



BUSINESSat**OECD**

Business and Industry Advisory
Committee to the OECD

Talk Integrity: Cómo la Comunicación Corporativa Impulsa la Lucha contra la Corrupción

Compartiendo Buenas Prácticas para fortalecer la Comunicación Empresarial en materia de Integridad

Marzo 2026

Contenido

Prólogo.....	4
Introducción	6
Parte I: Estado de la Cuestión – La creciente importancia de la comunicación como herramienta para combatir la corrupción	7
1.1. La importancia de la comunicación para promover la integridad empresarial y combatir la corrupción	7
1.1.1. La corrupción es un desafío generalizado con costos significativos	7
1.1.2. La creciente importancia de la comunicación en la era digital	8
1.1.3. El reconocimiento internacional de la comunicación como herramienta para promover la integridad empresarial.....	8
1.2. El <i>business case</i> del uso de la comunicación para promover la integridad empresarial	10
1.2.1. Oportunidades	10
1.2.2. Retos	12
1.2.3. Limitaciones	13
Parte II: Comunicar la integridad en la práctica: ¿Qué funciona en la práctica?	15
2.1. Tipología de las acciones de comunicación corporativa eficaces para promover la integridad empresarial.....	15
2.1.1. Comunicación centrada en las audiencias: más allá de las soluciones universales	16
2.1.2. Madurez de los sistemas de comunicación.....	18
2.1.3. Formatos y canales: priorizar la participación sobre la densidad de información	20
2.1.4. Medición, retroalimentación y credibilidad	21
2.2. Compendio de prácticas de comunicación corporativa sobre integridad empresarial..	25
Conclusión	31
Miembros Nacionales de <i>Business at OECD</i> (BIAC)	32

© 2026 *Business at OECD* (BIAC). Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida ni transmitida, de ninguna forma ni por ningún medio, incluidos la fotocopia y la grabación, ni mediante ningún sistema de almacenamiento y recuperación de información.

Prólogo

Como *Comité de Integridad y Anticorrupción de Business at OECD*, asumimos una **responsabilidad** específica con el sector privado, las instituciones y la sociedad en un contexto donde la corrupción distorsiona la democracia y el Estado de Derecho, mientras que **la integridad sostiene la confianza en los mercados y la competencia leal**. Este mandato orienta nuestro análisis permanente de la evolución del entorno empresarial, basado en la experiencia de nuestra red, que representa a más de 10 millones de empresas en más de 50 países. Esta perspectiva nos permite identificar las **dinámicas críticas que, en la práctica, configuran los riesgos relacionados con la integridad y la lucha contra la corrupción**.

Desde esta perspectiva, **la comunicación corporativa sobre integridad** destaca como un **activo estratégico** que requiere fortalecerse de manera deliberada. En un entorno empresarial cada vez más complejo y digitalizado, sujeto a una creciente presión pública y regulatoria, la forma en que las empresas comunican la integridad influye directamente en las prioridades corporativas, así como en la comprensión y el comportamiento de las personas que integran la organización y de quienes participan en sus cadenas de valor.

Esto eleva el papel de la comunicación a una prioridad operativa y exige desarrollar sistemas que permitan traducir las expectativas en materia de integridad en orientaciones claras y aplicables para colaboradores, directivos y socios comerciales a lo largo de toda la cadena de suministro.

Este documento tiene como objetivo sistematizar las prácticas empresariales

emergentes que incorporan la comunicación sobre integridad como parte de la arquitectura de gobernanza corporativa. Va más allá de las campañas generales de sensibilización para mostrar cómo las empresas diseñan sistemas de comunicación integrados al liderazgo, a los procesos organizacionales y a los espacios donde se toman decisiones operativas.

Asimismo, este documento busca apoyar a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en el desarrollo de programas eficaces de comunicación. A partir de la experiencia de grandes organizaciones y de casos de uso escalables y adaptables, pretende acercar los enfoques de comunicación sobre integridad a empresas que no cuentan con estructuras corporativas de gran tamaño.

Con ello, otros actores de las cadenas de valor podrán adoptar y adaptar prácticas comprobadas, contribuyendo a una mayor difusión de los valores de integridad, transparencia y sostenibilidad en las cadenas de suministro y en los ecosistemas empresariales.

Este documento aspira a ser una referencia práctica para que las empresas y sus aliados diseñen estrategias de comunicación sobre integridad que sean creíbles, operativas y escalables a lo largo de las cadenas de valor, contribuyendo así a un ecosistema empresarial más responsable y menos complejo, en consonancia con el [Manifiesto Cero Corrupción](#) y las once prioridades del [Comité de Integridad y Anticorrupción de Business at OECD](#).

Nicola Allocca

Presidente del Comité de Integridad y

Anticorrupción
Business at OECD (BIAC)

Introducción

La comunicación corporativa eficaz desempeña un papel fundamental en la promoción de la integridad empresarial. Una comunicación clara y coherente al interior de las empresas contribuye a establecer y reforzar estándares éticos, además de fortalecer la importancia de la integridad y el cumplimiento en el entorno empresarial.

Las iniciativas de comunicación interna que promueven activamente los principios de integridad y anticorrupción pueden fomentar una cultura de rendición de cuentas, mientras que la comunicación externa fortalece la confianza de las partes interesadas y favorece la colaboración para prevenir y combatir las prácticas corruptas.

La importancia de la comunicación corporativa para promover la integridad es cada vez más reconocida en los marcos internacionales y en los compromisos del sector empresarial. Por ejemplo, tanto el Anexo 2 de la Recomendación de la OCDE para Combatir el Cohecho de 2021 como el artículo 12 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción destacan la importancia de que el sector privado utilice estrategias de comunicación apropiadas para promover la integridad empresarial. Asimismo, el Comité de Integridad y Anticorrupción de Business at OECD (BIAC) subrayó este compromiso en su *Zero Corruption Manifesto* (Manifiesto Cero Corrupción), presentado en noviembre de 2022. En particular, el Principio 4, Promover una Conducta Empresarial Responsable, destaca la necesidad de fortalecer una cultura de integridad mediante acciones permanentes de sensibilización, diálogo y comunicación, tanto al interior de las organizaciones como a lo largo de sus cadenas de suministro.

El propósito de este documento de política pública es presentar las principales prácticas

en materia de campañas de comunicación corporativa orientadas a promover la integridad empresarial. El documento se estructura en dos partes principales:

La **Parte I** ofrece el contexto que explica por qué las empresas recurren cada vez más a la comunicación como una herramienta para combatir la corrupción. El **Capítulo 1.1** analiza la importancia que ha adquirido la comunicación en la lucha contra la corrupción. Por su parte, el **Capítulo 1.2** expone las razones por las que las campañas de comunicación, tanto internas como externas, representan hoy una ventaja para impulsar la integridad empresarial. Asimismo, examina las oportunidades, los desafíos y las limitaciones que implica el uso de la comunicación como herramienta para alcanzar este objetivo.

La **Parte II** presenta las mejores prácticas de comunicación identificadas a partir de casos de uso compartidos por integrantes de la red global de *Business at OECD*, así como de las contribuciones de los miembros de su Comité de Integridad y Anticorrupción. El **Capítulo 2.1** propone una tipología de las distintas estrategias de comunicación que las empresas pueden utilizar para fortalecer la integridad empresarial. Con base en los casos analizados, el **Capítulo 2.2** reúne un compendio de soluciones de comunicación, clasificadas según su nivel de madurez, con el propósito de orientar a las empresas en el diseño y fortalecimiento de sus propias estrategias.

En este documento entendemos la comunicación no solo como la transmisión de mensajes, sino también como una **arquitectura de decisiones**: el conjunto de señales, incentivos y dinámicas de interacción que influyen en los juicios y las decisiones que las personas toman en su trabajo cotidiano.¹²

¹ Harvard discussion on choice architecture and salience: <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:27419676>;

² Richard H. Thaler & Cass R. Sunstein, *Nudge - How to initiate wise decisions*. (Richard H. Thaler, Nobel Prize in Economic Sciences, 2017.)

