



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS: CASO DE UNA EMPRESA LOGÍSTICA

ALBERTO AQUEVEQUE MELLADO

PROFESOR GUÍA: HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE  
2019



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS: CASO DE UNA EMPRESA LOGÍSTICA

POR: ALBERTO AQUEVEQUE MELLADO

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**PROFESOR GUIA:** Héctor Valdés González, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 1:** Lorenzo Reyes Bozo, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 2:** Jose Luis Salazar, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 3:** (Empresa)

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial y de  
Sistemas.

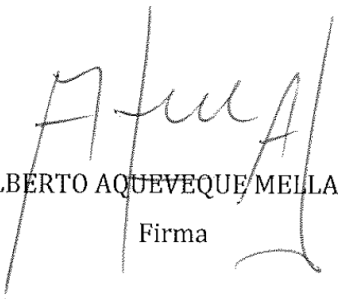
Noviembre, 2019

Santiago, Chile

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS: CASO DE UNA EMPRESA LOGÍSTICA**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.

  
ALBERTO AQUEVEQUE MELLADO  
Firma

*A mi familia por el permanente apoyo, sacrificio y compañía*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento al profesor guía de esta tesis, Héctor Valdés González, por la orientación, disposición, dedicación y apoyo brindados en la elaboración de este trabajo.

Asimismo, agradezco a mis compañeros de trabajo por su generosidad y activa participación en este proyecto.

Pero una investigación es también fruto del apoyo y reconocimiento que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza que nos anima a crecer como personas y como profesionales.

Gracias a mis amigos, que siempre me han brindado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos complejos de este trabajo.

Pero, sobre todo, gracias a mi señora y a mis hijos, por su paciencia, comprensión y compañía en este desafío, por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la historia familiar. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo.

A todos, muchas gracias.

# ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS: CASO DE UNA EMPRESA LOGÍSTICA

Alberto Aqueveque Mellado

Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

## *Resumen*

Este trabajo presenta un análisis de la percepción e impacto que significa para una empresa privada en Chile, del rubro logístico el implementar un modelo de prevención de delitos, considerando que hoy este tipo de modelos se ha transformado en una potente herramienta para las empresas permitiendo administrar mejor los riesgos legales, reputacionales y económicos, así como también mejorar sus procesos y facilitar el acceso a nuevos mercados. El objetivo de esta investigación es analizar las percepciones de ejecutivos claves de una empresa logística, en relación con el impacto en la gestión al aplicar un modelo de prevención de delitos, basado en la Ley 20.393. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa que permita comprender e interpretar el cómo y porqué de percepciones de actores relevantes, basada en entrevistas semi estructuradas y considerando una muestra por conveniencia, respecto de la implementación de este tipo de instrumentos. Se considera para ello entrevistar a 18 ejecutivos claves de la empresa. Los datos muestran que la empresa y sus actores perciben que si se opta por implementar este tipo de modelos se contribuye de forma importante en la gestión, ello porque a través del desarrollo de la evaluación, se genera enriquecimiento interno, que permite no solo mejorar la exposición de riesgo, sino también detectar y corregir debilidades o insuficiencias internas. En síntesis, es posible asegurar que este tipo de modelo no es solo deseable, sino más bien fundamental pues aporta a la gestión de riesgos vinculados con los delitos contemplados en la ley 20393, y además contribuye a levantar, abordar y prevenir los riesgos transversales a los cuales está expuesto una empresa, permitiendo con ello revelar y corregir tempranamente potenciales fragilidades en sus procesos.

**PALABRAS CLAVE:** *Riesgo, gestión, prevención, delitos, corrupción, ley 20393*

## HIGHLIGHTS

# ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS: CASO DE UNA EMPRESA LOGÍSTICA

Alberto Aqueveque Mellado

- Estudio analiza implicancias de un modelo de prevención de delitos, en una empresa.
- Se utilizó aproximación cualitativa a través entrevistas semiestructuradas.
- Investigación considero muestra de 18 profesionales, en tres niveles jerárquicos.
- Datos obtenidos fueron tabulados y contrastados con investigaciones relacionadas.
- Los resultados revelaron brechas, se propone un plan de acción para abordarlas.
- El estudio concluye que una empresa si puede mejorar su gestión.

# ÍNDICE GENERAL

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1	MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS UNA HERRAMIENTA QUE MEJORA LA GESTIÓN .....	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA .....	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO .....	14
1.4	OBJETIVO GENERAL.....	15
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	15
•	ANALIZAR LAS IMPLICANCIAS QUE SE PRESENTAN EN LA GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS, CONSIDERANDO LO EXPUESTO POR LOS PROFESIONALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
•	EVALUAR LOS DATOS RECOGIDOS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS PROFESIONALES VINCULADOS A LA ORGANIZACIÓN, RESPECTO A LA ADOCIÓN DE LA HERRAMIENTA. ....	15
•	CONFRONTAR LAS BRECHAS DETECTADAS EN LA ORGANIZACIÓN ESTUDIADA, RESPECTO DE INVESTIGACIONES REALIZADAS RELACIONADAS CON EL TEMA Y CON ELLO VERIFICAR EN QUÉ MEDIDA SE AJUSTA CON ESTA. PARA LUEGO PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN PARA ABORDARLAS .....	15
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA .....	15
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO .....	17
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS .....</b>	<b>19</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS .....	19
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	21
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS: .....	21
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	24
2.5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	30
2.6	ESTRATEGIAS DE EVIDENCIAS CIENTÍFICAS .....	32
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO .....</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>2</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS .....	4
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>9</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

## **1 INTRODUCCIÓN**

La presente investigación tiene por objeto analizar las implicancias que genera el implementar un modelo de prevención de delitos, basado en la Ley 20.393, en la gestión de una empresa del rubro logístico en Chile.

Al revisar la historia nos encontramos que con anterioridad a la dictación de la Ley 20.393, si bien ya existían otras normas que incorporaban el requisito de elaborar sistemas de prevención de delitos, su ámbito de aplicación era más acotado.

Un ejemplo en este sentido lo establece la normativa legal L. 19.913, que da inicio a la Unidad de Análisis Financiero (UAF), que basa el sistema de prevención de delitos en el conocimiento del cliente que ciertas organizaciones deben tener. Así, esta herramienta se focaliza en las operaciones que sean realizadas por personas jurídicas o naturales que actúan como usuarios o clientes de las empresas, pero no direccionada a los propios colaboradores. La Ley 20.393 en cambio, exige a las empresas ampliar el foco de prevención hacia el interior de su estructura, y centrar los esfuerzos de la unidad empresarial en prevenir la ocurrencia de delitos por la propia empresa.

En relación a lo anterior observamos en Chile un creciente interés de las empresas por implementar estos modelos de prevención de delitos, motivados principalmente por el significativo aumento de eventos de connotación pública relacionados con corrupción que han afectado a Chile. Este interés de las instituciones por incorporar este tipo de instrumentos se materializó internamente con el propósito de operar como una suerte de escudo legal mejorando la posición de resguardo, aislando al involucrado de la empresa, ante la ocurrencia de alguno de los delitos tipificados en la ley, y en caso de producirse, esté preparada para abordar de forma adecuada, disminuyendo con ello el potencial efecto negativo.

No obstante lo anterior esta singular pero sesgada motivación inicial no consideró otros efectos tanto o más significativos y beneficiosos que genera este tipo de herramientas en la organización y que promovieron la realización de este estudio. Proyecto que estableció como eje de su trabajo y motivación cuestionamientos orientados a establecer si una organización

de tipo privada, del rubro logístico, se puede ver de alguna forma influenciada en su gestión, si decide implementar un modelo de prevención de delitos.

La interrogante anteriormente planteada y sus posibles efectos intentarán ser resueltos dentro de este proyecto de investigación, el cual se ha estructurado definiendo tres grandes etapas, ordenadas de forma tal de levantar adecuadamente la información de la empresa escogida, detectar eventuales brechas y proponer para cada una de ellas un plan para abordarlas.

### **1.1 Modelo de prevención de Delitos una herramienta que mejora la gestión**

Este estudio considera la implementación de un modelo de prevención de delitos, instrumento que esta sustentada en la normativa legal L. 20.393, normativa que entró en vigencia en Chile en diciembre del año 2009, la cual en su propósito de prevenir la comisión de delitos al interior de la estructura empresarial, incorpora normas que como analizaremos en este trabajo pueden afectar no tan solo eventos legales relacionados con los delitos que consigna la ley, sino también a otras áreas altamente sensibles para una empresa privada, tales como la gestión comercial, operacional y/o laboral, y como consecuencia de ello la gestión global de la organización.

Lo descrito nos motiva al siguiente cuestionamiento: ¿Puede una empresa logística mejorar su gestión, implementando un modelo de prevención de delitos?

En efecto, la empresa estudiada presenta significativas mejoras en su gestión, las cuales fue posible levantar e internalizar con motivo de la implementación de un MPD, luego la respuesta a la pregunta de investigación aportará a mantener el liderazgo que esta compañía logística posee en el mercado por ya casi 40 años.

### **1.2 Breve discusión de la literatura**

Uno de los desafíos más relevantes que enfrentan las empresas en la actualidad es el sostenido aumento en los eventos relacionados con corrupción, fraude o cualquier otra conducta reñida con la ética. La quiebra de importantes empresas, las multas millonarias que han enfrentado algunas organizaciones y los innumerables casos de transacciones que se han cancelado originados por una crisis de confianza, han generado un alto interés a todo nivel

en la necesidad de que todos los sectores, incluidas las empresas, reguladores e instituciones financieras, trabajen conjuntamente para elevar la transparencia, fomentar las buenas prácticas y con ello colaborar en el desarrollo económico (Piazolo, 2019; Salin, 2019; Poveda, 2019).

Las primeras medidas orientadas a combatir las conductas reñidas con la ética fueron tomadas por los estadounidenses en el año 1977, con la emisión de la ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, Foreign Corrupt Practices Act, o “FCPA” (Cabezas, 2015), posteriormente y también en el ámbito internacional se firma en 1997, en la Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la declaración de ilegalidad sobre el pago de sobornos para la obtención de negocios.

Hoy el escenario ha cambiado significativamente por cuanto 18 de las economías más grandes del mundo ya cuentan con iniciativas formales que buscan combatir decididamente el problema de la corrupción poniendo en práctica leyes similares a la chilena (Ley 20393, 2009), generando con ello un significativo incremento en las investigaciones, procesamiento y sanciones penales para aquellas compañías y sus trabajadores que infringen las leyes de anticorrupción. El caso más llamativo en el contexto internacional es el de la empresa Siemens ocurrido en el año 2006 a la cual se le curso una multa de 1.600 millones de dólares, por sobornos a funcionarios en todo el mundo a través de intermediarios en contratos de alto perfil.

### **¿Cómo se aborda en Chile el tema de la corrupción?**

En Chile los conceptos transparencia y corrupción se reposicionaron con muchísima fuerza al ingresar a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) debiendo cumplir como parte de los requisitos de adhesión el implementar cambios al marco legal incorporando normativas orientadas a la lucha contra la corrupción, para lo cual se promulga el 2 de diciembre 2009, la ley 20.393 que introduce la responsabilidad legal de las personas jurídicas que establece que existen ciertos tipos de delitos que, en caso de ser cometidos por una persona natural y que vayan directamente en beneficio de alguna empresa, pena que recae no únicamente en quien comete la acción, sino también en la persona jurídica detrás.

Alguno de los Delitos que contempla esta normativa son: Corrupción entre particulares, negociación incompatible, apropiación indebida, receptación, cohecho, entre otros.

### **Los Modelos de Prevención de Delitos una herramienta reconocida legalmente que ayuda a combatir la corrupción.**

Para protegerse de estos delitos señalados en el apartado anterior, las organizaciones pueden implementar un Modelo de Prevención de Delitos (MPD), herramienta reconocida legalmente que permite administrar, detectar y abordar de mejor forma los riesgos (Matus, 2017) económicos, legales y reputacionales a los que se vea expuesto (Albanese, 2012; Galleguillos, 2018), Elaborar a partir de ellos medidas de mitigación para cada uno de los delitos y por tanto disminuir la posibilidad de sufrir sus consecuencias, siendo las principales, pérdidas económicas o de reputación, que en la mayoría de los casos se producen por inobservancia de las leyes, de los códigos de conducta o pautas de buenas prácticas. También se observan otros efectos positivos derivados de la implementación de un modelo de este tipo, principalmente en los negocios, esto se explica porque en la actualidad existen 2.945 empresas en Chile que ya cuentan con MPD debidamente implementado, este grupo lo componen las compañías mayor envergadura, a modo de ejemplo en este selecto grupo están las 7 mineras y 5 retail más grandes de Chile (CMF, 2018), organizaciones que incorporar como parte de sus requisitos, y en algunos casos excluyentes, que para establecer vínculos comerciales o alianzas estratégicas, sus proveedores o contraparte cuente con modelos de prevención de delitos debidamente implementado. Otro beneficio derivado de la implementación de un MPD se traduce en una gran oportunidad para la empresa dado que esta se obliga a revisar sus procesos, riesgos, controles, estructura, así como también a sus stakeholders (Freeman, 2010), generando con ello múltiples oportunidades de mejora a todo nivel.

### **¿Cómo está Chile en el contexto mundial en temas relacionados con delitos de corrupción?**

Transparency International (TI, 2019), entidad que periódicamente generan un índice de percepción de la corrupción (IPC) que incluye a 180 países, y que en su versión 2018 lideró Dinamarca con un índice de percepción de la corrupción (IPC) con el mayor puntaje, el cual fue de 88 y ubicó a Chile con un índice de 67 de un máximo de 100, si bien este estudio posiciona a América con un valor muy inferior de 44, otorgando a Chile en un nivel destacado, si advierte el significativo y sostenido retroceso que ha registrado Chile desde el año 2012 a la fecha, influenciado por enormes escándalos de corrupción.

