say '77 Ban on Foreign Payoffs Hurts Overseas Sales», *The Wall Street Journal*, 2 de agosto de 1979, pág. 1). En general, puede afirmarse que las empresas con productos o tecnología única, o claramente superior y necesaria, no tendrán dificultades para vencer la extorsión. La situación de muchas compañías excelentes permite dejar de operar en países cuya presión para obtener “mordida” es muy fuerte. Pero hay otras empresas cuya aceptación de la extorsión es más justificable, al traducirse a menudo en problema de supervivencia. Así suele ocurrir en la construcción de grandes proyectos o plantas llave en mano, o grandes instalaciones o equipos.

(15) La corrupción estructural no es más que la corrupción en los negocios cuando adquiere forma estable e incita a otros a actuar de modo corrupto. Es una modalidad de lo que en teología moral se denomina “estructura de pecado”.

(16) Enc. *Centesimus annus*, n. 38.