Parte I: Estado de la Cuestión - La creciente importancia de la comunicación como herramienta para combatir la corrupción

1.1. La importancia de la comunicación para promover la integridad empresarial y combatir la corrupción

1.1.1. La corrupción es un desafío generalizado con costos significativos

La corrupción sigue siendo un problema profundamente arraigado a nivel mundial, con importantes consecuencias económicas y sociales. De acuerdo con el **Índice de Percepción de la Corrupción 2024 (IPC)**, publicado por **Transparency International**, más de dos tercios de los 180 países evaluados obtienen una puntuación inferior al promedio en materia de percepción de la corrupción.³

El costo financiero de la corrupción para las empresas es considerable. A nivel mundial, las empresas pierden, en promedio, aproximadamente el 5% de sus ingresos anuales debido al fraude.⁴ En el caso de las empresas medianas, los presupuestos destinados al cumplimiento varían significativamente: alrededor del 25% destina entre uno y cinco millones de dólares al año a estas actividades. Estas inversiones reflejan la carga financiera que representa la prevención

de la corrupción para empresas de todos los tamaños.

Más allá de sus costos financieros directos, la corrupción también genera importantes costos no financieros. Las empresas enfrentan daños reputacionales, pérdida de oportunidades de negocio, afectaciones a su operación y costos indirectos relacionados con el cumplimiento, las investigaciones y las inversiones que dejan de realizarse. En términos generales, estos riesgos pueden clasificarse en tres categorías:

- **riesgos legales**, derivados de posibles sanciones y procesos judiciales.
- **riesgos comerciales y operativos**, que afectan las actividades cotidianas de la empresa, como las adquisiciones, la producción y las ventas.
- **riesgos reputacionales**, que con frecuencia se traducen en una disminución de las ventas y en una menor capacidad para atraer inversionistas.⁵

Además de su impacto en las empresas, la corrupción es una práctica nociva que produce efectos profundamente corrosivos para la sociedad en su conjunto. Debilita la democracia y el Estado de Derecho, propicia violaciones a los derechos humanos, limita las

³ 2024 Corruption Perceptions Index, Transparency International. [Corruption Perceptions Index 2024 - Transparency.org](https://www.transparency.org/en/perceptions-index)

⁴ Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations, Association of Certified Fraud Examiners. [2024-report-to-the-nations.pdf](https://www.aecfe.com/2024-report-to-the-nations.pdf)

⁵ An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide, United Nations Office on Drugs and Crime. [An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide](https://www.unodc.org/publications/anti-corruption-ethics-and-compliance-programme-for-business-a-practical-guide)

oportunidades de desarrollo y “perpetúa ciclos de desigualdad y pobreza”⁶.

Estos múltiples riesgos ponen de manifiesto la complejidad y la gravedad del impacto que la corrupción tiene sobre la integridad empresarial.

En este contexto, las campañas de comunicación se presentan como un complemento eficaz de las medidas anticorrupción. Si bien la implementación de programas integrales de cumplimiento suele requerir recursos significativos, las iniciativas de comunicación focalizadas (tanto internas como externas) pueden reforzar los estándares éticos, generar una mayor conciencia sobre la importancia de la integridad e involucrar a las partes interesadas en los compromisos de integridad asumidos por la empresa, todo ello con una inversión relativamente baja.

1.1.2. La creciente importancia de la comunicación en la era digital

En las últimas décadas, las campañas de comunicación han adquirido una importancia cada vez mayor como consecuencia del auge de las redes sociales y del creciente valor reputacional que las empresas atribuyen a la responsabilidad corporativa. Hoy en día, las partes interesadas (desde clientes e inversionistas hasta autoridades regulatorias y organizaciones de la sociedad civil) exigen mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas en materia de integridad empresarial. Asimismo, la reputación corporativa, reconocida como uno de los activos intangibles más valiosos de una empresa, está cada vez más determinada por la información disponible en el entorno digital.

En la actualidad, las empresas dependen en gran medida de las plataformas digitales para comunicarse, tanto con sus colaboradores al

interior de la organización como con sus partes interesadas externas. La Encuesta de la OCDE sobre los factores impulsores y los modelos de cumplimiento empresarial en materia de anticorrupción (*OECD Survey on Drivers and Models of Corporate Anti-Corruption Compliance*) reveló que la mitad de las empresas encuestadas que cuentan con políticas anticorrupción las publican en sitios web de acceso público, lo que refleja su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas.⁷ Asimismo, las acciones de comunicación externa difundidas a través de las redes sociales no solo contribuyen a promover prácticas empresariales éticas, sino que también fortalecen la reputación corporativa y la confianza en las empresas en la era digital.

1.1.3. El reconocimiento internacional de la comunicación como herramienta para promover la integridad empresarial

Numerosos organismos internacionales e iniciativas han reconocido el papel fundamental de la comunicación para promover la integridad empresarial y combatir la corrupción. Instrumentos internacionales como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, el Código de Conducta Empresarial Anticorrupción del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno de Transparencia Internacional, las Reglas para Combatir la Corrupción de la *International Chamber of Commerce (ICC)* y la Recomendación del Consejo para Fortalecer la Lucha contra el Cohecho destacan la importancia de desarrollar acciones de comunicación en esta materia.

En particular, el Anexo II de la Recomendación del Consejo para Fortalecer la Lucha contra el Cohecho subraya la necesidad de mantener

⁶ Statement by the UNODC Executive Director, Ghada Waly, on International Anti-Corruption Day 9 December 2022, <https://unis.unvienna.org/unis/en/pressrels/2022/uniscp1153.html>

⁷ Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change, OECD. [Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change | OECD](https://www.oecd.org/corporate/anti-corruption-compliance-drivers-mechanisms-and-ideas-for-change/)

una comunicación interna y externa periódica sobre los programas de ética y cumplimiento de las empresas. Esta recomendación refuerza la idea de que la transparencia y una comunicación consistente son elementos esenciales para consolidar una cultura de integridad al interior de las organizaciones.⁸

De manera similar, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el *Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption* de Transparencia Internacional, señalan que: *"la comunicación a todos los colaboradores y su capacitación sobre el compromiso de la organización con una política de cero tolerancia frente a la corrupción constituyen, quizá, la acción más importante y permanente que una organización puede emprender."*⁹ Lo anterior pone de relieve que la comunicación constituye uno de los pilares fundamentales de toda estrategia eficaz de prevención y combate a la corrupción.

⁸ *Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*, OECD. [OECD Legal Instruments](#)

⁹ *Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption*, UN Global Compact & Transparency International. [issues_doc/Anti-Corruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf](#)

1.2. El *business case* del uso de la comunicación para promover la integridad empresarial

En el entorno empresarial actual, cada vez más complejo y sujeto a un mayor escrutinio público, una comunicación clara, consistente y creíble sobre la integridad empresarial y la lucha contra la corrupción se ha convertido en un imperativo estratégico. Las campañas de comunicación, tanto internas como externas, pueden reforzar la conducta ética, promover una cultura de integridad, fortalecer el cumplimiento y generar valor a largo plazo para las organizaciones. Si bien existen desafíos y limitaciones, el *business case* a favor de las iniciativas de comunicación bien diseñadas es cada vez más sólido.

1.2.1. Oportunidades

Comunicación interna: construir una cultura de integridad desde el interior de la organización

La comunicación interna constituye un elemento esencial de toda estrategia anticorrupción. Cuando se implementa de manera eficaz, fortalece las capacidades de las personas colaboradoras, refuerza el cumplimiento y contribuye a consolidar una cultura organizacional basada en la integridad y la conducta ética:

1. **Prevenir conductas indebidas y facilitar su detección temprana:** Una comunicación clara y abierta contribuye a prevenir conductas contrarias a la ética entre las personas colaboradoras, al generar conciencia sobre los estándares de conducta

esperados y ofrecer canales accesibles para denunciar conductas indebidas. Como señala la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC por sus siglas en inglés), fomentar una cultura de denuncia (*speak-up culture*) es fundamental para la detección temprana de irregularidades y el fortalecimiento de la rendición de cuentas al interior de las organizaciones.¹⁰ En particular, las personas profesionales de la contabilidad, quienes con frecuencia son las primeras en identificar irregularidades gracias a su labor de supervisión de la información financiera y la gobernanza corporativa, desempeñan un papel clave al comunicar sus preocupaciones y promover una cultura en la que expresar inquietudes sea valorado y protegido.¹¹

2. **Fortalecer la cultura y la identidad organizacional:** Una comunicación consistente en torno a la integridad contribuye a generar un propósito compartido y una identidad ética al interior de la empresa. Con el tiempo, ello puede transformar las normas internas e incorporar la integridad como un elemento inherente al ADN organizacional.¹²
3. **Garantizar el cumplimiento normativo y reducir el riesgo de sanciones:** Una comunicación interna sólida fortalece el cumplimiento de las obligaciones legales y regulatorias, lo que contribuye a que

¹⁰ *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide*, United Nations Office on Drugs and Crime (see footnote 3).