### **Casos emblemáticos ocurridos en Chile relacionados con la Ley 20.393**

El primer caso ocurrido en Chile fue el año 2013 por la empresa Pinturas Ceresita, formalizada por sobornos pagados al director de Obras de la Municipalidad de Recoleta y funcionar ilegalmente dentro de la comuna, la sentencia estableció como pena un acuerdo reparatorio de US\$ 2,5 millones para así suspender el juicio.

Estas reñidas prácticas también pueden afectar a empresas pequeñas, esto le ocurrió a Salmones Colbún, la primera empresa condenada en Chile, en agosto de 2013, por haber conseguido incrementar sus derechos de agua a través de diez sentencias fraudulentas. No sólo tuvo que pagar una multa de \$ 20 millones, sino que perdió los beneficios fiscales por tres años, y fue obligada a publicar en un diario de circulación nacional la sentencia en su contra. Esto provocó que nadie quisiera hacer negocios con ellos, incurriendo en cesación de pagos con sus acreedores, y luego vino la quiebra.

Posteriormente se registraron los casos de empresas Penta, SQM, Corpesca y La Polar como los más emblemáticos.

### **Métricas implementadas en Chile asociadas a corrupción**

En recorrido bibliográfico e histórico en busca de mediciones asociadas a la corrupción y con elaboración en Chile, arrojo que en septiembre del 2011, la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo e IdN (Inteligencia de Negocios), se unieron a Chile Transparente y KPMG Chile, para realizar la actividad "Transparencia Corporativa:

Exigencias del Escenario Actual", donde presentaron el Informe Transparencia Corporativa en Chile y el reporte de análisis de fraude y corrupción que afecta al mundo privado (ITC, 2011). Hoy TRAC- Chile emite un reporte que recoge principalmente tres dimensiones: Divulgación de políticas anticorrupción, transparencia organizacional e información por país de origen (Trac-Chile). En su versión 2018, se efectuó una evaluación a 35 empresas, generando un comparativo de las 5 evaluaciones realizadas por TRAC- Chile desde el año 2014 al 2018, resultando un aumento progresivo de sus resultados en las tres dimensiones evaluadas, así como los promedios generales desde 45 a 59 puntos.

Finalmente habiendo recorrido y revisado los principales estudios y contribuciones que aportan o han aportado a la línea de investigación de este proyecto, es posible mencionar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho de que no existe para empresas privadas específicamente del rubro logístico, información o certeza, respecto los efectos que tiene en la gestiona de una organización el implementar un modelos de prevención de delitos, solo se observan estudios focalizados exclusivamente a los efectos de índole legal. Lo señalado autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

### **1.3 Contribución del trabajo**

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de identificar y comprender el impacto que ha significado para una empresa logística en Chile el implementar un MPD. Se propone entonces un análisis conceptual de la percepción de ejecutivos claves de la empresa frente a la implementación de un MPD, de cara a la mejora de la gestión (Cabrera, 2015). En este sentido contribuye a la comprensión de las operaciones de una empresa de rubro logístico, como gestionan sus procesos, que efectos tiene para la organización implementar un MPD, como esta herramienta se convierte en una valiosa ayudar a la mejora continua (Bhavisthya, 2018), a mantener o incrementar su cartera de clientes, generar un factor diferenciador, establecer nuevas alianzas estratégicas, mejorar la posición de resguardo ante contingencias legales y administrar mejor los riesgos a los que está expuesto su negocio, disminuyendo la posibilidad de ocurrencia de los delitos establecidos en la ley 20.393 y en caso de producirse, esté preparada para responder de forma adecuada, reduciendo con ello

el potencial daño. En base a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar un análisis de percepciones de ejecutivos de una empresa logística, en relación con el impacto que produce en la organización y en su gestión el implementar un MPD, basado en la Ley 20.393.

##### **1.4.1 Objetivos específicos**

- Analizar las implicancias que se presentan en la gestión de una organización al implementar un Modelo de prevención de delitos, considerando lo señalado por profesionales de la empresa.
- Evaluar los datos recogidos de la percepción de los profesionales vinculados a la organización, respecto a la adopción de la herramienta.
- Confrontar las brechas detectadas en la organización estudiada, respecto de investigaciones realizadas relacionadas con el tema y con ello verificar en qué medida se ajusta con esta. Para luego proponer un plan de acción para abordarlas.

#### **1.5 Propuesta metodológica**

*Paradigma y Diseño:* Se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas (Herbert, 1995), entendida la metodología, como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de la percepción de intervinientes frente a la implementación de un MPD.

*Población sobre la que se efectuará el estudio:* Se utilizó un muestreo por conveniencia, en la casa matriz de la empresa logística ubicada en San Bernardo Santiago, agrupadas en 5 grandes niveles Jerárquicos: Gerentes 1%; Subgerentes y Gerentes agencia 2%; Jefaturas y encargados 22%; administrativos 28% y operativos 48%. Para el análisis se seleccionaron los candidatos de los tres primeros niveles jerárquicos, dado que las decisiones de la compañía están alojadas en esos segmentos. La muestra consideró a 4 de los 7 gerentes que representa el 57% de la totalidad de los gerentes de la compañía y constituyen el 22% de la muestra, también a 5 de los 18 subgerentes que representan el 28% del segmento y a 9

representantes del segmento de jefaturas. En total participaron 18 profesionales, con una edad promedio de 38 años, con un máximo de 55 años y un mínimo de 27 años. Poseían en promedio 10 años de permanencia en la empresa con un mínimo de 1 año y un máximo de 20 años. De ellos se obtuvo que la experiencia promedio acumulada en el rubro logístico es de 10 años.

*Entorno:* empresa chilena constituida a comienzos de los ochenta, con la misión de satisfacer los requerimientos logísticos de importadores, exportadores y compañías navieras en Chile. Compañía relacionada al transporte marítimo y apoyo al comercio exterior. Su presencia a nivel nacional está compuesta por 9 agencia distribuidas desde Arica a Punta Arenas, donde se desempeñan 762 personas.

*Intervenciones:* Para los grupos de entrevistas y discusión se utilizaron dos tipos de instrumentos para recolectar los datos: por un lado, una grabadora de voz y un documento escrito por los propios entrevistados, respetando las interrogantes que guiaban la estudio. Estas preguntas eran de carácter abierto. Las preguntas guías para los grupos de discusión como para el guion de la entrevista han sido divididas en tres categorías.

### **Etapa 1: Caracterizar el presente y comprensión de la realidad**

- ¿Qué entiende usted del negocio que desarrolla la empresa?
- ¿Sabe usted a qué normativas legales está expuesta la empresa?
- ¿Qué sabe de la Ley 20393?
- ¿Sabe usted si la empresa tiene implementado un MPD?
- ¿Conoce usted que delitos están considerados en el MPD?

### **Etapa 2: Propuestas de alto impacto**

- ¿Sabe usted si la implementación del MPD ha generado algún tipo de impacto en la Empresa? ¿Porqué?
- ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de implementar un MPD
- Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un mejor desempeño de un MPD: ¿Qué cambiaría o mejoraría usted?

### **Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones**

- ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la empresa la implementación de un MPD?
- ¿Cuáles cree usted que son los factores que facilitarían y obstaculizarían la decisión de implementar un MPD?
- ¿Por qué recomendaría usted, a otras empresas implementar un MPD?
- ¿Identifique su rol en el marco de funcionamiento del MPD de su empresa?

Paralelamente el investigador llevó un registro de campo donde se consignó cada una de las situaciones previstas para la recogida de información y las percepciones del contexto empresarial durante las visitas a los centros respectivos.

*Métodos de verificación y validación del instrumento:* Para validar el instrumento el mismo fue analizado y validado por dos expertos independientes, chilenos, quienes sugirieron los ajustes aproximaciones para ser consistentes con el diseño de la investigación.

*Plan de análisis de los datos:* Se establecieron las categorías de observación y estudio. Luego se coordinaron las visitas a la casa matriz planta ubicada en San Bernardo, Santiago. Posteriormente se realizó un contraste de teoría y observaciones recogidas en el diario de campo.

*Ética:* Se procuró la participación informada y voluntaria de los actores del estudio; se tomaron medidas para garantizar la confidencialidad de la información y validarla con los propios interesados. No se intentó, ni implícita ni explícitamente, influir en las respuestas, ni cambiar sus características individuales, se respetó la libertad de participar o no sin presión, ni ofrecimiento de beneficio para ser parte de la investigación.?

## **1.6 Organización y presentación de este trabajo**

Este trabajo de grado posee cuatro capítulos principales y se organiza como sigue:

Capítulo 1: Presenta el marco conceptual del proyecto, contextualizándolo, proponiendo objetivos y discutiendo desde la literatura la pertinencia del foco de la investigación, su contribución, y presentando a su vez un marco metodológico para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología
5. Resultados
  - a. Discusión de resultados
6. Conclusiones
7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente las conclusiones generales derivadas de este trabajo, y una dirección para la investigación futura, la cual considera aquellas preguntas no contestadas durante el desarrollo de este trabajo, se presentan en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

## **2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS**

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la investigación y su análisis.

### **2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos**

Esta investigación analiza dentro de una empresa del rubro logístico, las principales brechas que se presentan en la tarea de implementación de un MPD. Por tal motivo, se llevó a cabo en el año 2019 entrevistas con preguntas abiertas tomando una muestra por conveniencia con la finalidad de conocer la percepción de ejecutivos claves integrantes de la organización. En particular se solicitó responder preguntas y temáticas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras. Posteriormente los datos obtenidos fueron tabulados, categorizados, buscando patrones comunes, generando cálculos de concentraciones, porcentajes y finalmente contrastados con investigaciones asociadas con el proyecto estudiado.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en investigación.

#### **Fechas en que se recogieron los datos:**

Las entrevistas se realizaron entre el 22 de agosto de 2019 y 28 de agosto de 2019.

#### **Coherencia con lo planificado:**

Las preguntas y profundidades de las mismas utilizadas para las entrevistas propuestas inicialmente, debió ser modificada parcialmente, considerando los datos recogidos en piloto de la entrevista realizada a tres personas, perfeccionando o agregando preguntas complementarias en las diferentes etapas para obtener mayores detalles, haciéndola más precisa y coherente.

Se aplicó el mismo instrumento a todos los intervinientes.

## **Fortalezas y debilidades del proceso:**

Fortalezas:

- Muy buena recepción por parte de los ejecutivos entrevistados
- Con consentimiento informado, y transparencia.
- Proceso ético.
- Habilitó dar respuesta a la pregunta de investigación.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- Para generalizar resultados, la muestra debe ser mayor.
- Considerar empresas de otros rubros, públicas o con organizaciones internacionales
- Ampliar los métodos utilizados

## **Población y muestras**

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de la población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra por conveniencia, concentrando la selección en ejecutivos claves de los tres primeros niveles jerárquicos de la organización, porque se estimó que tienen una mayor injerencia y conocimiento de la materia. Lo anterior permite obtener una visión amplia que permita llegar a un nivel alto de presión del estudio.

## **Instrumento.**

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema objeto de este estudio, se utilizó un instrumento cualitativo consistente en un cuestionario que sirve para obtener la percepción del entrevistado respecto de implementar un modelo de prevención de delitos. Este instrumento consta de doce preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

<i>1. ¿Qué entiende usted del negocio que desarrolla la empresa?</i>
<i>2. ¿Sabe usted a qué normativas legales está expuesta la empresa?</i>

3. <i>¿Qué sabe de la Ley 20393?</i>
4. <i>¿Sabe usted si la empresa tiene implementado un MPD?</i>
5. <i>¿Conoce usted que delitos están considerados en el MPD?</i>
6. <i>¿Sabe usted si la implementación del MPD ha generado algún tipo de impacto en la Empresa? ¿Porqué?</i>
7. <i>¿Cuáles cree usted que son los beneficios de implementar un MPD?</i>
8. <i>Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un mejor desempeño de un MPD: ¿Qué cambiaría o mejoraría usted?</i>
9. <i>¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la empresa la implementación de un MPD?</i>
10. <i>¿Cuáles cree usted que son los factores que facilitarían y obstaculizarían la decisión de implementar un MPD?</i>
11. <i>¿Por qué recomendaría usted, a otras empresas implementar un MPD?</i>
12. <i>¿Identifique su rol en el marco de funcionamiento del MPD de su empresa?</i>

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con la percepción que tiene la empresa respecto de la implementación de un modelo de prevención de delitos.

## 2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semiestructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

## 2.3 Los datos recogidos:

Los datos recogidos han sido agrupados por categorías claves, como se muestra en la siguiente tabla.