¹¹ [Understanding Whistleblower Protection: Laws, Practices, Trends and Key Implementation Considerations](#)

¹² *Ibid.*

las empresas eviten o mitiguen posibles sanciones.¹³

4. **Fortalecer la credibilidad externa:** Como han señalado el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Transparencia Internacional, “las comunicaciones internas serán visibles para el público externo y, por ello, fortalecerán la comunicación externa del compromiso de la organización con la lucha contra la corrupción”.¹⁴ Las propias personas colaboradoras se convierten en embajadoras de los valores de la empresa y refuerzan su credibilidad mediante sus interacciones con clientes, socios comerciales y comunidades.

Comunicación externa: fortalecer la confianza, la competitividad y la resiliencia

Un elemento fundamental de la comunicación externa es la divulgación obligatoria de información sobre las políticas y acciones para prevenir el soborno y la corrupción (ABAC, por sus siglas en inglés). Marcos regulatorios como las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (European Sustainability Reporting Standards) exigen actualmente que las empresas multinacionales divulguen sus ABAC como parte de sus informes anuales. Más allá de estas obligaciones legales, la comunicación externa sobre las iniciativas para combatir la corrupción transmite un mensaje claro a las partes interesadas, entre ellas inversionistas, clientes, autoridades regulatorias y la sociedad en general. Asimismo, contribuye a fortalecer la reputación de la empresa, generar ventajas competitivas y disuadir conductas contrarias a la ética:

1. **Gestionar y recuperar la reputación:** Tras un escándalo, una comunicación

proactiva y transparente puede contribuir a restablecer la confianza, reducir la incertidumbre de los inversionistas y preservar el valor de la marca. La reputación corporativa desempeña un papel cada vez más importante en el éxito empresarial, ya que influye en la percepción de las partes interesadas, el desempeño financiero, el valor de mercado e incluso los resultados de procedimientos legales.¹⁵

2. **Diferenciación competitiva y atracción de inversiones:** Las empresas que promueven activamente la integridad se posicionan como líderes responsables en el mercado. Esto puede mejorar su acceso al capital, fortalecer la lealtad de sus clientes y abrir oportunidades de colaboración con organizaciones para las que la ética constituye un requisito indispensable.¹⁶
3. **Atracción y retención del talento:** Las empresas guiadas por un propósito son especialmente atractivas para las nuevas generaciones que hoy integran la fuerza laboral. Comunicar públicamente su compromiso con la integridad y la transparencia puede ayudarles a atraer y retener al mejor talento. Asimismo, prevenir conductas contrarias a la ética contribuye a una mayor satisfacción de las personas colaboradoras.
4. **Disuasión y generación de confianza:** Según el *Basel Institute on Governance*, las acciones visibles de comunicación externa actúan como un elemento disuasorio para quienes

¹³ *The Benefits of Anti-Corruption and Corporate Transparency*, Transparency International. [Working paper format Corporate transparency v6](#)

¹⁴ *Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption*, UN Global Compact & Transparency International (see footnote 6).

¹⁵ *Exploring Corporate Reputation and Crisis Communication*, Kalle Nuortimo et al. [Exploring corporate reputation and crisis communication | Journal of Marketing Analytics](#)

¹⁶ *Open Business: Principles and Guidance for Anti-Corruption Corporate Transparency*, Transparency International UK. [Open Business.pdf](#)

podieran incurrir en actos de corrupción y transmiten el mensaje de que la empresa no representa un blanco fácil para la corrupción. Esto resulta especialmente relevante en jurisdicciones con un alto riesgo de corrupción.¹⁷

1.2.2. Retos

Si bien los beneficios son claros, las empresas también deben afrontar desafíos prácticos y estratégicos al implementar estrategias de comunicación relacionadas con la integridad.

Desafíos transversales: credibilidad y aplicación efectiva

Probablemente el desafío más importante consiste en garantizar que las acciones de comunicación sean percibidas como **auténticas** y que las empresas respalden con hechos lo que comunican (*walk the talk*). Los mensajes dirigidos al público externo deben estar respaldados por acciones internas concretas; de lo contrario, corren el riesgo de ser percibidos como un mero ejercicio de imagen (*window dressing*). Sin mecanismos de rendición de cuentas, las acciones de comunicación pueden resultar contraproducentes y exponer a las empresas a riesgos reputacionales e incluso legales.

Desafíos de la Comunicación Interna

1. **Diseño y pertinencia de los mensajes:** Los mensajes poco focalizados o demasiado ambiguos corren el riesgo de ser ignorados o malinterpretados.¹⁸ La comunicación debe ser auténtica, adaptarse al contexto, ser susceptible de traducirse en acciones concretas y alinearse a las funciones de las personas colaboradoras, yendo más

allá de declaraciones generales sobre la corrupción.

2. **Mantener un timing y un momentum efectivo:** Mantener el compromiso de las personas colaboradoras a lo largo del tiempo sigue siendo un desafío.¹⁹ Las acciones de comunicación suelen tener un mayor impacto cuando coinciden con momentos estratégicos, como transiciones en el liderazgo, revisiones de cumplimiento normativo, cobertura mediática negativa o reformas implementadas tras un incidente.
3. **Adaptar los mensajes sobre integridad a diversos contextos culturales:** Los mensajes estandarizados pueden resultar ineficaces o ser malinterpretados en distintos contextos culturales. Esto requiere una adaptación cuidadosa a las normas locales, los idiomas, los distintos niveles jerárquicos de la organización y las expectativas.²⁰

Desafíos de la comunicación externa

- **Escepticismo público y confianza:** La eficacia de la comunicación externa depende de que el público crea en la integridad de la empresa. Si las partes interesadas perciben que la comunicación es de mera apariencia o poco sincera, esta puede perjudicar, en lugar de fortalecer, la reputación de la empresa.
- **Garantizar el alcance global y la accesibilidad de los mensajes sobre integridad:** Dado que la disponibilidad de plataformas de comunicación, herramientas digitales

¹⁷ *Strategic Anti-Corruption Communications: Guidance for Behaviour Change Interventions*, Basel Institute on Governance. [240220 wp-45.pdf](#)

¹⁸ Ibid.

¹⁹ *Corporate Anti-Corruption Compliance Drivers, Mechanisms, and Ideas for Change*, OECD (see footnote 4).

²⁰ *Cultural Differences in Business Communication*, John Hooker.

https://johnhooker.tepper.cmu.edu/businessCommunication.pdf?utm_source=chatgpt.com

y medios de comunicación varía considerablemente entre países, y que el acceso a ellos puede ser limitado en determinadas jurisdicciones, es necesario garantizar que estos mensajes sean accesibles.

1.2.3. Limitaciones

Limitaciones de la comunicación interna

1. **Riesgo de que los mensajes resulten contraproducentes:** Los mensajes que carecen de especificidad o de una orientación clara para la acción pueden no influir en el comportamiento. Cuando no queda claro qué deben hacer de manera diferente las personas colaboradoras, estos mensajes corren el riesgo de generar confusión o apatía.²¹
2. **Desgaste por repetición de los mensajes:** La repetición del mismo mensaje, especialmente cuando no está bien adaptado o carece de relevancia, puede generar desgaste y desinterés. Revisar y actualizar periódicamente los contenidos es fundamental para mantener su impacto.²²
3. **Limitaciones de recursos en las PyMEs:** Muchas pequeñas y medianas empresas (PyMEs) no cuentan con la capacidad necesaria para desarrollar y difundir mensajes de integridad adaptados. No obstante, existen diversas alternativas, entre ellas:
 - participación en programas de capacitación de la **cadena de suministro**;
 - utilización de **materiales de comunicación disponibles gratuitamente** elaborados por organismos internacionales;
 - aplicación del enfoque de **capacitar a quienes capacitan** (*train-the-trainer*);

²¹ *Strategic Anti-Corruption Communications: Guidance for Behaviour Change Interventions*, Basel Institute on Governance (see footnote 13).

²² Ibid.

- colaboración a través de **organizaciones representativas de las PyMEs, cámaras de comercio locales o sindicatos**; y
- uso de herramientas de **inteligencia artificial como apoyo** para elaborar materiales de comunicación.