Ítems	Categorías
1. ¿Qué entiende usted del negocio que desarrolla la empresa?	<input type="radio"/> Empresa de servicios de transporte
	<input type="radio"/> Empresa Logística
	<input type="radio"/> Empresa de almacenamiento
	<input type="radio"/> Empresa de servicios Mineros

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Otra identificación "Es un negocio altamente transaccional, diversificado en varias líneas de negocio "</li> </ul>
2. ¿Sabe usted a qué normativas legales está expuesta la empresa?	○ De tipo Laboral
	○ De tipo Civil
	○ De tipo Penal
	○ El área de Contraloría ve los temas legales
	○ De tipo Tributaria
	○ Con Sernapesca
	○ No lo tengo claro
	○ De tipo medioambiental
3. ¿Qué sabe de la Ley 20393?	○ Está relacionada con delitos de corrupción
	○ Está relacionada con MPD
	○ Tiene relación con responsabilidad penal de delitos que se pueden cometer usando la empresa como mecanismo
	○ Está relacionada con la responsabilidad de la persona jurídica
4. ¿Sabe usted si la empresa tiene implementado un MPD?	○ SI
	○ No lo tengo claro
	○ Si es un modelo que nos ha ayudado mucho a prevenir delitos
	○ Si lo tiene y está asociado al canal de denuncias
5. Conoce usted qué delitos están considerados en un MPD	○ Los relacionados con corrupción
	○ Lavado de dinero, cohecho y financiamiento del terrorismo
	○ Receptación y coimas
	○ Soborno y terrorismo
	○ Soborno y lavado de activos
6. ¿Sabe usted si la implementación del MPD ha generado algún tipo de impacto en la empresa? ¿Porqué?	○ En nuestra operación
	○ Culturalmente
	○ Estratégicamente (transparencia, reputación y ética empresarial)
	○ Con sus clientes (nuevos mercados/nichos)
	○ Con sus proveedores (clasificación de ellos)
	○ Con su competencia, ventaja competitiva
	○ Con las instituciones legales (contingencia / pro-cumplimiento)
	○ Con sus trabajadores (clima laboral, medio confiable para denunciar malas prácticas)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Costos de implementar y su mantención</li> <li>○ Lo desconozco</li> <li>○ Tiene un efecto disuasivo</li> </ul>
7. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de implementar un MPD?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No lo tengo claro</li> <li>○ Permite anticiparnos y resolver irregularidades</li> <li>○ Nos permiten levantar y resolver debilidades internas, mejorar como empresa</li> <li>○ Es un plus como empresa y para con nuestras clientes</li> <li>○ Facultad de transmitir un malestar o inquietud de manera anónima evitando represalias</li> <li>○ Genera una competencia leal y transparente para todos.</li> <li>○ Disminuir pérdidas</li> </ul>
8. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un mejor desempeño de un MPD: ¿Qué cambiaría o mejoraría usted?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le asignaría más recursos para implementar más medidas</li> <li>○ No lo tengo claro</li> <li>○ Lo haría aún más visible / mejorar la difusión</li> <li>○ Lo refundaría para revisar sus alcances y responsables</li> <li>○ Efectuaría más capacitaciones</li> </ul>
9. ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la empresa la implementación de un MPD?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No visualizo ninguna amenaza por el contrario</li> <li>○ Posibilidad de no acceder tanto a la prestación como a la compra de servicios por las exigencias asociadas al modelo</li> <li>○ Nos ha traído mayores costos asociados a mantener el MPD y su soporte,</li> <li>○ Reticencia a incorporarlo a la cultura de la empresa</li> <li>○ Sea interpretado como una protección a la empresa en desmedro de los trabajadores. En el caso de la alta administración que sea interpretado como un modelo burocrático.</li> <li>○ Malversación de información que se quiera reportar</li> <li>○ Represalias por filtración de denuncias</li> <li>○ Denuncias falsas o infundadas</li> </ul>
10. ¿Cuáles cree usted que son los factores claves que facilitaron y/o obstaculizaron la decisión de implementar un MPD?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si duda facilitó que la cúpula de la compañía este full interesada y comprometida</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El establecer un canal de denuncia anónimo de manera digital, que sea confidencial y el hecho de que exista una investigación de las denuncias por medio de un encargado de prevención de delitos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facilitó la asignación adecuada de recursos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facilitó para la empresa acceder a nuevos nichos de mercado</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estándar de calidad, la exigencia del mercado y el resguardo legal</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ El principal obstáculo es que la administración de riesgos se percibe como un tema burocrático que no aporta al negocio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lo desconozco</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Obstaculizó no contar con los recursos que permitan el funcionamiento del MPD o sea visto como un costo y no beneficio</li> </ul>
11. ¿Por qué recomendaría usted, a otras empresas implementar un MPD?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si porque es una herramienta muy beneficiosa, promueve la honestidad y seriedad de una empresa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si permite eximirse de responsabilidad penal ante la ocurrencia de los delitos establecido en la ley</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si porque permite mejorar el estándar de la empresa</li> </ul>
12. ¿Identifique su rol en el marco de funcionamiento del MPD de su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No lo tengo claro</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Solo soy un usuario</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es rol de todos es promover las buenas prácticas y evitar se comentan delitos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dirigir para que sea un modelo activo y no de papel</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es la forma de como relacionarnos con las personas /empresas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Asesorar a la empresa en la implementación y administración del MPD</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Observar y denunciar practicas incorrectas</li> </ul>

## 2.4 Análisis e interpretación de los datos

Para analizar e interpretar los datos recogidos, estos se analizan según cada ítem de las categorías claves.

**Ítem 1:** ¿Qué entiende usted del negocio que desarrolla la empresa?

El 94 % de los encuestados identifica correctamente el negocio que desarrolla la empresa, resumiendo este hallazgo la opinión del entrevistado N°2: *“Empresa que ofrece soluciones logísticas industriales a grandes clientes importadores y exportadores, ofreciendo transporte, servicios a la carga y almacenaje”*. Llama la atención, que algunos de los entrevistados, como queda plasmado en la percepción del entrevistado N°5, la no comprensión del negocio de la compañía, cuando manifiesta *“negocio altamente transaccional y diversificado...”*. Esto supone una brecha en la comprensión de los continuos procesos de alineamiento, capacitación y comités estratégicos que efectúa la organización y en los cuales participa dicho actor. Respecto de los 17 ejecutivos (61%) que pueden dar correcta respuesta al cuestionamiento, además, fue capaz de complementar sus respuestas e incluir detalles de los servicios que provee la compañía, lo cual refleja un robusto proceso de inducción y entrenamiento.

**Ítem 2:** ¿Sabe usted a qué normativas legales está expuesta la empresa?

Esta consulta arrojó bajos niveles de conocimiento respecto de la exposición legal de la empresa, el nivel jerárquico superior concentró sus respuestas principalmente en los temas laborales, dejando casi de lado los temas de orden penal, tributario, civil y ambiental, siendo estos recurrentes para este tipo de negocio, este hallazgo se puede resumir con lo señalado por los entrevistados N°3 y 5 quienes respondieron *“No todas”* o evitó responder la pregunta, inconveniente que no es menor si consideramos que los entrevistados se ubican en altos niveles jerárquicos y con un promedio de antigüedad de 6 años. En los otros entrevistados si bien mejora levemente pudiendo en el mejor de los casos identificar 3 focos de exposición, se mantienen los bajos niveles de claridad respecto de la exposición legal que tiene una compañía como esta, confirmado con ello que en general existe una significativa brecha en esta área.

**Ítem 3:** ¿Qué sabe de la Ley 20.393?

Para esta consulta nos encontramos que la totalidad de los entrevistados asocian y responden correctamente que es la ley 20,393. Estos resultados se pueden respaldar con lo que señala el entrevistado N°4 *“Es una norma que sanciona a las personas naturales y la personalidad*

*jurídica de las empresas por eventos de corrupción como cohecho a funcionario público nacional y extranjero, receptación, lavado de activos, financiamiento al terrorismo, corrupción entre particulares, apropiación indebida, administración desleal, negociación incompatible, contaminación de aguas, transporte y procesamiento de productos en veda”*

**Ítem 4:** Sabe usted si la empresa tiene implementado un MPD?

Esta consulta tuvo 17 de los 18 entrevistados fueron claros y categóricos en sus respuestas, reconociendo la existencia de un MPD debidamente implementado en la organización y todos lo relacionan como una herramienta que ayuda a prevenir la ocurrencia de delitos. El entrevistado N°7 que fue el único que no contestó correctamente corresponde al segundo nivel jerárquico y señaló *“entiendo que debiese existir un modelo asociado, pero no lo conozco”*, llama la atención considerando que en otras preguntas de la entrevista que complementan esta, sus respuestas dan a atender que, si tiene conocimiento del MPD, si consideramos también que su antigüedad es de 7 años en la compañía y sus responsabilidades están en los niveles jerárquicos superiores.

**Ítem 5:** ¿Conoce usted qué delitos están considerados en el MPD?

De los 18 entrevistados la totalidad responde asertivamente identificando la mayoría de los delitos que contempla la ley, estos resultados son coherentes con los obtenidos en la pregunta anterior, lo cual se puede explicar porque existen un proceso de capacitación potente y exclusivo para este tipo de temas, donde los delitos son revisados en detalle. Estos hallazgos se pueden resumir con la respuesta del entrevistado N°10 quién señaló *“Cohecho a funcionarios públicos, , lavado de dinero, receptación ,corrupción entre particulares, administración desleal, apropiación indebida, entre otros”*.

**Ítem 6:** ¿Sabe usted si la implementación del MPD ha generado algún tipo de impacto en la Empresa? ¿Porqué?

En general los hallazgos para esta consulta muestran que los entrevistados reconocen bajo volumen de impactos, indicador que mejora a medida que el nivel jerárquico se incrementa. Los datos muestran que 8 (44%) entrevistados no reconocen ningún impacto o solo uno. De este grupo los entrevistados N°7,13 y 14 no identificaron ningún impacto, en los tres casos

sus respuestas fueron “*Lo desconozco*” resultados que llaman la atención teniendo en consideración la antigüedad promedio de 4,5 años que ellos tienen, así como también las funciones que realizan en la organización, relacionada directamente con proveedores, clientes, y temas operacionales/ comerciales en general.

El análisis por jerarquía arrojó que 3 de los 4 (75%) gerentes identificaron al menos tres impactos cada uno, concentrando sus respuestas en el efecto en los trabajadores y la cultura de la empresa, tal como se refleja en lo que señala el entrevistado N°3 “*Mi opinión es que sí. Las personas están más consientes en lo que pueden hacer y que no. Además, creo que genera un efecto positivo en las personas, ya que saben que trabajan en un lugar que se preocupa por la integridad en las cosas que hace*”. En el segundo nivel jerárquico los resultados disminuyen significativamente ninguno de los entrevistados pudo identificar más de dos impactos en la implementación del MPD, como lo refleja el entrevistado N°5 “*Acceso y competitividad en licitaciones mineras y otras*”, y “*Confianzas en los proveedores para establecer vínculos*”, en este mismo nivel se observa al entrevistado N°7 manifestó no tener claridad del impacto que un modelo como este tiene en la organización. Finalmente, del tercer nivel y último nivel jerárquico, los resultados arrojan que solo 3 (33%) de los encuestados identifico más de dos impactos, nivel que incluye a dos entrevistados que no reconocen impacto alguno.

**Ítem 7:** ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de implementar un MPD?

Para esta pregunta el 40% de los entrevistados pudo identificar más de un beneficio. Por su parte el beneficio que reunió la mayor cantidad de coincidencias (50%) entre los entrevistados es el que se traduce en un plus para la compañía, ayuda a mejorar debilidades y facilitar la relación con los clientes, opinión que es compartida a todo nivel, estos hallazgos se pueden ver reflejados en lo que señalaron los entrevistados N°10, 17 y 8. El entrevistado N°10, señaló “*Por supuesto, estos son: al abrir un canal de denuncias, que puede ser anónimo, llega información de distintas situaciones que hay que corregir o que merecen atención, que pueden estar o no relacionadas con el MPD; permite a la empresa una mejor calificación a la hora de participar en licitaciones o negociaciones con empresas que también tienen implementados estos MPD o exigen que sus contratistas y/o proveedores los tenga; y la misma implementación implica capacitar al personal de la empresa en lo que consiste el MPD, y esto redundo en prevenir situaciones que podrían implicar una contingencia para la empresa.*

*Obviamente la implementación de un MPD también tiene costos de administración del mismo si se quiere llevarlo seriamente y no sólo por cumplir una normativa, pero los beneficios en empresas de cierto tamaño sin duda que supera los costos”; el entrevistado N°17 “Mejorar el estándar del funcionamiento de la compañía y aportar a mejorar las prácticas de la organización.”; lo que señala el entrevistado N°8 “ El mayor beneficio, además del económico, es cuidar la reputación de la empresa y de las personas que trabajamos en ella. Lo anterior genera confianza en nuestros clientes, ya que es una señal de que las cosas se realizan en forma transparente y que no tenemos nada que ocultar, lo cual es un valor fundamental para realizar negocios y que la empresa sea sustentable en el tiempo” y finalmente lo que señala el entrevistado N°5 “Ser competitivo y acceder como proveedor directo a empresas certificadas y líderes del mercado, enmarcar a través de la norma las correctas prácticas entre proveedor y cliente y aminorar los riesgos y el impacto económico por una relación insana entre cliente y proveedor”. La segunda preferencia que se observó (33%) fue la relacionada con la anticipación y resolución de irregularidades. Llama la atención el entrevistado N°3 quien pertenece al primer nivel jerárquico, quien no identificó ningún beneficio, solo se remitió a confirmar la pregunta. Por su parte el grupo de las jefaturas incluye en sus preferencias (44%) que un modelo como este permite levantar y resolver debilidades internas mejorando como empresa. Finalmente, para esta pregunta aparecen dos entrevistados (11%) de los niveles jerárquicos superiores que opinan que este modelo tiene como beneficio disminuir pérdidas*

**Ítem 8:** Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un mejor desempeño de un MPD: ¿Qué cambiaría o mejoraría usted?

En esta pregunta se obtuvo que la mayoría opta como mejora el incrementar significativamente la difusión y visibilidad del modelo (56%). Resultados que se aprecian en lo que respondieron los entrevistados N°1 “*Mayor difusión y gestión de consecuencias*” y lo que señala el entrevistado N°6 “*Lo complementaria con capacitación y educación permanente a los trabajadores con estudios de casos complejos más allá de los obvios*” la segunda opción estima necesario efectuar más capacitaciones (17%). Este hallazgo se puede resumir en lo que señaló el entrevistado N°5 “*Mejoraría la difusión del modelo, es importante que no solo los*

*responsables de liderar equipos de trabajo tengan en sus manos la responsabilidad de aplicar el modelo”.*

**Ítem 9:** ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la empresa la implementación de un MPD?

Para esta pregunta se obtuvo que el 39 % de los entrevistados no visualizan ninguna amenaza al implementar un MPD, de la parte restante 7 de ellos (33%) manifiestan que si observan una amenaza en particular que dice relación con la recepción de denuncias falsas o infundadas, generando potencial daño a personas o a la empresa y los efectos negativos en el tiempo de trabajo involucrado en validarlas, datos que quedan respaldados con lo que señala el entrevistado N°6 *“Un riesgo es que aparezcan denuncias falsas, o que las denuncias no sean investigadas correctamente pudiendo dañar la imagen de una persona o grupo de ellas sin necesariamente haber cometido un delito”.*

**Ítem 10:** ¿Cuáles cree usted que son los factores claves que facilitaron y/o obstaculizaron la decisión de implementar un MPD?

Los resultados de esta consulta se concentraron en factores que facilitaron la decisión con 16 respuestas (89%) destacando el decisivo rol que tiene el apoyo de la cúpula de la compañía, interesada e involucrada y otorgando los recursos necesarios, hallazgo que se aprecia claramente, según lo que señaló el entrevistado N°4 *“Definitivamente lo que lo facilita es que el concepto sea aceptado por los accionistas y el directorio, más abajo si alguien se opone va asumiendo los beneficios con el tiempo”*. Por su parte solo dos indicaron que se dieron factores que obstaculizaron el proceso (11%) y 3 ejecutivos manifestaron desconocer si un proceso como este se ve afectado por otras variables.

**Ítem 11:** ¿Por qué recomendaría usted, a otras empresas implementar un MPD?

Para esta pregunta el 100% de los entrevistados manifestó estar absolutamente de acuerdo en recomendar la implementación de un modelo como este, incluso 10 de ellos (56%) agregaron que es una herramienta muy beneficiosa promueve la honestidad y seriedad de una empresa, resultados que se pueden reflejar con lo que manifestó el entrevistado N°6 *“Obviamente, la dictación de la Ley motivó necesariamente la decisión de implementar el MPD, pero también la concepción de ser parte de un mercado que exige avanzar en normas de*

*probidad y transparencia. El obstáculo muchas veces son los costos que la implementación de este tipo de normativa implica, pero reitero, debe valorarse sus consecuencias positivas en prevención y oportunidades de mejoramiento de procesos y situaciones”*

**Ítem 12:** ¿Identifique su rol en el marco de funcionamiento del MPD de su empresa?

De los 18 entrevistados 5 (28%) señaló no tener claro el rol que cumplen en este modelo, por su parte el 61% indicó asertivamente que su rol es promover las buenas prácticas, evitar cometer delitos y denunciar prácticas incorrectas, hallazgo que se resumen en lo indicado por el entrevistado N°17 *“Cada uno de los que trabajamos somos vitales en: promover la importancia de la prevención, denunciar los delitos y aplicación de las sanciones que corresponda para crear conciencia y reprobación de las malas prácticas o delitos”*.

## **2.5 Discusión de resultados**

Si se considera la caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible aseverar, con base en los resultados que el 94% de los entrevistados comprende con claridad el negocio en el que se desempeñan, como opera un MPD y los delitos que la ley establece para este tipo de modelos, sin embargo, a la hora de identificar la exposición legal que le afecta a la organización, el nivel de comprensión disminuye significativamente salvo en lo que se refiere a temas laborales. También se observa con sorpresa que actores estratégicos definidos como claves, confunden lineamientos estratégicos y operacionales alejándose del marco de desempeño que se espera según sus funciones. Estos hallazgos son concordantes con los propuestos por (Ruiz, 2015), que indica que algunas debilidades estratégicas de algunos roles obedecen a una mala selección en la tarea de captar talento. Para abordar la brecha se requiere capacitar las deficiencias observadas en el nivel estratégico, alineando las expectativas requeridas y disminuyendo con ello los riesgos corporativos asociados a la brecha.

Por otro lado, desde una mirada de las propuestas de alto impacto, los hallazgos muestran que la mayoría de los entrevistados se mostraron muy interesados en participar en la estrategia de cambio propuesta, incluso el 94% propuso mejoras a incorporar. Los datos recogidos reflejan que en la empresa prima la opinión del alto valor y contribución en la

gestión que significa la implementación de un MPD. Aún más, muchos de los entrevistados (altos ejecutivos), reconocen el aporte que ha significado para la organización el modelo, el cual no tan solo ayuda a prevenir los focos de riesgo que faciliten la ocurrencia de delitos, sino también permite levantar, abordar y resolver debilidades en los procesos, generando con ello valiosas oportunidades de mejora. Evidencias que se alinean con los hallazgos propuestos en el trabajo de (Piazolo, 2019), donde se expone que el fortalecimiento de instrumentos relacionados con la integridad afecta positivamente en el desempeño de una empresa. No obstante, cabe destacar, que los resultados disminuyen a la hora de identificar el impacto o los beneficios que conlleva la implementación de un modelo como el analizado. En efecto, solo el 56% de los entrevistados, pudo identificar uno o ninguno, esto sin duda es una brecha que debe ser rápidamente resuelta, teniendo presente que modelos como este generan muchos efectos algunos de ellos son vitales para la continuidad de una empresa. A modo de ejemplo, para organizaciones de este rubro, que acceden a grandes clientes, la implementación de un MPD es una variable excluyente en licitaciones y a su vez genera exigencias para con sus proveedores, exigencia que son transferidas de los clientes. Otra arista relevante, la constituyen los efectos sobre los trabajadores, dado que la implementación genera un cambio importante en la organización, nuevos procedimientos y capacitaciones, que están orientados principalmente a hacer las cosas de otra forma. Alto énfasis en el comportamiento ético, incorporación de un canal de denuncias y nuevos roles. En definitiva, se empieza a generar cambios en la cultura de la empresa, con sus proveedores, competidores y en general con sus stakeholders. Todo lo señalado obliga a que los ejecutivos claves, es decir, los liderazgos de la compañía observen, detecten, dimensionen y aborden adecuadamente las brechas y/o oportunidades, el no hacerlo podría entorpecer la continuidad de una organización. Estos resultados son coherentes con los que menciona (Chiavenato, 1993), que indica, que un buen líder debe estar siempre en un estado de alerta y no sobre estimar los riesgos sobre todo en organizaciones con altos requisitos de calidad y seguridad. Para abordar la brecha relativa al riesgo de no detección de impactos de este tipo de implementaciones, se propone revisar funciones, descripciones de cargo y posibles liderazgos, como parte de un proceso reflexivo/formativo que permita, desde el trabajo conjunto de los ejecutivos, abordar la brecha para disminuir la exposición de la organización.

Finalmente, desde una mirada de alertas sobre las transformaciones, la evidencia muestra, que no existe una mirada o percepciones de amenaza de este modelo, en general la principal preocupación de los entrevistados se traduce en un incorrecto uso del modelo. En particular, en lo que se refiere al uso del canal de denuncias, es decir, utilizar este mecanismo para dañar a un trabajador, cliente o proveedor infundadamente. Esta posibilidad, sin duda afectaría significativamente a la organización. No tan solo por verse obligada a validar e incurrir en costos sobre un evento infundado o falso, sino que puede lesionar irreparablemente la relación con clientes o proveedores, pudiendo derivar en potenciales deterioros comerciales o dar sustento a contingencias legales. Adicionalmente resulta grave, poner en tela de juicio la integridad de un trabajador sin que existan elementos que lo avalen, generando con ello daño moral, y como consecuencia efectos dañinos para la organización. Dichos hallazgos, son corroborados por el trabajo de (Gamonal, 2012), quien sostiene que, durante el desarrollo del contrato, puede afectarse la honra del trabajador produciendo un daño moral, cuando se le sanciona disciplinariamente en forma infundada, por ejemplo, por falta de honradez, en virtud del poder de mando del empleador. A la hora de reconocer los factores claves que facilitaron la implementación, los resultados (89%) se concentran en el decisivo rol que tiene el contar con una cúpula absolutamente interesada, involucrada y proporcionando los recursos adecuados para que se logre el mejor de los resultados. En este contexto (José, M., & de Vicuña Ancin, 2003), señala que las empresas exitosas poseen una estructura organizativa en la que distinguen claramente los diferentes niveles, sus tareas y responsabilidades, hecho que ayuda a disminuir las consecuencias negativas, sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de líneas eficaces para resolver conflictos. Para abordar la brecha detectada, y el posible mal uso de este tipo de instrumento, se propone reformular los requisitos de admisibilidad de toda denuncia, con el objetivo de disminuir el riesgo levantado.

## **2.6 Estrategias de evidencias científicas**

Para corroborar las estrategias que se han seguido y dar rigor científico a esta investigación se ha utilizado:

Triangulación de informantes: Por el cual han participado en la recolección de los datos diferentes grupos de personas, teniendo en consideración: el alcance en relación con la

empresa, la problemática abordada y la cobertura que los actores claves puedan proporcionar al estudio.

Triangulación de técnicas y fuentes: se han utilizado diferentes técnicas y recursos para recopilar la información. Entrevistas y, además, se ha combinado la observación publicada desde informes gubernamentales, Contraloría, Biblioteca de Congreso, Superintendencia de Valores y Seguros, la ley 20393 y sus actualizaciones, e informes de la empresa.

Observación prolongada: El proceso de observación en la empresa, teniendo presente sus múltiples complejidades y niveles, se prolongó por aproximadamente 3 años. Lo que ha permitido ir reconfirmando las versiones que habían resultado de los diversos informantes.

Comentario de pares y comprobaciones con los participantes: Se han compartido los resultados y las interpretaciones obtenidas con los actores claves, quienes al mismo tiempo han sido participantes durante el estudio, han podido graduar las interpretaciones y razonamientos que han surgido del total de los datos analizados.

Criterio del valor de verdad: Hace referencia a la credibilidad o validez interna del estudio, que busca que los datos levantados sean reflejo de la realidad que se investiga evitando el sesgo o subjetividad del observador.

Por último es esperable que el fin último de esta información no es la generalización sino un punto de partida que sirva para la reflexión de los implicados en el proceso.

### **3 ARTÍCULO**

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El apartado, ha sido rigurosamente elaborado con el propósito de que sea fácil de entender y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se

sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos alcanzados en el transcurso del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

# Análisis de percepción al implementar un modelo de prevención de delitos: Caso de una empresa Logística

Alberto Aqueveque Mellado<sup>a</sup>, Héctor Valdés-González<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, aqueveque2@yahoo.es*

<sup>b</sup> *Director de Postgrados y Educación Continua, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, hvaldes@udd.cl.*

## Resumen:

Este trabajo presenta un análisis de la percepción e impacto que significa para una empresa privada en Chile, del rubro logístico el implementar un modelo de prevención de delitos, considerando que hoy este tipo de modelos se ha transformado en una potente herramienta para las empresas permitiendo administrar mejor los riesgos legales, reputacionales y económicos, así como también mejorar sus procesos y acceder a nuevos mercados. El objetivo de esta investigación es analizar las percepciones de ejecutivos claves de una empresa logística, en relación con el impacto en la gestión al aplicar un modelo de prevención de delitos, basado en la Ley 20.393. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa que permita comprender e interpretar el cómo y porqué de percepciones de actores relevantes, basada en entrevistas semi estructuradas y considerando una muestra por conveniencia, respecto de la implementación de este tipo de modelos. Se considera para ello entrevistar a 18 ejecutivos claves de la empresa. Los datos muestran que la empresa y sus actores perciben que si se opta por implementar este tipo de modelos se contribuye de forma importante en la gestión, ello porque a través del desarrollo de la evaluación, se genera enriquecimiento interno, que permite no solo mejorar la exposición de riesgo, sino también detectar y corregir debilidades o insuficiencias internas. En síntesis, es posible asegurar que este tipo de modelo no es solo deseable, sino más bien fundamental pues aporta no tan solo a la gestión de riesgos vinculados con los delitos contemplados en la ley 20393, sino los riesgos en general a los cuales está expuesta la empresa, permitiendo además detectar y corregir tempranamente potenciales debilidades en sus procesos.

**Palabras clave:** Riesgo, gestión, prevención, delitos, corrupción, ley 20393

## 1. Introducción

Uno de los desafíos más relevantes que enfrentan las empresas en la actualidad es el sostenido aumento en los eventos relacionados con corrupción, fraude o cualquier otra conducta reñida con la ética. La quiebra de importantes empresas, las multas millonarias que han enfrentado algunas organizaciones y los innumerables casos de transacciones que se han cancelado originados por una crisis de confianza, han generado un alto interés a todo nivel en la necesidad de que todos los sectores, incluidas las empresas, reguladores e instituciones financieras, trabajen conjuntamente para elevar la transparencia, fomentar las buenas prácticas y con ello colaborar en el

desarrollo económico (Piazolo, 2019; Salin, 2019; Poveda, 2019).

Las primeras medidas orientadas a combatir las conductas reñidas con la ética fueron tomadas por los estadounidenses en el año 1977, con la emisión de la ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, Foreign Corrupt Practices Act, o "FCPA" (Cabezas, 2015), posteriormente y también en el ámbito internacional se firma en 1997, en la Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la declaración de ilegalidad sobre el pago de sobornos para la obtención de negocios.

Hoy el escenario ha cambiado significativamente por cuanto 18 de las economías más grandes del mundo ya cuentan con iniciativas formales que buscan combatir

decididamente el problema de la corrupción poniendo en práctica leyes similares a la chilena (Ley 20393, 2009), generando con ello un significativo incremento en las investigaciones, procesamiento y sanciones penales para aquellas compañías y sus trabajadores que infringen las leyes de anticorrupción. El caso más llamativo en el contexto internacional es el de la empresa Siemens ocurrido en el año 2006 a la cual se le cursó una multa de 1.600 millones de dólares, por sobornos a funcionarios en todo el mundo a través de intermediarios en contratos de alto perfil.