Limitaciones de la comunicación externa

- **Exposición a riesgos legales:** Las declaraciones públicas sobre integridad pueden generar posibles responsabilidades legales si investigaciones o litigios posteriores ponen de manifiesto inconsistencias. Si bien esta preocupación suele citarse con frecuencia, no debería disuadir a las empresas de comunicar sus compromisos, siempre que dicha comunicación sea transparente, esté respaldada por evidencia y vaya acompañada de acciones internas.
- **Salvaguardas: evitar efectos no deseados de las herramientas de apoyo a la toma de decisiones.** Las investigaciones muestran que las intervenciones de ética mal diseñadas pueden resultar contraproducentes. Por ejemplo, fomentar un cumplimiento meramente formal (*checkbox compliance*), el licenciamiento moral (*moral licensing*) o la difusión de la responsabilidad (*diffusion of responsibility*). Estos efectos no deseados pueden mitigarse mediante: (i) el uso de un lenguaje claro y cercano; (ii) la vinculación de cualquier respuesta **"No"** o **"No estoy seguro"** con mecanismos reales para canalizar esas situaciones a la instancia competente; (iii) la incorporación de un breve espacio para la reflexión escrita; (iv) la evaluación, mediante muestreo, de la calidad del razonamiento y no solo del cumplimiento; y (v) la realización periódica de pruebas A/B para

eliminar aquellas intervenciones que aporten poco valor.

Conclusión de la sección: Comunicar la integridad empresarial no consiste simplemente en marcar una casilla. Cuando se hace de manera adecuada, constituye un esfuerzo estratégico que genera beneficios tangibles para las empresas, las personas colaboradoras, los inversionistas y la sociedad en su conjunto. Para que sea efectiva, la comunicación, tanto interna como externa, debe diseñarse cuidadosamente, ser creíble y estar alineada con las prácticas de la organización. Si bien existen desafíos y limitaciones, estos pueden mitigarse mediante una planificación adecuada, inteligencia cultural y un compromiso con la mejora continua.

Parte II: Comunicar la integridad en la práctica: ¿Qué funciona en la práctica?

2.1. Tipología de acciones de comunicación corporativa eficaces para promover la integridad empresarial

Los casos presentados por los miembros de *Business at OECD* demuestran que una comunicación eficaz sobre integridad empresarial se sustenta en **un sistema estructurado y continuo de acciones que se refuerzan mutuamente**. Las empresas que reportan los mayores niveles de participación y los mejores resultados en materia de comportamiento adoptan, de manera consistente, un enfoque estratégico de la comunicación, independientemente de su sector, tamaño o presencia geográfica.

Con base en el conjunto de casos recibidos, esta sección presenta una tipología de prácticas de comunicación eficaces, con especial énfasis en aquellas **que han demostrado funcionar en la práctica**. La tipología se organiza en torno a cuatro dimensiones interrelacionadas:

1. Diseño centrado en las audiencias y personalización.
2. Nivel de madurez e integración en los procesos empresariales.

3. Formatos, canales y mecanismos de participación.
4. Medición, retroalimentación y credibilidad.

Con el fin de ilustrar por qué estos enfoques resultan eficaces, se incluyen ejemplos tomados de los casos (*use cases*) compartidos por las empresas.

2.1.1. Comunicación centrada en las audiencias: más allá de las soluciones universales

Buena práctica 1: Alinear la comunicación sobre integridad con las funciones y la exposición a riesgos

En distintos sectores, las estrategias de comunicación más eficaces en materia de integridad adaptan sus mensajes, tono y herramientas en función de las responsabilidades de las personas colaboradoras, su exposición a riesgos de integridad y su capacidad de toma de decisiones. En lugar de recurrir a mensajes uniformes, las empresas adecuan su comunicación a las situaciones en las que es más probable que surjan dilemas éticos.

- **Novartis: Programas dirigidos de prevención del soborno y la corrupción con un enfoque cinematográfico**

Novartis desarrolló campañas de comunicación con un enfoque cinematográfico y un alto nivel de producción como parte de sus programas dirigidos de prevención del soborno y la corrupción (ABAC, por sus siglas en inglés), orientados a mercados y funciones con mayor exposición al riesgo. Estas campañas utilizaron videos promocionales breves (*teaser trailers*), recursos visuales de alto impacto y narrativas basadas en dilemas para generar conciencia y despertar el interés antes de la capacitación obligatoria. Al presentar la integridad como una

cuestión personal y profesional, y no únicamente como una obligación legal, este enfoque incrementó la receptividad y el nivel de participación antes del inicio de la capacitación formal.

- **AtkinsRéalis: Comunicación escalonada a través de distintos niveles de la organización**

AtkinsRéalis estructura su comunicación sobre integridad mediante una cascada de mensajes que comienza con comunicaciones del director general (*CEO*) y la alta dirección, continúa con las personas líderes regionales y funcionales, y es adaptada al contexto local por los *Integrity Officers*, con el apoyo de su red de *Integrity Ambassadors*. Este enfoque por niveles garantiza la coherencia del mensaje, al tiempo que permite adaptarlo a los contextos locales y operativos. Resulta especialmente eficaz en organizaciones grandes y orientadas a proyectos, donde la credibilidad depende de que exista una alineación visible entre los mensajes de la alta dirección y la realidad cotidiana. Asimismo, facilita una retroalimentación continua que contribuye a la mejora permanente.

- **YPF: Estándar de Integridad y Anticorrupción "Tolerancia Cero"**

El estándar de Integridad y Anticorrupción "Tolerancia Cero" de YPF constituye la base de sus esfuerzos de comunicación dirigidos a una fuerza laboral geográficamente dispersa y con operaciones en distintos entornos. La campaña combina comunicación digital con materiales impresos, mensajes en sitio, carteles, lonas y herramientas basadas en códigos QR para llegar a las personas colaboradoras que

desempeñan funciones operativas o de campo y cuentan con un acceso limitado a las plataformas corporativas. Al articular la comunicación sobre integridad en torno a un estándar claro y aplicable a toda la empresa, YPF refuerza expectativas homogéneas, al tiempo que adapta los canales de comunicación a las limitaciones de acceso en cada entorno.

- **Iberdrola: “Lead with integrity” y su enfoque en mandos medios**

La iniciativa *Lead with Integrity* de Iberdrola ilustra cómo las empresas pueden dirigir deliberadamente sus esfuerzos hacia los mandos medios, al reconocerlos como un nivel clave para transmitir la cultura de integridad. En lugar de dirigirse de manera uniforme a todas las personas colaboradoras, el programa se centra en líderes de equipo y personas con responsabilidades de supervisión que toman decisiones en el día a día, proporcionándoles herramientas basadas en casos y guías para facilitar conversaciones periódicas sobre integridad con sus equipos. Asimismo, el uso de encuestas de pulso (*pulse surveys*) y evaluaciones de seguimiento permite a Iberdrola adaptar los contenidos a los desafíos reales de la gestión y verificar si los mensajes se transmiten eficazmente en cascada y son interiorizados con el paso del tiempo.

Buena práctica 2: Considerar a las partes interesadas como actores clave de la integridad

Varias empresas extienden su comunicación sobre integridad más allá de las personas colaboradoras, incorporando a proveedores, socios comerciales, inversionistas, autoridades regulatorias y comunidades profesionales. Estas iniciativas contribuyen a hacer explícitas las expectativas, reforzar la rendición de cuentas y fortalecer la confianza

a lo largo de las cadenas de valor y los mercados.

- **Panasonic: Comunicar las expectativas de integridad a los socios comerciales**

Panasonic comunica sus expectativas en materia de prevención de la corrupción a sus socios comerciales mediante directrices y códigos de conducta de acceso público, complementados con comunicación interna sobre los riesgos asociados con terceros. Este enfoque dual alinea la sensibilización interna con las expectativas externas y contribuye a mantener estándares consistentes a lo largo de cadenas de suministro globales complejas.

- **IFAC: Comunicación sobre integridad a nivel del ecosistema**

La IFAC promueve la integridad mediante actividades de incidencia internacional (*global advocacy*), planes de acción, la promoción de un código internacional de conducta entre las organizaciones profesionales de contabilidad y los profesionales de la contabilidad en todo el mundo, así como herramientas dirigidas a organizaciones profesionales de contabilidad y autoridades regulatorias. Al contribuir a definir normas profesionales en distintas jurisdicciones, en lugar de centrarse en empresas individuales, la IFAC demuestra que la comunicación sobre integridad puede operar a nivel del ecosistema, reforzando la integridad como un estándar profesional compartido.

2.1.2. Madurez de los sistemas de comunicación

Buena práctica 3: Tratar la integridad como un sistema permanente

Una estrategia eficaz para generar conciencia consiste en ir más allá de las campañas aisladas y centrarse, en su lugar, en una sensibilización continua y en la integración de la comunicación en los mecanismos de gobernanza y en las actividades operativas habituales.

- **Siemens Energy: Integrity Week y una comunicación con presencia continua**

La *Integrity Week* de Siemens Energy combina mensajes de la alta dirección, testimonios de personas colaboradoras, módulos de aprendizaje y actividades adaptadas al contexto local en un amplio número de ubicaciones. Los mensajes sobre integridad se refuerzan a lo largo del año mediante plataformas internas, reuniones generales (*town halls*) y comunicaciones dirigidas. Este ritmo continuo incorpora la integridad a la vida de la organización, en lugar de tratarla como un tema excepcional.

- **SNAM: Comunicación sobre integridad en la gobernanza**

Snam integra la comunicación sobre integridad en su marco de gobernanza y en su Sistema de Gestión Antisoborno, alineado con la norma ISO 37001. Los códigos, directrices, programas de capacitación y canales de denuncia mantienen una alineación consistente en toda la organización, lo que aporta continuidad y coherencia a lo largo del tiempo. Este enfoque sistemático resulta especialmente eficaz en sectores regulados y de infraestructura intensiva, donde la

credibilidad depende del rigor de los procesos.

- **Siemens AG: Comunicación basada en una narrativa sobre un sistema integral de cumplimiento**

Siemens comunica la integridad a través de una narrativa estructurada que vincula las fallas de cumplimiento del pasado, la transformación de su sistema de cumplimiento y la necesidad de mantener una vigilancia permanente. Materiales como las presentaciones internas sobre su Sistema de Cumplimiento (*Compliance System*) presentan la integridad como un proceso de largo plazo, más que como un logro estático. Al combinar mensajes de la alta dirección, referencias históricas y una descripción clara de los mecanismos de prevención, detección y respuesta, este enfoque fortalece la credibilidad y la memoria institucional, al tiempo que vincula directamente la comunicación con las estructuras de gobernanza y rendición de cuentas.

- **Rolls-Royce: Reforzamiento Continuo mediante campañas recurrentes de integridad**

Rolls-Royce concibe la comunicación sobre integridad como un proceso permanente mediante ciclos estructurados de comunicación e iniciativas recurrentes. Campañas como *Winning Together, Winning Right* (Ganar juntos, Ganar correctamente) ilustran este enfoque al vincular explícitamente la conducta ética, las expectativas de cumplimiento y la cultura de la denuncia (*speak-up culture*) con los objetivos estratégicos de la empresa y su narrativa de desempeño. La campaña se refuerza mediante

mensajes de la alta dirección y comunicaciones internas, incluidos mensajes de altos directivos difundidos a través de plataformas internas para destacar las expectativas de integridad en el contexto de las prioridades cotidianas del negocio. Junto con otras iniciativas permanentes en materia de integridad, este enfoque incorpora la integridad al ritmo habitual de comunicación de la empresa y mantiene su visibilidad más allá de campañas aisladas.

- **YPF: Campañas anuales de integridad "Tolerancia Cero"**

YPF mantiene su comunicación sobre integridad mediante campañas anuales "Tolerancia Cero", alineadas con los riesgos de corrupción identificados y las prioridades en materia de cumplimiento. Cada campaña anual se construye sobre la anterior, utilizando temas recurrentes y mensajes renovados para mantener la visibilidad y el impulso. Este ciclo de planificación estructurado contribuye a posicionar la comunicación sobre integridad como una prioridad permanente de la organización, en lugar de una respuesta a hechos aislados.

- **SAICA: Promover la integridad a través de su Plan Integral de Ética**

SAICA comunica la integridad como parte de su Plan Integral de Ética, una iniciativa estratégica de la Estrategia de SAICA que reúne diversas actividades orientadas a mantener la integridad en la profesión. Entre ellas se encuentran iniciativas permanentes de incidencia (*advocacy*), actividades de vinculación con las partes interesadas, seminarios y eventos periódicos sobre ética (incluida la serie mensual *Ethics in Practice*), orientaciones sobre cómo preservar

la integridad en la profesión y afrontar dilemas éticos, así como actividades de liderazgo de pensamiento (*thought leadership*). Este enfoque garantiza que la comunicación sobre integridad sea permanente y permanezca siempre presente en la conciencia de la profesión.

Buena práctica 4: Incorporar la integridad a la toma de decisiones de las personas colaboradoras

Las estrategias de comunicación de mayor impacto se centran menos en repetir políticas y más en ayudar a las personas colaboradoras a afrontar dilemas y disyuntivas propios de la práctica cotidiana.

- **Deloitte: El aprendizaje en ética como una experiencia inspirada en una serie de televisión**

Deloitte buscó reinventar su capacitación en ética mediante *Dilemma*, un programa producido con estándares profesionales e inspirado en el formato de las series de televisión, con personajes recurrentes y situaciones realistas del entorno laboral. Presentada en episodios breves y complementada con materiales para la discusión y actividades de participación, la serie transformó la capacitación obligatoria en una experiencia de aprendizaje compartida. Este enfoque ilustra cómo la narrativa (*storytelling*) puede fomentar la reflexión, el diálogo y una participación sostenida a gran escala.

- **PLLOB®: Heurísticas para la toma de decisiones frente a dilemas éticos**

PLLOB® ofrece una heurística sencilla para la toma de decisiones (*decision heuristic*) que traduce dilemas complejos de integridad en un reducido conjunto de preguntas fáciles de recordar relacionadas con las reglas, la reputación, el ejemplo personal, la aceptación social, la

intuición y la cultura de la denuncia. La comunicación se apoya en estímulos visuales concisos (*visual nudges*), videos breves y mensajes de la alta dirección que incorporan este marco al lenguaje cotidiano. Este ejemplo demuestra cómo simplificar la toma de decisiones puede reducir la fatiga asociada al cumplimiento y favorecer comportamientos consistentes en contextos diversos.

- **LPAvvocati: El diseño jurídico como herramienta para la credibilidad y la facilidad de uso**

LPAvvocati aplica un enfoque de diseño jurídico a la comunicación sobre integridad y anticorrupción, rediseñando los contenidos de cumplimiento desde la perspectiva de las personas usuarias finales no especializadas. Al traducir obligaciones jurídicas complejas en materiales visualmente estructurados y centrados en las personas, la firma ayuda a las organizaciones clientes a comprender mejor los límites del marco regulatorio, particularmente en sus interacciones con las autoridades competentes. Este enfoque fortalece la credibilidad al preservar el rigor jurídico, al tiempo que mejora la facilidad de uso y la aplicación práctica de las salvaguardas de integridad.

2.1.3. Formatos y canales: priorizar la participación sobre la densidad de información

Buena práctica 5: Utilizar formatos creativos y culturalmente relevantes para superar la fatiga del mensaje

Muchas empresas se alejan deliberadamente de las medidas tradicionales para generar conciencia sobre el cumplimiento, con el fin de que los mensajes sean más fáciles de

recordar, más relevantes y promuevan una participación voluntaria.

- **Panasonic: Comunicación antisoborno a través del manga**

Panasonic desarrolló un manga sobre prevención del soborno para explicar las reglas revisadas y los escenarios de riesgo más comunes en un formato accesible y familiar. Mediante el uso de la narrativa y recursos visuales, la empresa logró hacer más tangibles los riesgos abstractos, particularmente para las personas colaboradoras que podrían percibir los riesgos de corrupción como algo distante de sus actividades cotidianas.

- **Maersk: Campañas no convencionales**

Maersk utiliza elementos físicos no convencionales, como tatuajes temporales adhesivos o colgadores para puertas, como parte de sus campañas sobre integridad y código de conducta. Estos elementos tangibles funcionan como recordatorios visuales e incentivan la conversación, ayudando a que los mensajes sobre integridad destaquen entre la gran cantidad de comunicaciones corporativas. Este enfoque resulta especialmente eficaz para una fuerza laboral diversa, incluidas las personas colaboradoras que no desempeñan funciones de oficina.

- **ENI: Ecosistema de comunicación sobre integridad con múltiples formatos**

ENI demuestra cómo una combinación diversa de formatos de comunicación puede incrementar la participación de una fuerza laboral amplia y heterogénea. Su ecosistema

de comunicación sobre integridad incluye una película sobre el Código de Ética, breves videos con consejos sobre cumplimiento llamados “*compliance tips*” protagonizados por personas colaboradoras, un **videojuego sobre anticorrupción** basado en dilemas realistas, podcasts grabados en idiomas locales y una aplicación móvil sobre ética que concentra recursos y canales de denuncia. Al combinar la narrativa, el uso de juegos y el acceso a través de dispositivos móviles, ENI adapta la comunicación sobre integridad a distintos estilos de aprendizaje y contextos culturales, al tiempo que mantiene mensajes consistentes.