¿Cómo se aborda en Chile el tema de la corrupción?

En Chile los conceptos transparencia y corrupción se reposicionaron con muchísima fuerza al ingresar a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) debiendo cumplir como parte de los requisitos de adhesión el implementar cambios al marco legal incorporando normativas orientadas a la lucha contra la corrupción, para lo cual se promulga el 2 de diciembre 2009, la ley 20.393 que introduce la responsabilidad legal de las personas jurídicas que establece que existen ciertos tipos de delitos que, en caso de ser cometidos por una persona natural y que genere un beneficio directo a la empresa, la sanción recae no solamente en quien comete la acción, sino también en la persona jurídica detrás. Alguno de los Delitos que contempla esta normativa son: Corrupción entre particulares, negociación incompatible, apropiación indebida, receptación, cohecho, entre otros.

Los Modelos de Prevención de Delitos una herramienta reconocida legalmente que ayuda a combatir la corrupción.

Para protegerse de estos delitos las organizaciones pueden implementar un Modelo de Prevención de Delitos (MPD), herramienta reconocida legalmente (Matus, 2017) que permite administrar, detectar y abordar de mejor forma los riesgos económicos, legales y reputacionales a los que se vea expuesto (Albanese, 2012; Galleguillos, 2018), Elaborar a partir de ellos medidas de mitigación para cada uno de los delitos y por tanto disminuir la posibilidad de sufrir sus consecuencias, siendo las principales, pérdidas económicas o de reputación, que en la mayoría de los casos se producen por inobservancia de las leyes, de los códigos de conducta o pautas de buenas prácticas. También se observan como efectos positivos derivados de la implementación de un modelo de este tipo a la hora de incursionar en nuevos mercados de mayor

envergadura o mantener en el tiempo su cartera de clientes, esto obedece a que en la actualidad existen 2.945 empresas en Chile que ya cuentan con MPD debidamente implementados, este grupo lo componen las compañías más grandes de Chile, a modo de ejemplo están las 7 mineras y 5 retail más grandes (CMF, 2018), en consecuencia los eventuales vínculos comerciales o alianzas que se deseen establecer con este grupo incluyen entre otros requisitos el contar con sistemas como este.

Por su parte la implementación de un MPD se traduce en una gran oportunidad para una empresa dado que esta se obliga a revisar sus procesos, riesgos, controles, estructura, así como también a sus stakeholders (Freeman, 2010), generando con ello múltiples oportunidades de mejora a todo nivel.

¿Cómo está Chile en el contexto mundial en temas relacionados con delitos de corrupción?

Transparency International (TI, 2019), periódicamente generan un índice de percepción de la corrupción (IPC) que incluye a 180 países, y que en su versión 2018 lideró Dinamarca con un IPC de 88 y ubicó a Chile con un índice de 67 de un máximo de 100, si bien este estudio posiciona a América con un valor muy inferior de 44, si advierte el significativo y sostenido retroceso que ha registrado Chile desde el año 2012 a la fecha, influenciado por enormes escándalos de corrupción.

Casos emblemáticos ocurridos en Chile relacionados con la Ley 20.393

El primer caso ocurrido en Chile fue el año 2013 por la empresa Pinturas Ceresita, formalizada por sobornos pagados al director de Obras de la Municipalidad de Recoleta y funcionar ilegalmente dentro de la comuna, se determinó un convenio reparatorio de US\$ 2,5 millones y con ello suspender la contingencia legal.

Estas reñidas prácticas también pueden afectar a empresas pequeñas, esto le ocurrió a Salmones Colbún, la primera empresa condenada en Chile, en agosto de 2013, por haber conseguido incrementar sus derechos de agua como consecuencia de diez sentencias irregulares. No sólo tuvo que pagar una multa de \$ 20 millones, sino que perdió los beneficios fiscales por tres años, y fue obligada a publicar en un diario de circulación nacional la sentencia en su contra. Esto provocó que nadie quisiera hacer negocios con ellos, incurriendo en cesación de pagos con sus acreedores, y luego vino la quiebra.

Posteriormente se registraron los casos de empresas Penta, SQM, Corpesca y La Polar como los más emblemáticos.

Métricas implementadas en Chile asociadas a corrupción

En septiembre del 2011, la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo e IdN (Inteligencia de Negocios), se unieron a Chile Transparente y KPMG Chile, para realizar la actividad "Transparencia Corporativa: Exigencias del Escenario Actual", donde presentaron el Informe Transparencia Corporativa en Chile y el proyecto analizado de fraude y corrupción en el mundo privado (ITC, 2011). Hoy TRAC- Chile emite un reporte que recoge principalmente tres dimensiones: Divulgación de políticas anticorrupción, transparencia organizacional e información por país de origen (Trac-Chile). En su versión 2018, se efectuó una evaluación a 35 empresas, generando un comparativo de las 5 evaluaciones realizadas por TRAC- Chile desde el año 2014 al 2018, resultando un aumento progresivo de sus resultados en las tres dimensiones evaluadas, así como los promedios generales desde 45 a 59 puntos.

Lo descrito nos motiva al siguiente cuestionamiento: ¿Puede una empresa logística mejorar su gestión, implementando un modelo de prevención de delitos?

En efecto, la empresa estudiada presenta significativas mejoras en su gestión, las cuales fue posible levantar e internalizar con motivo de la implementación de un MPD, luego la respuesta a la pregunta de investigación aportará a mantener el liderazgo que esta compañía logística posee en el mercado por ya casi 40 años.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la necesidad de identificar y comprender el impacto que ha significado para una empresa logística en Chile el implementar un MPD. Se propone entonces un análisis conceptual de la percepción de ejecutivos claves de la empresa frente a la implementación de un MPD, de cara a la mejora de la gestión (Cabrera, 2015). En este sentido contribuye a la comprensión de las operaciones de una empresa de rubro logístico, como gestionan sus procesos, que efectos tiene para la organización implementar un MPD, como esta herramienta se convierte en una valiosa ayuda a la mejora continua (Bhavisthya, 2018), a mantener o incrementar su cartera de clientes, generar un factor diferenciador, mejorar la posición de resguardo ante contingencias legales y administrar mejor los riesgos a los que está expuesto su negocio,

disminuyendo la posibilidad de ocurrencia de los delitos establecidos en la ley 20393 y en caso de producirse, esté preparada para responder de forma adecuada, disminuyendo la exposición a sufrir eventuales daños.

Entendido esto, el objetivo de este trabajo es desarrollar un análisis de percepciones de ejecutivos de una empresa logística, en relación con el impacto que produce en la organización y en su gestión el implementar un MPD, basado en la Ley 20393.

## 2. Metodología

Paradigma y Diseño: Se ha optado por la utilización de una metodología cualitativa, basada en entrevistas semiestructuradas (Herbert, 1995), entendida la metodología, como una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de la percepción de intervinientes frente a la implementación de un MPD.

Población sobre la que se efectuará el estudio: Se utilizó un muestreo por conveniencia, en la casa matriz de la empresa logística ubicada en San Bernardo Santiago, agrupadas en 5 grandes niveles Jerárquicos: Gerentes 1%; Subgerentes y Gerentes agencia 2%; Jefaturas y encargados 22%; administrativos 28% y operativos 48%. Para el análisis se seleccionaron los candidatos de los tres primeros niveles jerárquicos, dado que las decisiones de la compañía están alojadas en esos segmentos. La muestra consideró a 4 de los 7 gerentes que representa el 57% de la totalidad de los gerentes de la compañía y constituyen el 22% de la muestra, también a 5 de los 18 subgerentes que representan el 28% del segmento y a 9 representantes del segmento de jefaturas. En total participaron 18 profesionales, con una edad promedio de 38 años, con un máximo de 55 años y un mínimo de 27 años. Poseían en promedio 10 años de permanencia en la empresa con un mínimo de 1 año y un máximo de 20 años. De ellos se obtuvo que la experiencia promedio acumulada en el rubro logístico es de 10 años.

Entorno: Empresa chilena que nació a comienzos de los ochenta, con la misión de satisfacer los requerimientos logísticos de importadores, exportadores y compañías navieras en Chile. Compañía relacionada al transporte marítimo y apoyo al comercio exterior. Su presencia a nivel nacional está compuesta por 9 agencia distribuidas desde Arica a Punta Arenas, donde se desempeñan 762 personas.

Intervenciones: Para los grupos de entrevistas y discusión se utilizaron dos tipos de instrumentos para

recolectar los datos: por un lado, una grabadora de voz y un escrito confeccionado por los propios participantes siguiendo las preguntas que guiaban la discusión. Estas preguntas eran de carácter abierto. Las preguntas guías para los grupos de discusión como para el guion de la entrevista han sido divididas en tres categorías.

Etapa 1: Caracterizar el presente y comprensión de la realidad

- ¿Qué entiende usted del negocio que desarrolla la empresa?
- ¿Sabe usted a qué normativas legales está expuesta la empresa?
- ¿Qué sabe de la Ley 20393?
- ¿Sabe usted si la empresa tiene implementado un MPD?
- ¿Conoce usted que delitos están considerados en el MPD?

Etapa 2: Propuestas de alto impacto

- ¿Sabe usted si la implementación del MPD ha generado algún tipo de impacto en la Empresa? ¿Porqué?
- ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de implementar un MPD?
- Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un mejor desempeño de un MPD: ¿Qué cambiaría o mejoraría usted?

Etapa 3: Alertas sobre las transformaciones

- ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la empresa la implementación de un MPD?
- ¿Cuáles cree usted que son los factores que facilitarían y obstaculizarían la decisión de implementar un MPD?
- ¿Por qué recomendaría usted, a otras empresas implementar un MPD?
- ¿Identifique su rol en el marco de funcionamiento del MPD de su empresa?

Simultáneamente el investigador llevó un diario de campo donde se registró cada una de las situaciones previstas para la recogida de información y las percepciones del contexto empresarial durante las visitas a los centros respectivos.

Métodos de verificación y validación del instrumento: Para validar el instrumento el mismo fue analizado y validado por dos expertos independientes, chilenos, quienes sugirieron los ajustes aproximaciones para ser consistentes con el diseño de la investigación.

Plan de análisis de los datos: Se establecieron las categorías de observación y estudio. Luego se coordinaron las visitas a la casa matriz planta ubicada en San Bernardo, Santiago. Con posterioridad se efectuó un contraste de teoría y observaciones recogidas en el diario de campo.

Ética: Se procuró la participación informada y voluntaria de los actores del estudio; se tomaron medidas para garantizar la confidencialidad de la información y validarla con los propios interesados. No se intentó, ni implícita ni explícitamente, influir en las respuestas, ni cambiar sus características individuales, se respetó la libertad de participar o no sin presión, ni ofrecimiento de beneficio para ser parte de la investigación.

### 3. Resultados

Los datos recogidos han sido agrupados por categorías claves, como se muestra en la siguiente tabla.

Ítems	Categorías
1. ¿Qué entiende usted del negocio que desarrolla la empresa?	Empresa de servicios de transporte
	Empresa Logística
	Empresa de almacenamiento
	Empresa de servicios Mineros
	Otra identificación "Es un negocio altamente transaccional, diversificado en varias líneas de negocio "
2. ¿Sabe usted a qué normativas legales está expuesta la empresa?	De tipo Laboral
	De tipo Civil
	De tipo Penal
	El área de Contraloría ve los temas legales
	De tipo Tributaria
	Con Sernapesca
	No lo tengo claro

	De tipo medioambiental		Costos de implementar y su mantención
3. ¿Qué sabe de la Ley 20393?	Está relacionada con delitos de corrupción		Lo desconozco
	Está relacionada con MPD		Tiene un efecto disuasivo
	Tiene relación con responsabilidad penal de delitos que se pueden cometer usando la empresa como mecanismo		No lo tengo claro
	Está relacionada con la responsabilidad de la persona jurídica		Permite anticiparnos y resolver irregularidades
4. ¿Sabe usted si la empresa tiene implementado un MPD?	SI		Nos permiten levantar y resolver debilidades internas, mejorar como empresa
	No lo tengo claro		Es un plus como empresa y para con nuestras clientes
	Si es un modelo que nos ha ayudado mucho a prevenir delitos		Facultad de transmitir un malestar o inquietud de manera anónima evitando represalias
	Si lo tiene y está asociado al canal de denuncias		Genera una competencia leal y transparente para todos.
5. Conoce usted qué delitos están considerados en un MPD	Los relacionados con corrupción		Disminuir pérdidas
	Lavado de dinero, cohecho y financiamiento del terrorismo		Le asignaría más recursos para implementar más medidas
	Receptación y coimas		No lo tengo claro
	Soborno y terrorismo		Lo haría aún más visible / mejorar la difusión
	Soborno y lavado de activos		Lo refundaría para revisar sus alcances y responsables
6. ¿Sabe usted si la implementación del MPD ha generado algún tipo de impacto en la empresa? ¿Porqué?	En nuestra operación		Efectuaría más capacitaciones
	Culturalmente		No visualizo ninguna amenaza por el contrario
	Estratégicamente (transparencia, reputación y ética empresarial)		Posibilidad de no acceder tanto a la prestación como a la compra de servicios por las exigencias asociadas al modelo
	Con sus clientes (nuevos mercados/nichos)		Nos ha traído mayores costos asociados a mantener el MPD y su soporte,
	Con sus proveedores (clasificación de ellos)		Reticencia a incorporarlo a la cultura de la empresa
	Con su competencia, ventaja competitiva		
	Con las instituciones legales (contingencia / pro-cumplimiento)		
	Con sus trabajadores (clima laboral, medio confiable para denunciar malas prácticas)		
		7. ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de implementar un MPD?	
		8. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un mejor desempeño de un MPD: ¿Qué cambiaría o mejoraría usted?	
		9. ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la empresa la implementación de un MPD?	