- **ENI: Videojuego anticorrupción basado en dilemas de la vida real**

Como se señaló anteriormente, ENI desarrolló un videojuego anticorrupción diseñado para situar a las personas colaboradoras en escenarios empresariales realistas que plantean riesgos de integridad y dilemas éticos. El juego permite a las personas participantes explorar las consecuencias de distintas decisiones en un entorno seguro y simulado, fomentando la reflexión sobre la toma de decisiones, más que la memorización pasiva de reglas. Al utilizar un juego para reproducir las presiones propias de las operaciones cotidianas, ENI incrementa la participación y favorece que los mensajes se recuerden mejor, al tiempo que promueve una comprensión práctica de las expectativas en materia de prevención de la corrupción. Este enfoque demuestra cómo los formatos interactivos pueden complementar la capacitación tradicional al fomentar el aprendizaje experiencial y fortalecer el juicio ético en la práctica.

Buena práctica 6: Equilibrar la coherencia con la apropiación local

Los sistemas de comunicación eficaces combinan una aplicación coherente a nivel global con mecanismos eficaces de adaptación y apropiación a nivel local.

- **Nordex y Siemens Energy: Embajadores y promotores de la integridad**

Ambas empresas recurren a personas embajadoras o promotoras de la integridad a nivel local, quienes actúan como puntos de contacto accesibles y ayudan a adaptar las campañas globales al contexto local. Al dar un rostro humano a la integridad, estas redes normalizan las conversaciones sobre ética y refuerzan la rendición de cuentas entre pares, reduciendo la distancia entre las funciones centrales de cumplimiento y las personas colaboradoras que desempeñan sus actividades sobre el terreno.

2.1.4. Medición, retroalimentación y credibilidad

Buena práctica 7: Medir lo que las personas ven, sienten y hacen

Las empresas líderes evalúan no solo el nivel de conocimiento, sino también la participación y los resultados en el comportamiento.

- **Maersk y Nordex: Vincular la comunicación con indicadores de comportamiento**

Ambas empresas realizan un seguimiento de la relación entre sus campañas de comunicación y el incremento en el uso de los canales de denuncia, los procesos de aprobación y las herramientas de reporte. Al centrarse en indicadores de comportamiento, en lugar de

limitarse a métricas de conocimiento, evalúan si la comunicación genera cambios significativos en la conducta.

- **AtkinsRéalis: Encuestas como herramienta para la mejora continua**

AtkinsRéalis utiliza encuestas periódicas sobre integridad y participación para evaluar el nivel de conocimiento, la confianza y la cultura organizacional. Los resultados se analizan por región y función, lo que permite implementar acciones de seguimiento específicas y perfeccionar continuamente las estrategias de comunicación.

- **Iberdrola: Medición del impacto en el comportamiento mediante encuestas secuenciales**

Iberdrola combina la comunicación sobre integridad con un marco estructurado de medición basado en encuestas secuenciales dirigidas tanto a las personas directivas que recibieron la capacitación como a quienes les reportan directamente. Al evaluar si las conversaciones sobre integridad efectivamente tuvieron lugar después de la capacitación, la empresa va más allá de las métricas de conocimiento para medir la difusión de comportamientos y la continuidad del diálogo. Este enfoque demuestra cómo la eficacia de la comunicación puede evaluarse a partir de prácticas directivas observables, y no únicamente de las tasas de participación.

Buena práctica 8: Garantizar un seguimiento visible de la comunicación sobre integridad

La confianza y la credibilidad aumentan cuando las personas colaboradoras observan que la comunicación se traduce en acciones.

- **AtkinsRéalis: Comunicación "Lo dijeron, lo hicimos"**

Los resultados de las encuestas y la retroalimentación de las personas colaboradoras van seguidos de actualizaciones visibles sobre las acciones emprendidas, difundidas a través de canales internos y mensajes de la alta dirección. Esto refuerza el valor de la participación y fortalece la confianza en los mecanismos de denuncia.

- **Saipem: Señales de compromiso con la integridad desde el liderazgo**

Saipem refuerza la comunicación sobre integridad mediante talleres sobre integridad encabezados por el director general (CEO) y la alta dirección, así como mediante comunicaciones de seguimiento continuas, complementadas con herramientas digitales como módulos de aprendizaje en línea y *chatbots*. Este compromiso visible del liderazgo transmite que la integridad constituye una prioridad estratégica y no únicamente un requisito de cumplimiento.

- **Rolls-Royce: Comunicar los resultados de las iniciativas de integridad**

En el conjunto de sus actividades de comunicación sobre integridad y ética, Rolls-Royce pone especial énfasis en comunicar a las personas colaboradoras datos agregados sobre los canales de denuncia, las tendencias identificadas y las categorías de las acciones de seguimiento. Hacer visibles estas

acciones fortalece la confianza en los mecanismos de denuncia y refuerza la rendición de cuentas.

- **YPF: Retroalimentación y seguimiento en el marco de "Tolerancia Cero"**

YPF utiliza la retroalimentación de las personas colaboradoras, las encuestas y los indicadores de cumplimiento generados en el marco de "Tolerancia Cero" para evaluar el impacto de sus campañas de comunicación y orientar las acciones

posteriores. Los resultados se incorporan al diseño y los mensajes de las campañas futuras, reforzando el vínculo entre la participación, la medición y la mejora continua. Este enfoque incorpora el seguimiento como parte integral del ciclo de comunicación.

Resumen: Buenas prácticas para comunicar la integridad empresarial

El análisis de los casos (*use cases*) compartidos por las empresas pone de relieve ocho buenas prácticas que sustentan una comunicación corporativa eficaz en materia de integridad empresarial y lucha contra la corrupción:

1. **Adaptar la comunicación a las funciones, los riesgos y los contextos de toma de decisiones**

Las iniciativas más eficaces adecuan los mensajes, el tono y las herramientas a los espacios donde surgen los riesgos de integridad y se toman decisiones, garantizando que las personas indicadas reciban la información adecuada en el momento oportuno.

2. **Considerar a las partes interesadas externas como actores clave de la integridad**

Cada vez más empresas comunican sus expectativas a socios comerciales, inversionistas y comunidades profesionales para fortalecer la integridad más allá de la propia organización.

3. **Tratar la comunicación sobre integridad como un sistema permanente**

Una comunicación continua, recurrente e integrada en los mecanismos de gobernanza y en las rutinas de gestión resulta más eficaz que las campañas aisladas.

4. **Apoyar la toma de decisiones éticas en la práctica**

Las estrategias de comunicación de mayor impacto van más allá de transmitir reglas y ofrecen orientación práctica para afrontar los dilemas de la vida cotidiana.

5. **Utilizar formatos atractivos y culturalmente relevantes**

Los formatos creativos y adaptados al contexto ayudan a superar la fatiga del mensaje, facilitan que los mensajes se recuerden y resultan eficaces para fuerzas laborales diversas.

6. **Equilibrar la coherencia global con la apropiación local**

Los estándares globales son más eficaces cuando se combinan con mecanismos de adaptación al contexto local y con la participación entre pares.

7. **Medir la participación y los resultados en el comportamiento**

Las empresas líderes evalúan no solo el nivel de conocimiento, sino también la participación, el uso de los mecanismos de denuncia y los indicadores de comportamiento.

8. **Demostrar seguimiento y capacidad de respuesta**

Las acciones visibles emprendidas en respuesta a la retroalimentación fortalecen la confianza, la credibilidad y una participación sostenida.

2.2. Compendio de prácticas de comunicación corporativa sobre integridad empresarial

práctica en distintos sectores, regiones y contextos organizacionales.