	Sea interpretado como una protección a la empresa en desmedro de los trabajadores. En el caso de la alta administración que sea interpretado como un modelo burocrático.
	Malversación de información que se quiera reportar
	Represalias por filtración de denuncias
	Denuncias falsas o infundadas
10. ¿Cuáles cree usted que son los factores claves que facilitaron y/o obstaculizaron la decisión de implementar un MPD?	Si duda facilitó que la cúpula de la compañía este full interesada y comprometida
	El establecer un canal de denuncia anónimo de manera digital, que sea confidencial y el hecho de que exista una investigación de las denuncias por medio de un encargado de prevención de delitos
	Facilitó la asignación adecuada de recursos
	Facilitó para la empresa acceder a nuevos nichos de mercado
	Estándar de calidad, la exigencia del mercado y el resguardo legal
	El principal obstáculo es que la administración de riesgos se percibe como un tema burocrático que no aporta al negocio
	Lo desconozco
	Obstaculizó no contar con los recursos que permitan el funcionamiento del MPD o sea visto como un costo y no beneficio
11. ¿Por qué recomendaría usted, a otras empresas	Si porque es una herramienta muy beneficiosa, promueve la honestidad y seriedad de una empresa

implementar un MPD?	Si permite eximirse de responsabilidad penal ante la ocurrencia de los delitos establecido en la ley
	Si porque permite mejorar el estándar de la empresa
12. ¿Identifique su rol en el marco de funcionamiento del MPD de su empresa?	No lo tengo claro
	Solo soy un usuario
	Es rol de todos es promover las buenas prácticas y evitar se comentan delitos
	Dirigir para que sea un modelo activo y no de papel
	Es la forma de como relacionarnos con las personas /empresas
	Asesorar a la empresa en la implementación y administración del MPD
	Observar y denunciar practicas incorrectas

### 3.1 Análisis de datos recogidos

Para analizar e interpretar los datos recogidos, estos se analizan según cada ítem de las categorías claves.

Ítem 1: ¿Qué entiende usted del negocio que desarrolla la empresa?

El 94 % de los encuestados identifica correctamente el negocio que desarrolla la empresa, resumiendo este hallazgo la opinión del entrevistado N°2: “Empresa que ofrece soluciones logísticas industriales a grandes clientes importadores y exportadores, ofreciendo transporte, servicios a la carga y almacenaje”. Llama la atención, que algunos de los entrevistados, como queda plasmado en la percepción del entrevistado N°5, la no comprensión del negocio de la compañía, cuando manifiesta “negocio altamente transaccional y diversificado...”. Esto supone una brecha en la comprensión de los continuos procesos de alineamiento, capacitación y comités estratégicos que efectúa la organización y en los cuales participa dicho actor. Respecto de los 17 ejecutivos (61%) que pueden dar correcta respuesta al cuestionamiento, además, fue capaz de complementar sus respuestas e incluir detalles de los servicios que provee la compañía, lo cual

refleja un robusto proceso de inducción y entrenamiento.

Ítem 2: ¿Sabe usted a qué normativas legales está expuesta la empresa?

Esta consulta arrojó bajos niveles de conocimiento respecto de la exposición legal de la empresa, el nivel jerárquico superior concentró sus respuestas principalmente en los temas laborales, dejando casi de lado los temas de orden penal, tributario, civil y ambiental, siendo estos recurrentes para este tipo de negocio, este hallazgo se puede resumir con lo señalado por los entrevistados N°3 y 5 quienes respondieron “No todas” o evitó responder la pregunta, inconveniente que no es menor si consideramos que los entrevistados se ubican en altos niveles jerárquicos y con un promedio de antigüedad de 6 años. En los otros entrevistados si bien mejora levemente pudiendo en el mejor de los casos identificar 3 focos de exposición, se mantienen los bajos niveles de claridad respecto de la exposición legal que tiene una compañía como esta, confirmado con ello que en general existe una significativa brecha en esta área.

Ítem 3: ¿Qué sabe de la Ley 20.393?

Para esta consulta nos encontramos que la totalidad de los entrevistados asocian y responden correctamente que es la ley 20,393. Estos resultados se pueden respaldar con lo que señala el entrevistado N°4 “Es una norma que sanciona a las personas naturales y la personalidad jurídica de las empresas ante eventos de corrupción como cohecho, receptación, lavado de activos, financiamiento al terrorismo, corrupción entre particulares, apropiación indebida, administración desleal, negociación incompatible, contaminación de aguas, transporte y procesamiento de productos en veda”

Ítem 4: Sabe usted si la empresa tiene implementado un MPD?

Esta consulta tuvo 17 de los 18 entrevistados fueron claros y categóricos en sus respuestas, reconociendo la existencia de un MPD debidamente implementado en la organización y todos lo relacionan como una herramienta que ayuda a prevenir la ocurrencia de delitos. El entrevistado N°7 que fue el único que no contestó correctamente corresponde al segundo nivel jerárquico y señaló “entiendo que debiese existir un modelo asociado, pero no lo conozco”, llama la atención considerando que en otras preguntas de la entrevista que complementan esta, sus respuestas dan a atender

que, si tiene conocimiento del MPD, si consideramos también que su antigüedad es de 7 años en la compañía y sus responsabilidades están en los niveles jerárquicos superiores.

Ítem 5: ¿Conoce usted qué delitos están considerados en el MPD?

De los 18 entrevistados la totalidad responde asertivamente identificando la mayoría de los delitos que contempla la ley, estos resultados son coherentes con los obtenidos en la pregunta anterior, lo cual se puede explicar porque existen un proceso de capacitación potente y exclusivo para este tipo de temas, donde los delitos son revisados en detalle. Estos hallazgos se pueden resumir con la respuesta del entrevistado N°10 quién señaló “Cohecho a funcionarios públicos, receptación, lavado de dinero, financiamiento del terrorismo, corrupción entre particulares, administración desleal, negociación incompatible y apropiación indebida”.

Ítem 6: ¿Sabe usted si la implementación del MPD ha generado algún tipo de impacto en la Empresa? ¿Porqué?

En general los hallazgos para esta consulta muestran que los entrevistados reconocen bajo volumen de impactos, indicador que mejora a medida que el nivel jerárquico se incrementa. Los datos muestran que 8 (44%) entrevistados no reconocen ningún impacto o solo uno. De este grupo los entrevistados N°7,13 y 14 no identificaron ningún impacto, en los tres casos sus respuestas fueron “Lo desconozco” resultados que llaman la atención teniendo en consideración la antigüedad promedio de 4,5 años que ellos tienen, así como también las funciones que realizan en la organización, relacionada principalmente con proveedores, clientes y temas operacionales/comerciales en general.

El análisis por jerarquía arrojó que 3 de los 4 (75%) gerentes identificaron al menos tres impactos cada uno, concentrando sus respuestas en el efecto en los trabajadores y la cultura de la empresa, tal como se refleja en lo que señala el entrevistado N°3 “Mi opinión es que sí. Las personas están más consientes en lo que pueden hacer y que no. Además, creo que genera un efecto positivo en las personas, ya que saben que trabajan en un lugar que se preocupa por la integridad en las cosas que hace”. En el segundo nivel jerárquico los resultados disminuyen significativamente ninguno de los entrevistados pudo identificar más de dos impactos en la implementación del MPD, como lo refleja

el entrevistado N°5 “Acceso y competitividad en licitaciones mineras y otras”, y “Confianzas en los proveedores para establecer vínculos”, en este mismo nivel se observa al entrevistado N°7 manifestó no tener claridad del impacto que un modelo como este tiene en la organización. Finalmente, del tercer nivel y último nivel jerárquico, los resultados arrojan que solo 3 (33%) de los encuestados identifico más de dos impactos, nivel que incluye a dos entrevistados que no reconocen impacto alguno.

Ítem 7: ¿Cuáles cree usted que son los beneficios de implementar un MPD?

Para esta pregunta el 40% de los entrevistados pudo identificar más de un beneficio. Por su parte el beneficio que reunió la mayor cantidad de coincidencias (50%) entre los entrevistados es el que se traduce en un plus para la compañía, ayuda a mejorar debilidades y facilitar la relación con los clientes, opinión que es compartida a todo nivel, estos hallazgos se pueden ver reflejados en lo que señalaron los entrevistados N°10, 17 y 8. El entrevistado N°10, señaló “Por supuesto, estos son: al abrir un canal de denuncias, que puede ser anónimo, llega información de distintas situaciones que hay que corregir o que merecen atención, que pueden estar o no relacionadas con el MPD; permite a la empresa una mejor calificación a la hora de participar en licitaciones o negociaciones con empresas que también tienen implementados estos MPD o exigen que sus contratistas y/o proveedores los tenga; y la misma implementación implica capacitar al personal de la empresa en lo que consiste el MPD, y esto redundo en prevenir situaciones que podrían implicar una contingencia para la empresa. Obviamente la implementación de un MPD también tiene costos de administración del mismo si se quiere llevarlo seriamente y no sólo por cumplir una normativa, pero los beneficios en empresas de cierto tamaño sin duda que supera los costos”; el entrevistado N°17 “Mejorar el estándar del funcionamiento de la compañía y aportar a mejorar las prácticas de la organización.”; lo que señala el entrevistado N°8 “ El mayor beneficio, además del económico, es cuidar la reputación de la empresa y de las personas que trabajamos en ella. Lo anterior genera confianza en nuestros clientes, ya que es una señal de que las cosas se realizan en forma transparente y que no tenemos nada que ocultar, lo cual es un valor fundamental para realizar negocios y que la empresa sea sustentable en el tiempo” y finalmente lo que señala el entrevistado N°5 “Ser competitivo y acceder como proveedor directo a empresas

certificadas y líderes del mercado, enmarcar a través de la norma las correctas prácticas entre proveedor y cliente y aminorar los riesgos y el impacto económico por una relación insana entre cliente y proveedor”. La segunda preferencia que se observó (33%) fue la relacionada con la anticipación y resolución de irregularidades. Llama la atención el entrevistado N°3 quien pertenece al primer nivel jerárquico, quien no identificó ningún beneficio, solo se remitió a confirmar la pregunta. Por su parte el grupo de las jefaturas incluye en sus preferencias (44%) que un modelo como este permite levantar y resolver debilidades internas mejorando como empresa. Finalmente, para esta pregunta aparecen dos entrevistados (11%) de los niveles jerárquicos superiores que opinan que este modelo tiene como beneficio disminuir pérdidas

Ítem 8: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un mejor desempeño de un MPD: ¿Qué cambiaría o mejoraría usted?

En esta pregunta se obtuvo que la mayoría opta como mejora el incrementar significativamente la difusión y visibilidad del modelo (56%). Resultados que se aprecian en lo que respondieron los entrevistados N°1 “Mayor difusión y gestión de consecuencias” y lo que señala el entrevistado N°6 “Lo complementaria con capacitación y educación permanente a los trabajadores con estudios de casos complejos más allá de los obvios” la segunda opción estima necesario efectuar más capacitaciones (17%). Este hallazgo se puede resumir en lo que señaló el entrevistado N°5 “Mejoraría la difusión del modelo, es importante que no solo los responsables de liderar equipos de trabajo tengan en sus manos la responsabilidad de aplicar el modelo”

Ítem 9: ¿Qué tipo de amenaza podría provocar en la empresa la implementación de un MPD?

Para esta pregunta se obtuvo que el 39 % de los entrevistados no visualizan ninguna amenaza al implementar un MPD, de la parte restante 7 de ellos (33%) manifiestan que si observan una amenaza en particular que dice relación con la recepción de denuncias falsas o infundadas, generando potencial daño a personas o a la empresa y los efectos negativos en el tiempo de trabajo involucrado en validarlas, datos que quedan respaldados con lo que señala el entrevistado N°6 “Un riesgo es que aparezcan denuncias falsas, o que las denuncias no sean investigadas correctamente pudiendo dañar la imagen

de una persona o grupo de ellas sin necesariamente haber cometido un delito”

Ítem 10: ¿Cuáles cree usted que son los factores claves que facilitaron y/o obstaculizaron la decisión de implementar un MPD?

Los resultados de esta consulta se concentraron en factores que facilitaron la decisión con 16 respuestas (89%) destacando el decisivo rol que tiene el apoyo de la cúpula de la compañía, interesada e involucrada y otorgando los recursos necesarios, hallazgo que se aprecia claramente, según lo que señaló el entrevistado N°4 “Definitivamente lo que lo facilita es que el concepto sea aceptado por los accionistas y el directorio, más abajo si alguien se opone va asumiendo los beneficios con el tiempo” . Por su parte solo dos indicaron que se dieron factores que obstaculizaron el proceso (11%) y 3 ejecutivos manifestaron desconocer si un proceso como este se ve influenciado por algún tipo de factor

Ítem 11: ¿Por qué recomendaría usted, a otras empresas implementar un MPD?

Para esta pregunta el 100% de los entrevistados manifestó estar absolutamente de acuerdo en recomendar la implementación de un modelo como este, incluso 10 de ellos (56%) agregaron que es una herramienta muy beneficiosa promueve la honestidad y seriedad de una empresa, resultados que se pueden reflejar con lo que manifestó el entrevistado N°6 “Obviamente, la dictación de la Ley motivó necesariamente la decisión de implementar el MPD, pero también la concepción de ser parte de un mercado que exige avanzar en normas de probidad y transparencia. El obstáculo muchas veces son los costos que la implementación de este tipo de normativa implica, pero reitero, debe valorarse sus consecuencias positivas en prevención y oportunidades de mejoramiento de procesos y situaciones”

Ítem 12: ¿Identifique su rol en el marco de funcionamiento del MPD de su empresa?