La siguiente tabla presenta un compendio de iniciativas concretas de comunicación implementadas por las empresas que contribuyeron a la elaboración de este documento de política pública. Los ejemplos muestran cómo las buenas prácticas identificadas en la Sección 2.1 se aplican en la

Empresa	Descripción general de las iniciativas de comunicación	Público objetivo	Formatos y canales	Referencias
Iberdrola	Comunica su marco de integridad y anticorrupción mediante una combinación de iniciativas internas dirigidas al liderazgo e informes públicos de transparencia. Entre sus principales iniciativas se encuentran el programa <i>Lead with Integrity</i> para personas directivas y la publicación del Informe de Transparencia del Sistema de Cumplimiento, disponible para consulta pública.	Personas colaboradoras, inversionistas, autoridades regulatorias, socios comerciales y público en general.	Public report (PDF), Iberdrola website.	Iberdrola Corporate Governance webpage
Novartis	Implementa programas de comunicación sobre antisoborno y anticorrupción (ABAC) dirigidos a mercados y funciones de alto riesgo. Estos programas utilizan narrativas cinematográficas, campañas de expectativa (<i>teaser</i>	Personas colaboradoras en funciones, áreas y ubicaciones de alto riesgo.	Videos, campañas internas y rutas de capacitación especializadas.	Materiales internos de Ética, Riesgos y Cumplimiento.

	<i>campaigns</i>) y dilemas éticos antes de la capacitación obligatoria para fortalecer el conocimiento y la participación.			
Deloitte	Desarrolló <i>Dilemma</i> , un programa de capacitación en ética producido con el formato de una serie de televisión. La serie presenta personajes recurrentes y situaciones laborales realistas, complementadas con materiales de discusión y actividades de participación.	Personas colaboradoras a nivel mundial.	Serie de videos, plataformas digitales de aprendizaje y discusiones facilitadas.	Materiales internos de capacitación en ética y cumplimiento.
Siemens Energy	Organiza anualmente la <i>Integrity Week</i> , que combina mensajes de la alta dirección, testimonios de personas colaboradoras, módulos de aprendizaje y eventos adaptados a cada contexto local. Los temas de integridad se refuerzan durante todo el año mediante canales internos de comunicación y una red de <i>Integrity Champions</i> .	Personas colaboradoras de todos los niveles y regiones.	Eventos, plataformas internas, videos y redes de embajadores.	Materiales internos de comunicación sobre integridad y cumplimiento. Ejemplos de comunicaciones internas de integridad de Siemens Energy.
Siemens AG	Comunica la integridad mediante una narrativa estructurada que vincula las fallas de cumplimiento del pasado, la evolución de su sistema de cumplimiento y la necesidad de mantener una vigilancia permanente. Incluye presentaciones sobre el Sistema de Cumplimiento, la Siemens Integrity Initiative , el Compliance Game y la serie de podcasts <i>Compliance Files</i> .	Personas colaboradoras, socios comerciales, responsables de políticas públicas y público en general.	Presentaciones, podcasts, herramientas de aprendizaje basadas en juegos, informes públicos y alianzas.	Página de la Siemens Integrity Initiative.

Panasonic	Desarrolló un manga sobre antisoborno para explicar las reglas revisadas y los escenarios de riesgo más comunes en un formato accesible y culturalmente familiar. Asimismo, comunica sus expectativas en materia de integridad a sus socios comerciales mediante directrices públicas y códigos de conducta.	Personas colaboradoras y socios comerciales.	Manga, directrices escritas y campañas internas.	Materiales corporativos sobre cumplimiento y ética (internos y públicos).
Maersk	Utiliza formatos de comunicación no convencionales que promueven la experiencia directa (como tatuajes temporales adhesivos, colgadores para puertas y otros recursos visuales) en sus campañas sobre integridad y protección de datos personales. Evalúa la eficacia de la comunicación mediante indicadores de comportamiento, como el uso de los canales de denuncia, el seguimiento de códigos QR y el número de clics o visitas a la información.	Personas colaboradoras, incluido el personal de primera línea y quienes no desempeñan funciones de oficina.	Materiales físicos de campaña y plataformas internas de comunicación.	Materiales internos de comunicación sobre integridad y cumplimiento.
AtkinsRéalis	Se apoya en cascadas de comunicación desde el liderazgo y en una red global de <i>Integrity Ambassadors</i> para difundir los mensajes sobre integridad. Además, utiliza encuestas periódicas y el enfoque "You said, we did" para demostrar el seguimiento dado a la retroalimentación de las personas colaboradoras.	Personas colaboradoras de todas las regiones y funciones.	Mensajes de la alta dirección, red de embajadores, encuestas e intranet.	Materiales internos de comunicación sobre integridad y ética.
Snam	Integra la comunicación sobre integridad en su marco de gobernanza y en su Sistema de Gestión Antisoborno, alineado	Personas colaboradoras, empresas subsidiarias y socios comerciales.	Códigos de ética, programas de capacitación e informes de gobernanza.	Página de gobernanza en sostenibilidad de Snam.

	con la norma ISO 37001. La comunicación está incorporada en códigos, capacitación, mecanismos de denuncia y actividades con proveedores.			
Saipem	Refuerza la integridad mediante talleres sobre integridad encabezados por el director general (CEO) y la alta dirección, así como comunicaciones de seguimiento continuas, complementadas con herramientas digitales como módulos de aprendizaje en línea (<i>e-learning</i>) y <i>chatbots</i> sobre ética. El compromiso visible del liderazgo transmite que la integridad constituye una prioridad estratégica y no únicamente un requisito de cumplimiento.	Personas colaboradoras y proveedores.	Eventos, herramientas digitales y plataformas internas.	Página de integridad empresarial de Saipem.
IFAC	Promueve la integridad mediante actividades de incidencia internacional, planes de acción, recomendaciones y herramientas prácticas (<i>toolkits</i>), así como iniciativas de fortalecimiento de capacidades dirigidas a organizaciones profesionales de contabilidad, profesionales de la contaduría, organismos emisores de normas y autoridades regulatorias. Asimismo, impulsa el desarrollo, la adopción y la implementación de normas de alta calidad en materia de información financiera, auditoría y aseguramiento, sector público, educación y	Organizaciones profesionales de contabilidad, profesionales de la contaduría, organismos emisores de normas, autoridades regulatorias, responsables de políticas públicas y otras partes interesadas clave, incluidas empresas e inversionistas.	Informes públicos, herramientas prácticas (<i>toolkits</i>), videos, campañas, alianzas y eventos públicos.	Sitio web de IFAC. Página IFAC Ethics Knowledge Gateway.

	ética para la profesión contable a nivel mundial.			
PLLOB®	Proporciona un marco para la toma de decisiones que ayuda a las personas colaboradoras a evaluar dilemas éticos mediante un pequeño conjunto de preguntas fáciles de recordar. El marco se comunica a través de recursos visuales, videos breves y mensajes de la alta dirección.	Personas colaboradoras y personas directivas.	Materiales visuales, videos y comunicación interna.	PLLOB website
Rolls-Royce	Implementa un plan anual estructurado de comunicación sobre ética y cumplimiento diseñado para reducir la brecha entre las normas escritas y los comportamientos cotidianos. La comunicación se adapta a cada público y se alinea con las prioridades organizacionales.	Personas colaboradoras de todos los niveles, alta dirección, mandos medios, sindicatos y consejos de trabajadores, socios comerciales y proveedores.	Intranet y portales para personas colaboradoras, pantallas digitales, Código de Conducta y políticas accesibles desde dispositivos móviles, comunicaciones basadas en dilemas, videos de la alta dirección, campañas internas, sitio web y LinkedIn , así como informes anuales.	Página de Ética y Cumplimiento de Rolls-Royce. Informes públicos en el sitio web de Rolls-Royce.
YPF	Implementa una campaña anual de comunicación sobre integridad y anticorrupción basada en un estándar de Tolerancia Cero frente al soborno y la corrupción. Las campañas combinan comunicación interna y externa y priorizan los principales riesgos de corrupción identificados mediante el análisis de datos de cumplimiento.	Personas colaboradoras de todos los niveles y funciones, socios comerciales y terceros.	Plataformas internas de comunicación, intranet, videos proyectados en instalaciones, carteles y lonas, volantes con códigos QR, redes sociales (LinkedIn), comunicación dirigida a terceros y eventos anuales de cumplimiento.	Video del CEO en LinkedIn. Publicación sobre la plataforma de denuncia en LinkedIn. Publicación del evento de cumplimiento 2025 en LinkedIn.
ENI	Implementa un conjunto diversificado de herramientas de comunicación sobre integridad para involucrar a una fuerza laboral amplia y heterogénea. Sus iniciativas incluyen una película sobre el Código de Ética, videos breves sobre	Personas colaboradoras de distintas funciones y regiones.	Videos, podcasts, aplicaciones móviles y herramientas digitales interactivas.	Eni governance webpage

	integridad, podcasts, una aplicación móvil sobre ética y un videojuego interactivo sobre anticorrupción basado en dilemas de la vida real.			
LPAvvocati	Apoya la comunicación sobre integridad y anticorrupción mediante un enfoque de diseño jurídico orientado a mejorar la claridad y la facilidad de uso de los contenidos de cumplimiento. Los materiales se rediseñan para hacer más accesibles las obligaciones jurídicas a públicos no especializados, particularmente en sus interacciones con las autoridades.	Organizaciones clientes y profesionales.	Materiales de cumplimiento rediseñados, talleres y boletines informativos.	Materiales corporativos de comunicación (internos). Material gráfico de comunicación interna sobre denuncia.
SAICA	Desarrolló la serie mensual <i>Ethics in Practice</i> , dedicada a temas actuales de ética, como el uso ético de la tecnología y los informes de sostenibilidad, así como a dilemas éticos que enfrenta la profesión. Los seminarios web se difunden mediante boletines informativos, el sitio web de SAICA y redes sociales.	Miembros, asociados y personas en formación.	Seminarios web mensuales en vivo, con grabaciones disponibles en el sistema de gestión del aprendizaje Evolve.	Página de ética de SAICA y sistema de gestión del aprendizaje Evolve.