De los 18 entrevistados 5 (28%) señaló no tener claro el rol que cumplen en este modelo, por su parte el 61% indicó asertivamente que su rol es promover las buenas prácticas, evitar cometer delitos y denunciar prácticas incorrectas, hallazgo que se resume en lo indicado por el entrevistado N°17 “Cada uno de los que trabajamos somos vitales en: promover la importancia de la prevención, denunciar los delitos y aplicación de las

sanciones que corresponda para crear conciencia y reprobación de las malas prácticas o delitos”.

### 3.2 Discusión de resultados

Si se considera la caracterización del presente y comprensión de la realidad, es posible aseverar, con base en los resultados que el 94% de los entrevistados comprende con claridad el negocio en el que se desempeñan, como opera un MPD y los delitos que la ley establece para este tipo de modelos, sin embargo, a la hora de identificar la exposición legal que le afecta a la organización, el nivel de comprensión disminuye significativamente salvo en lo que se refiere a temas laborales. También se observa con sorpresa que actores estratégicos definidos como claves, confunden lineamientos estratégicos y operacionales alejándose del marco de desempeño que se espera según sus funciones. Estos hallazgos son concordantes con los propuestos por (Ruiz, 2015), que indica las deficiencias estratégicas que poseen algunos roles por debilidades de selección al captar talento. Para abordar la brecha se requiere capacitar las deficiencias observadas en el nivel estratégico, alineando las expectativas requeridas y disminuyendo con ello los riesgos corporativos asociados a la brecha.

Por otro lado, desde una mirada de las propuestas de alto impacto, los hallazgos muestran que la mayoría de los entrevistados se mostraron muy interesados en participar en la estrategia de cambio propuesta, incluso el 94% propuso mejoras a incorporar. Los datos recogidos reflejan que en la empresa prima la opinión del alto valor y contribución en la gestión que significa la implementación de un MPD. Aún más, muchos de los entrevistados (altos ejecutivos), reconocen el aporte que ha significado para la organización el modelo, el cual no tan solo ayuda a prevenir los focos de riesgo que faciliten la ocurrencia de delitos, sino también permite levantar, abordar y resolver debilidades en los procesos, generando con ello valiosas oportunidades de mejora. Evidencias que se alinean con los hallazgos propuestos en el trabajo de (Piazolo, 2019), donde se expone que el fortalecimiento de instrumentos relacionados con la integridad afecta positivamente en el desempeño de una empresa. No obstante, cabe destacar, que los resultados disminuyen a la hora de identificar el impacto o los beneficios que conlleva la implementación de un modelo como el analizado. En efecto, solo el 56% de los entrevistados, pudo identificar uno o ninguno, esto sin duda es una brecha que debe ser rápidamente resuelta, teniendo presente que modelos como este generan muchos efectos

algunos de ellos son vitales para la continuidad de una empresa. A modo de ejemplo, para organizaciones de este rubro, que acceden a grandes clientes, la implementación de un MPD es una variable excluyente en licitaciones y a su vez genera exigencias para con sus proveedores, exigencia que son transferidas de los clientes. Otra arista relevante, la constituyen los efectos sobre los trabajadores, dado que la implementación genera un cambio importante en la organización, nuevos procedimientos y capacitaciones, que están orientados principalmente a hacer las cosas de otra forma. Alto énfasis en el comportamiento ético, incorporación de un canal de denuncias y nuevos roles. En definitiva, se empieza a generar cambios en la cultura de la empresa, con sus proveedores, competidores y en general con sus stakeholders. Todo lo señalado obliga a que los ejecutivos claves, es decir, los liderazgos de la compañía observen, detecten, dimensionen y aborden adecuadamente las brechas y/o oportunidades, el no hacerlo podría entorpecer la continuidad de una organización. Estos resultados son coherentes con los que menciona (Chiavenato, 1993), que indica, que un buen líder debe estar siempre en un estado de alerta y no sobre estimar los riesgos sobre todo en organizaciones con altos requisitos de calidad y seguridad. Para abordar la brecha relativa al riesgo de no detección de impactos de este tipo de implementaciones, se propone revisar funciones, descripciones de cargo y posibles liderazgos, como parte de un proceso reflexivo/formativo que permita, desde el trabajo conjunto de los ejecutivos, abordar la brecha para disminuir la exposición de la organización.

Finalmente, desde una mirada de alertas sobre las transformaciones, la evidencia muestra, que no existe una mirada o percepciones de amenaza de este modelo, en general la principal preocupación de los entrevistados se traduce en un incorrecto uso del modelo. En particular, en lo que se refiere al uso del canal de denuncias, es decir, utilizar este mecanismo para dañar a un trabajador, cliente o proveedor infundadamente. Esta posibilidad, sin duda afectaría significativamente a la organización. No tan solo por verse obligada a validar e incurrir en costos sobre un evento infundado o falso, sino que puede lesionar irreparablemente la relación con clientes o proveedores, pudiendo derivar en potenciales deterioros comerciales o dar sustento a contingencias legales. Adicionalmente resulta grave, poner en tela de juicio la integridad de un trabajador sin que existan elementos que lo avalen, generando con ello daño moral, y como consecuencia efectos dañinos para la

organización. Dichos hallazgos, son corroborados por el trabajo de (Gamonal, 2012), quien sostiene que, durante el desarrollo del contrato, puede afectarse la honra del trabajador produciendo un daño moral, cuando se le sanciona disciplinariamente en forma infundada, por ejemplo, por falta de honradez, en virtud del poder de mando del empleador. A la hora de reconocer los factores claves que facilitaron la implementación, los resultados (89%) se concentran en el decisivo rol que tiene el contar con una cúpula absolutamente interesada, involucrada y proporcionando los recursos adecuados para que se logre el mejor de los resultados. En este contexto (José, M., & de Vicuña Ancin, 2003), señala que las empresas exitosas poseen una estructura organizativa en la que distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades, hecho que ayuda a disminuir los efectos negativos, sentar las bases para aumentar el compromiso con la organización y la creación de lineamientos eficaces para resolver conflictos. Para abordar la brecha detectada, y el posible mal uso de este tipo de instrumento, se propone reformular los requisitos de admisibilidad de toda denuncia, con el objetivo de disminuir el riesgo levantado.

### 3.3 Estrategias de evidencias científicas

Para corroborar las estrategias que se han seguido y dar rigor científico a esta investigación se ha utilizado:

**Triangulación de informantes:** Por el cual han participado en la recolección de los datos diferentes grupos de personas, teniendo en consideración: el alcance en relación con la empresa, la problemática abordada y la cobertura que los actores claves puedan proporcionar al estudio.

**Triangulación de técnicas y fuentes:** se han utilizado diferentes técnicas y recursos para recopilar la información. Entrevistas y, además, se ha combinado la observación publicada desde informes gubernamentales, Contraloría, Biblioteca de Congreso, Superintendencia de Valores y Seguros, la ley 20393 y sus actualizaciones, e informes de la empresa.

**Observación prolongada:** El proceso de observación en la empresa, teniendo presente sus múltiples complejidades y niveles, se prologado por aproximadamente 3 años. Lo que ha permitido ir reconfirmando las versiones que habían resultado de los diversos informantes.

Comentario de pares y comprobaciones con los participantes: Se han compartido los resultados y las interpretaciones obtenidas con los actores claves, quienes al mismo tiempo han sido participantes durante el estudio, han podido graduar las interpretaciones y razonamientos que han surgido del total de los datos analizados.

Criterio del valor de verdad: Hace referencia a la credibilidad o validez interna del estudio, que busca que los datos levantados sean reflejo de la realidad que se investiga evitando el sesgo o subjetividad del observador.

Por último se sabe que el propósito final de estos datos no es la generalización sino un punto de inicio que sirva para la reflexión de los implicados en el proceso.

#### 4. Conclusiones

Este trabajo muestra que una empresa logística puede mejorar su gestión, si conoce el impacto que ha tenido en la implementación de un Modelo de Prevención de Delitos. En efecto, los resultados muestran, que, si se comprende con claridad el negocio en el que se desempeñan, como opera un MPD, los delitos que la ley establece para este tipo de modelos y que la mayoría de los entrevistados se muestran interesados de participar en este tipo de estrategias de cambio, pues perciben los beneficios en la gestión de manera transversal. Mostrándose como actores activos del proceso al proponer mejoras para ser incorporadas. Esto debido que se percibe que en la empresa prima la opinión del alto valor y contribución que significa la implementación de un MPD para la institución. Resulta importante, el hallazgo obtenido por este estudio, en materia de riesgos, puesto que no se aprecia o perciben amenazas desde este tipo de implementación, más allá de la preocupación de los entrevistados, por un incorrecto uso de este.

Dicho lo anterior, este trabajo contribuye a la comprensión de las necesidades de gestión que una empresa del rubro logístico posee en el marco de la implementación de un MPD, así como las implicancias que dicha implementación conlleva desde el punto de vista financiero, comercial, estructural y organizacional.

Habidos estos hallazgos, se propone el siguiente plan de acción para abordar las brechas detectadas:

- Capacitar las deficiencias observadas en el nivel estratégico, para disminuir riesgos corporativos.
- Revisar funciones, descripciones de cargo y posibles liderazgos, como parte de un proceso reflexivo y formativo.
- Reformular los requisitos de admisibilidad de toda denuncia.

#### Referencias

- Albanese, Diana (2012). *Análisis y evaluación de riesgos: Aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos*. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 9(3), 206-215. Disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4099>
- Artaza, O., & Galleguillos, S. (2018). *El deber de gestión del riesgo de corrupción en la empresa emanado de la ley 20393 de Chile: especial referencia a las exigencias de identificación y evaluación de riesgo*. *Derecho PUCP*, 0(81), 227-262. doi:<http://dx.doi.org/10.18800/derechopucp.201802.008>.
- Bhavisthya, 2018. *Manufacturing excellence: only road to continual improvement*. Allergan, plc, Irvine, CA, Estados Unidos. <https://doi.org/10.1016/C2018-0-00688-X>
- Cabezas, V. (2015). *La ley FCPA, ¿un caso de jurisdicción universal?*. *USFQ revista: Law Review*, 2.
- Cabrera, Henry Ricardo, León, Alberto Medina, Medina, Dianelys Nogueira, & Chaviano, Quirenia Núñez. (2015). *Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales*. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. <https://dx.doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n4.75>
- Chiavenato, I. (1993). *Liderazgo y empresa. Introducción a la teoría general de la administración*. México. Recuperado de [https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato\\_I.\\_2006\\_-\\_Introducción\\_a\\_la\\_teoría\\_general\\_de\\_la\\_administración.\\_7a\\_ed.\\_México\\_McGraw\\_Hill.\\_pp.\\_298](https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I._2006_-_Introducción_a_la_teoría_general_de_la_administración._7a_ed._México_McGraw_Hill._pp._298)
- CMF 2018: *Informe de entidades autorizadas a certificar MPD y empresas que han sido certificadas*. Comisión para el mercado Financiero. Recuperado <http://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/w3-propertyvalue-18578.html>

- Freeman, 2010 *Strategic management: A stakeholder approach* Cambridge University Press, 2010 ISBN 0521151740, 9780521151740 Recuperado de [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=Npma\\_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach+&ots=60hkj2P7UK&sig=AlxGQFXJ7tC6F-2pZTqVEoCsbZ4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=Npma_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach+&ots=60hkj2P7UK&sig=AlxGQFXJ7tC6F-2pZTqVEoCsbZ4&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach&f=false)
- Gamonal, Sergio. (2012). *Progression of Moral Damage for Termination of Contract of Employment in Chilean Law*. *Revista de derecho (Valparaíso)*, (39),161-76. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-68512012000200006>
- Poveda, A. C., Carvajal, J. E. M., & Pulido, N. R. (2019). *Relations between economic development, violence and corruption: A nonparametric approach with DEA and data panel*. *Heliyon*, 5(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01496>
- ITC, 2011. *Reporte de transparencia corporativa*. Universidad del Desarrollo. Recuperado de <https://www.udd.cl/wp-content/uploads/2012/08/Reporte-Transparencia-Corporativa-2012.pdf>
- José, M., & de Vicuña Ancin, S. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC MARKET. Recuperado de <https://www.catedraempresafamiliarlarioja.com/sites/default/files/archivos/20.pdf>
- Ley 20393, 2009. *Publicación que establece la responsabilidad penal de las personas Jurídicas en los delitos que indica*. Biblioteca del Congreso nacional. Recuperado de <http://bcn.cl/1uybf>
- Matus Acuña, J. P. (2018). *Sobre El Valor De Las Certificaciones De Adopciin E Implementaciin De Modelos De Prevenciin De Delitos Frente a La Responsabilidad Penal De Las Personas Jurrdicas (On the Value of Adoption Certifications Implementation of Crime Prevention Models Against the Penal Responsibility of Juridical Persons)*. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3135883>
- Piazolo, (2019), "Integrity as performance-increasing factor within the real estate industry", *Property Management*, Vol. 37 No. 1, pp. 38-51. <https://doi.org/10.1108/PM-02-2018-0015>
- Rubin, Herbert J. and Irene S. Rubin. (1995). *Interviews as guided conversations*. Pp. 122-144 in *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ruiz, H. S. (2015). *Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano*. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 2(2). Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223>
- Salin, (2019), "The influence of a board's ethical commitment on corporate governance in enhancing a company's corporate performance", *Journal of Financial Crime*, Vol. 26 No. 2, pp. 496-518. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2018-0035>
- TI, 2019 *Corruption Perceptions index Report published 30 January 2019*. Transparency International. Recuperado de [https://www.transparency.org/whatwedo/publication/corruption\\_perceptions\\_index\\_2018](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/corruption_perceptions_index_2018)
- Trac-Chile, 2018 *Reporte que evalúa el nivel de reportabilidad de información corporativa de empresas matrices de origen chilenas en su constitución y con operaciones en a lo menos un país adicional al de origen*. Transparency in Corporate Reporting. Recuperado de <https://www.tracchile.cl/wp-content/uploads/2019/02/informe-trac-chile-2018-pdf.pdf>

#### **4 CONCLUSIONES GENERALES**

Este trabajo muestra que una empresa logística puede mejorar su gestión, si conoce el impacto que ha tenido en la implementación de un Modelo de Prevención de Delitos. En efecto, los resultados muestran, que, si se comprende con claridad el negocio en el que se desempeñan, como opera un MPD, los delitos que la ley establece para este tipo de modelos y que la mayoría de los entrevistados se muestran interesados de participar en este tipo de estrategias de cambio, pues perciben los beneficios en la gestión de manera transversal. Mostrándose como actores activos del proceso al proponer mejoras para ser incorporadas. Esto debido que se percibe que en la empresa prima la opinión del alto valor y contribución que significa la implementación de un MPD para la institución. Resulta importante, el hallazgo obtenido por este estudio, en materia de riesgos, puesto que no se aprecia o perciben amenazas desde este tipo de implementación, más allá de la preocupación de los entrevistados, por un incorrecto uso de este.

Respecto al primer objetivo específico, *“Analizar las implicancias que se presentan en la gestión de una organización al implementar un Modelo de prevención de delitos, considerando lo expuesto por los profesionales de la organización”*, los resultados permiten concluir con alto grado de confianza que la empresa y sus actores perciben que si se opta por implementar este tipo de modelos se contribuye no tan solo al resguardo legal, si también de forma importante a la gestión.

Respecto del segundo objetivo específico, *“Evaluar los datos recogidos de la percepción de los profesionales vinculados a la organización, respecto a la adopción de la herramienta”*, los resultados permiten concluir que una herramienta como la descrita obliga a la entidad desarrollar una revisión integral de sus procesos, generando enriquecimiento interno, que aporta no tan solo a la gestión de riesgos vinculados con los delitos contemplados en la ley 20393, sino los riesgos en general

a los cuales está expuesto la empresa, permitiendo además detectar y corregir tempranamente potenciales debilidades en sus procesos

El tercer objetivo específico, *“Confrontar las brechas detectadas en la organización estudiada, respecto de investigaciones realizadas relacionadas con el tema y con ello verificar en qué medida se ajusta con esta. Para luego proponer un plan de acción para abordarlas”*, los resultados permiten concluir que las principales brechas son el nivel de comprensión de temas claves productos de debilidades en el proceso de capacitación, liderazgo y condicionantes de admisibilidad de las denuncias. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa que permita comprender e interpretar el cómo y porqué de percepciones de actores relevantes, basada en entrevistas semi estructuradas y considerando una muestra por conveniencia, respecto de la implementación de este tipo de modelos. Se considera para ello entrevistar a 18 ejecutivos claves de la empresa. Los datos muestran que la empresa y sus actores perciben que si se opta por implementar este tipo de modelos se contribuye de forma importante en la gestión, ello porque a través del desarrollo de la evaluación, se genera enriquecimiento interno, que permite no solo mejorar la exposición de riesgo, sino también detectar y corregir brechas o debilidades internas. En síntesis, es posible asegurar que este tipo de modelo no es solo deseable, sino más bien fundamental pues aporta no tan solo a la gestión de riesgos vinculados con los delitos contemplados en la ley 20393, sino los riesgos en general a los cuales está expuesto la empresa, permitiendo además detectar y corregir tempranamente potenciales debilidades en sus procesos.

Dicho lo anterior, este trabajo contribuye a la comprensión de las necesidades de gestión que una empresa del rubro logístico posee en el marco de la implementación de un MPD, así como las implicancias que dicha implementación conlleva desde el punto de vista financiero, comercial, estructural y organizacional.

Habidos estos hallazgos, se propone el siguiente plan de acción para abordar las brechas detectadas:

- Capacitar las deficiencias observadas en el nivel estratégico, para disminuir riesgos corporativos.
- Revisar funciones, descripciones de cargo y posibles liderazgos, como parte de un proceso reflexivo y formativo.
- Reformular los requisitos de admisibilidad de toda denuncia.

#### **4.1 Propuesta para trabajos futuros**

Como continuidad de este trabajo de tesis, quedaron en evidencia varias líneas de investigación pendientes, en la es que existe espacio para seguir trabajándolas y por tanto se traducen en una interesante invitación a investigar; algunas de ellas, en directa relación con este estudio y se generan como resultado de interrogantes que han surgido durante el proceso de investigación, y otras que son más bien tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Se recomienda considerar el estudio de otras instituciones de rubros distintos al logístico o de carácter público, con el fin de analizar y complementar este trabajo, y cómo influye la adopción de un Modelo de Prevención de Delitos en su gestión y con ello contrastar si las brechas presentadas se replican o se observan otras que sugieran complementarlas.
- Si bien la muestra considerada para este estudio fue muy significativa, desde el punto de vista de su cantidad y niveles jerárquicos en el contexto de la compañía, el considerar en nuevos estudios un mayor volumen de entrevistados, más niveles jerárquicos y agregar realidades de empresas

similares podrían aportar una visión más amplia de los efectos de implementar una herramienta de esta naturaleza.

- Otro aspecto relevante no cubierto en este estudio, se refiere a efectuar un contraste con entidades de otros rubros, públicas o con organizaciones internacionales, lo cual permitirá verificar si se presenta algún tipo de patrón o sus efectos son diversos.
- Ampliar los métodos utilizados para dar validez estadística a la propuesta, utilizando además otras técnicas cuantitativas, buscando lograr con ello a modo de ejemplo: determinar numéricamente el impacto económico en una organización la implementación de un modelo de prevención de delitos.
- Avanzar en cualquiera de estos temas, a través de co-guiar una nueva tesis del programa de Magíster en Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad del Desarrollo.

## **5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Albanese, Diana (2012). Análisis y evaluación de riesgos: Aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 9(3), 206-215. Disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4099>

Artaza, O., & Galleguillos, S. (2018). El deber de gestión del riesgo de corrupción en la empresa emanado de la ley 20393 de Chile: especial referencia a las exigencias de identificación y evaluación de riesgo. *Derecho PUCP*, 0(81), 227-262. doi:<http://dx.doi.org/10.18800/derechopucp.201802.008>.

Bhavisthya, 2018. Manufacturing excellence: only road to continual improvement. Allergan, plc, Irvine, CA, Estados Unidos. <https://doi.org/10.1016/C2018-0-00688-X>

- Cabezas, V. (2015). La ley FCPA, ¿un caso de jurisdicción universal?. *USFQ revista: Law Review*, 2.
- Cabrera, Henry Ricardo, León, Alberto Medina, Medina, Dianelys Nogueira, & Chaviano, Quirenia Núñez. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. <https://dx.doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n4.75>
- Chiavenato, I. (1993). *Liderazgo y empresa. Introducción a la teoría general de la administración*. México. Recuperado de [https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato\\_I\\_2006\\_Introducción\\_a\\_la\\_teoría\\_general\\_de\\_la\\_administración\\_7a\\_ed.\\_México\\_McGraw\\_Hill\\_pp\\_298](https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I_2006_Introducción_a_la_teoría_general_de_la_administración_7a_ed._México_McGraw_Hill_pp_298)
- CMF 2018: Informe de entidades autorizadas a certificar MPD y empresas que han sido certificadas. Comisión para el mercado Financiero. Recuperado <http://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/w3-propertyvalue-18578.html>
- Freeman, 2010 *Strategic management: A stakeholder approach* Cambridge University Press, 2010 ISBN 0521151740, 9780521151740 Recuperado de [https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=NpmA\\_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach+&ots=60hkj2P7UK&sig=AlxGQFXJ7tC6F-2pZTqVEoCsbZ4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach&f=false](https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=NpmA_qEiOpkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Strategic+Management:+A+Stakeholder+Approach+&ots=60hkj2P7UK&sig=AlxGQFXJ7tC6F-2pZTqVEoCsbZ4&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20Management%3A%20A%20Stakeholder%20Approach&f=false)
- Gamonal, Sergio. (2012). Progression of Moral Damage for Termination of Contract of Employment in Chilean Law. *Revista de derecho (Valparaíso)*, (39),161-76. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-68512012000200006>
- ITC, 2011. Reporte de transparencia corporativa. Universidad del Desarrollo. Recuperado de <https://www.udd.cl/wp-content/uploads/2012/08/Reporte-Transparencia-Corporativa-2012.pdf>
- José, M., & de Vicuña Ancin, S. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC MARKET. Recuperado de

<https://www.catedraempresafamiliarlarioja.com/sites/default/files/archivos/20.pdf>

Ley 20393, 2009. Publicación que establece la responsabilidad penal de las personas Jurídicas en los delitos que indica. Biblioteca del Congreso nacional. Recuperado de <http://bcn.cl/1uybf>

Matus Acuña, J. P. (2018). Sobre El Valor De Las Certificaciones De Adopciin E Implementaciin De Modelos De Prevenciin De Delitos Frente a La Responsabilidad Penal De Las Personas Jurrdicas (On the Value of Adoption Certifications Implementation of Crime Prevention Models Against the Penal Responsibility of Juridical Persons). SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3135883>

Piazolo, (2019), "Integrity as performance-increasing factor within the real estate industry", Property Management, Vol. 37 No. 1, pp. 38-51. <https://doi.org/10.1108/PM-02-2018-0015>

Poveda, A. C., Carvajal, J. E. M., & Pulido, N. R. (2019). Relations between economic development, violence and corruption: A nonparametric approach with DEA and data panel. Heliyon, 5(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01496>

Rubin, Herbert J. and Irene S. Rubin. (1995). Interviews as guided conversations. Pp. 122-144 in Qualitative interviewing: The art o f hearing data. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ruiz, H. S. (2015). Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. HORIZONTE EMPRESARIAL, 2(2). Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223>

Salin, (2019), "The influence of a board's ethical commitment on corporate governance in enhancing a company's corporate performance", Journal of Financial Crime, Vol. 26 No. 2, pp. 496-518. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2018-0035>

TI, 2019 Corruption Perceptions index Report published 30 January 2019. Transparency International. Recuperado de

:[https://www.transparency.org/whatwedo/publication/corruption\\_perceptions\\_index\\_2018](https://www.transparency.org/whatwedo/publication/corruption_perceptions_index_2018)

Trac-Chile, 2018 Reporte que evalúa el nivel de reportabilidad de información corporativa de empresas matrices de origen chilenas en su constitución y con operaciones en a lo menos un país adicional al de origen. Transparency in Corporate Reporting. Recuperado de <https://www.tracchile.cl/wp-content/uploads/2019/02/informe-trac-chile-2018-pdf.pdf>

## 6 ANEXOS

### Plagiarism Checker X Originality Report



Plagiarism Quantity: 5% Duplicate

Date	miércoles, diciembre 18, 2019
Words	833 Plagiarized Words / Total 16520 Words
Sources	More than 123 Sources Identified.
Remarks	Low Plagiarism Detected - Your Document needs Optional Improvement.

ANÁLISIS DE PERCEPCIÓN AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS: CASO DE UNA EMPRESA LOGÍSTICA Alberto Aqueveque Mellado Bajo la supervisión del Profesor Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile Resumen Este trabajo presenta un análisis de la percepción e impacto que significa para una empresa privada en Chile, del rubro logístico el implementar un modelo de prevención de delitos, considerando que hoy este tipo de modelos se ha transformado en una potente herramienta para las empresas permitiendo administrar mejor los riesgos legales, reputacionales y económicos, así como también mejorar sus procesos y facilitar el acceso a nuevos mercados.

El objetivo de esta investigación es analizar las percepciones de ejecutivos claves de una empresa logística, en relación con el impacto en la gestión al aplicar un modelo de prevención de delitos, basado en la Ley 20.393. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa que permita comprender e interpretar el cómo y porqué de percepciones de actores relevantes, basada en entrevistas semi estructuradas y considerando una muestra por conveniencia, respecto de la implementación de este tipo de instrumentos.

Se considera para ello entrevistar a 18 ejecutivos claves de la empresa. Los datos muestran que la empresa y sus actores perciben que si se opta por implementar este tipo de modelos se contribuye de forma importante en la gestión, ello porque a través del desarrollo de la evaluación, se genera enriquecimiento interno, que permite no solo mejorar la exposición de riesgo, sino también detectar y corregir debilidades o insuficiencias internas.

#### Sources found:

Click on the highlighted sentence to see sources.

#### Internet Pages

- <1% <https://issuu.com/udeldesarrollo/docs/ac>
- <1% <https://www.empresascopec.cl/wp-content/>
- <1% <https://agexporthoy.export.com.gt/impact>
- <1% <https://www.monografias.com/trabajos16/e>
- <1% <http://pesbio.cl/upload/paginas/archivos>
- <1% <http://www.facmed.unam.mx/bmnd/Satisfacc>
- <1% <https://www.oaxaca.gob.mx/inpac/wp-conte>
- <1% <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?scr>
- <1% <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtu>
- <1% [https://issuu.com/idb\\_publications/docs/](https://issuu.com/idb_publications/docs/)
- <1% <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rconst/v9n>
- <1% <https://documentop.com/percepcion-de-los>
- <1% <https://issuu.com/pucesd/docs/propuesta>
- <1% <https://documentop.com/memoria-integrada>
- <1% <http://www.liderazgo.com.ec/articulos/>
- <1% <http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/>
- <1% <http://atlaslatinoamericano.unla.edu.ar/>
- <1% <https://es.scribd.com/document/384706206>
- <1% [https://issuu.com/idb\\_publications/docs/](https://issuu.com/idb_publications/docs/)
- <1% <https://www.colegiorudolfsteiner.edu.ec/>