Conclusión

La corrupción sigue siendo un desafío persistente a nivel mundial que genera costos económicos, jurídicos y sociales que afectan por igual a las empresas, los gobiernos y la ciudadanía. Como demuestra este documento, la comunicación constituye una herramienta estratégica para fortalecer los esfuerzos de prevención y combate a la corrupción. Cuando se integra en los programas anticorrupción, la comunicación corporativa puede convertirse en un poderoso motor para consolidar una cultura de integridad.

Los casos (*use cases*) presentados a lo largo de este documento muestran que una comunicación eficaz sobre integridad no se define únicamente por el volumen de mensajes o su visibilidad. Lo que distingue a los enfoques más efectivos es su capacidad para influir en el comportamiento, fortalecer la toma de decisiones y generar confianza tanto al interior de las organizaciones como en sus ecosistemas externos. Las empresas que conciben la comunicación como una actividad permanente, adaptada a las funciones y los riesgos, respaldada por el liderazgo, apoyada en formatos atractivos y evaluada mediante indicadores de comportamiento, se encuentran en una mejor posición para incorporar la integridad a su ADN organizacional.

Al mismo tiempo, comunicar la integridad no está exento de riesgos. La exageración, las inconsistencias o la falta de coherencia entre el mensaje y la práctica pueden socavar la credibilidad. Por ello, las salvaguardas identificadas en este documento (como la autenticidad, la medición, la adaptación cultural y el seguimiento visible) resultan fundamentales. La comunicación sobre integridad debe reflejar un compromiso genuino, no sustituirlo.

De cara al futuro, la comunicación sobre integridad adquirirá una importancia aún mayor en un entorno marcado por la transformación digital, un escrutinio cada vez más intenso por parte de las partes interesadas y expectativas regulatorias en constante evolución. Cada vez más, se espera que las empresas no solo cumplan con las normas anticorrupción, sino que también demuestren transparencia, rendición de cuentas y liderazgo ético. En este contexto, la comunicación cumple una doble función: constituye una herramienta preventiva y, al mismo tiempo, una señal de madurez institucional.

Sin embargo, ningún actor puede impulsar esta agenda por sí solo. Las empresas, las personas responsables de formular políticas públicas, las organizaciones profesionales y la sociedad civil comparten la responsabilidad de fortalecer los ecosistemas de integridad. Los gobiernos pueden establecer marcos habilitadores y expectativas claras. Las empresas pueden innovar en sus métodos y estrategias de comunicación. La OCDE, como organización internacional líder en el desarrollo de estándares, puede difundir las buenas prácticas y facilitar el aprendizaje entre pares.

Business at OECD reafirma su compromiso de apoyar este esfuerzo colectivo. Mediante la recopilación y difusión de ejemplos prácticos, la identificación de las prácticas que han demostrado ser eficaces y el fortalecimiento del diálogo entre el sector privado y la OCDE, este documento busca contribuir a un enfoque más eficaz y creíble de la comunicación sobre integridad.

Comunicar la integridad es una decisión estratégica. Cuando se hace de manera deliberada y consistente, fortalece la cultura organizacional, incrementa la resiliencia y contribuye a la creación de valor a largo plazo. En un mundo donde la confianza es cada vez más frágil, la comunicación sobre integridad puede ayudar a que las empresas se mantengan a la vanguardia de la lucha contra la corrupción.

Miembros Nacionales de *Business at OECD* (BIAC)

Alemania	Confederación de Asociaciones Patronales Alemanas (BDA)
Alemania	Federación de Industrias Alemanas (BDI)
Australia	Cámara Australiana de Comercio e Industria (ACCI)
Austria	Federación de Industrias Austríacas (IV)
Bélgica	Federación de Empresas de Bélgica (VBO FEB)
Canadá	Cámara Canadiense de Comercio
Chequia	Confederación de la Industria de la República Checa (SP)
Chile	Confederación de la Producción y del Comercio de Chile (CPC)
Colombia	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)
Corea del Sur	Federación de Industrias de Corea (FKI)
Costa Rica	Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR)
Costa Rica	Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (UCCAEP)
Dinamarca	Confederación Danesa de Empleadores (DI)
Dinamarca	Confederación de la Industria Danesa (DA)
Eslovaquia	Unión Nacional de Empleadores (NUE)
Eslovenia	Asociación de Empleadores de Eslovenia (ZDS)
España	Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)
Estados Unidos	Consejo de los Estados Unidos para los Negocios Internacionales (USCIB)
Estonia	Confederación de Empleadores de Estonia
Finlandia	Confederación de Industrias Finlandesas (EK)
Francia	Movimiento de Empresas de Francia (MEDEF)
Grecia	Federación Helénica de Empresas (SEV)
Hungría	Asociación Nacional de Empresarios y Empleadores (VOSZ)
Hungría	Confederación de Empleadores e Industriales de Hungría (MGYOSZ)
Irlanda	Confederación Empresarial y de Empleadores de Irlanda (Ibec)
Islandia	Confederación de Empresas de Islandia (SA)
Israel	Asociación de Fabricantes de Israel (MAI)
Italia	Confederación General de la Industria Italiana (Confindustria)
Italia	Federación Italiana de Banca, Seguros y Finanzas (FeBAF)
Italia	Asociación Italiana de Sociedades por Acciones (Assonime)
Japón	Keidanren (Federación Empresarial de Japón)
Letonia	Confederación de Empleadores de Letonia (LDDK)
Lituania	Confederación de Industriales de Lituania (LPK)
Luxemburgo	FEDIL - La Voz de la Industria de Luxemburgo
México	Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)
Noruega	Confederación Empresarial de Noruega (NHO)
Nueva Zelanda	BusinessNZ
Países Bajos	Confederación de la Industria y los Empleadores de los Países Bajos (VNO-NCW)
Polonia	Confederación Polaca Lewiatan
Portugal	Confederación Empresarial de Portugal (CIP)
Reino Unido	Confederación de la Industria Británica (CBI)
Suecia	Svenskt Näringsliv - Confederación Empresarial Sueca
Suiza	Confederación Suiza de Empleadores
Suiza	economiesuisse - Federación Empresarial Suiza
Turquía	Asociación Turca de la Industria y los Negocios (TÜSIAD)
Turquía	Confederación Turca de Asociaciones de Empleadores (TISK)
Turquía	Unión de Cámaras y Bolsas de Mercancías de Türkiye (TOBB)

(This page has been intentionally left blank)



BUSINESSat**OECD**

Business and Industry Advisory
Committee to the OECD

Fundada en 1962, *Business at OECD* (BIAC) es la voz empresarial institucional oficialmente reconocida ante la OCDE. Defendemos políticas que permitan a empresas de todos los tamaños contribuir al crecimiento económico, el desarrollo sostenible y la prosperidad de la sociedad. A través de *Business at OECD*, las federaciones empresariales y de empleadores nacionales que representan a más de 10 millones de empresas aportan su perspectiva a los debates de vanguardia de la OCDE sobre políticas públicas que configuran las economías de mercado e influyen en la gobernanza mundial. Nuestra experiencia se ve enriquecida por las contribuciones de una amplia variedad de organizaciones sectoriales internacionales.

Business at OECD (BIAC)
13/15 Chaussée de la Muette
75016 Paris, France

 www.businessatoecd.org
 @BusinessatOECD
 Business at OECD

Tel: +33 (0)1 42 30 09 60
communications@biac.org