



Universidad de Navarra

# *Documento de Investigación*

---

DI nº 531

Diciembre, 2003

LA CORRUPCION EN EL SECTOR PRIVADO

Antonio Argandoña \*

---

*Publicado por la Cátedra Economía y Ética*

\* Profesor de Economía, IESE

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2003, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

## LA CORRUPCION EN EL SECTOR PRIVADO

### Resumen

Las noticias que los medios de comunicación suelen recoger sobre la corrupción incluyen casi siempre una parte privada –un ciudadano o una empresa– que paga o promete una compensación a una parte pública –un político o funcionario, por ejemplo–, a fin de conseguir una ventaja o evitar un inconveniente. La corrupción pública (*private-to-public corruption*) ha sido ampliamente estudiada, por sus efectos negativos sobre la eficiencia y el crecimiento económico, así como por sus consecuencias sociales, políticas y éticas. Por el contrario, la corrupción privada (*private-to-private*) ha sido mucho menos analizada y no ha recibido una especial atención hasta hace poco. El objeto de este artículo es ofrecer algunas reflexiones sobre la naturaleza e importancia de la corrupción privada, sobre su tratamiento legal en algunos de los principales países y sobre las acciones que se pueden tomar para combatirlo, con especial consideración de sus aspectos éticos.

**Palabras clave:** corrupción privada, extorsión, soborno, ética de la empresa.

## LA CORRUPCION EN EL SECTOR PRIVADO

### Introducción<sup>1</sup>

Las noticias que los medios de comunicación suelen recoger sobre la corrupción incluyen casi siempre una parte privada –un ciudadano o una empresa– que paga o promete una compensación a una parte pública –un político o funcionario, por ejemplo–, a fin de conseguir una ventaja o evitar un inconveniente. La corrupción pública (*private-to-public corruption*) ha sido ampliamente estudiada, por sus efectos negativos sobre la eficiencia y el crecimiento económico, así como por sus consecuencias sociales, políticas y éticas. Y es también objeto de normas legales para impedirla y castigarla en todos los países del mundo.

Por el contrario, la corrupción privada (*private-to-private*) ha sido mucho menos analizada y no ha recibido una especial atención hasta hace poco. Este menor interés puede deberse a causas diversas:

a) Parece razonable pensar que el sector privado es mucho más eficiente en la defensa de sus propios intereses, por lo cual esas situaciones de corrupción privada se darán con menos frecuencia. En el caso de las empresas, por ejemplo, se supone que los propietarios y altos directivos tomarán medidas para evitar que los empleados puedan llevar a cabo acciones que perjudiquen a la organización.

b) También se piensa que los incentivos para ese tipo de actuaciones deben ser menores en el sector privado, al menos en economías en que la competencia sea sustancial y en que las acciones ineficientes son castigadas, tarde o temprano, por el mercado.

c) No faltan quienes piensan que los efectos económicos, sociales y éticos de la corrupción privada deben ser menores que los de la que incluye a políticos o funcionarios públicos.

d) La información de que disponemos sobre los casos privados de corrupción generalmente es muy escasa, porque, como veremos más adelante, su denuncia ante los tribunales suele tener escaso éxito, y porque las organizaciones afectadas suelen preferir no darles publicidad (“la ropa sucia se lava en casa”), cerrándolos con alguna medida disciplinar

---

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación sobre corrupción y ética de la empresa, dentro de las actividades de la Cátedra Economía y Ética del IESE. Mi agradecimiento a la Fundación José y Ana Royo, por su ayuda económica.

interna y, en ocasiones, con una compensación económica pactada con los perjudicados. Por la misma razón, la información agregada sobre el fenómeno de la corrupción privada, sus variantes, su extensión y sus costes, es también muy escasa<sup>2</sup>.

Y, sin embargo, hay motivos para pensar que la corrupción privada es importante, está bastante generalizada, tiene efectos muy negativos y merece ser combatida no menos que la pública. De hecho, en años recientes se han producido diversas iniciativas de organismos e instituciones internacionales para evitar y perseguir la corrupción privada<sup>3</sup>.

El objeto de este artículo es ofrecer algunas reflexiones sobre la naturaleza e importancia de la corrupción privada, sobre su tratamiento legal en algunos de los principales países y sobre las acciones que se pueden tomar para combatirla, con especial consideración de sus aspectos éticos. Después de la presentación de un breve caso reciente, se analiza primeramente la corrupción privada y sus formas, se discuten después sus dimensiones ética y legal, se ofrece un conjunto de recomendaciones prácticas a las empresas para hacer frente al problema de la corrupción privada, y se acaba con las conclusiones.

El tema ha adquirido una relevancia creciente en los últimos años, debido a una pluralidad de causas:

1) Los avances en la lucha contra la corrupción pública han puesto de manifiesto la importancia que tiene también la corrupción privada. Esto se ha comprobado en el ámbito de las relaciones internacionales, sobre todo a raíz de la entrada en vigor de la Convención de la OCDE y de la revisión de la legislación de muchos países para incluir como delito el soborno a políticos o funcionarios de otros países.

2) La intensificación de la competencia en muchos mercados parece haber multiplicado las prácticas corruptas, en detrimento de la eficiencia económica y de la justicia en las relaciones comerciales.

---

<sup>2</sup> Parece comprobado que prácticas inmorales o, al menos, dudosas, como la aceptación de regalos, son frecuentes entre los profesionales de las compras (Forker y Janson, 1990; Narayanam, 1992; Ramsey, 1989; Sibley, 1979). Wood (1995) llevó a cabo una encuesta entre profesionales de compras en una región de Reino Unido, concluyendo que las prácticas dudosas más frecuentes eran los regalos (82%), invitaciones a espectáculos (27%), mal uso de la información de los oferentes (27%) y ofrecimiento de viajes y vacaciones (18%).

<sup>3</sup> Por ejemplo, el Consejo de Europa incluyó en la *Criminal Law Convention on Corruption* (Council of Europe 1999a) recomendaciones sobre el soborno activo (art. 7) y pasivo (art. 8) en el sector privado, el tráfico de influencias (art. 12), el blanqueo de dinero procedente de las anteriores actividades (art. 13), el falseamiento de la contabilidad para hacerlo posible (art. 14), la cooperación en esas actividades (art. 15) y la responsabilidad de las empresas (art. 18), y en la *Civil Law Convention on Corruption* (Council of Europe 1999b) las medidas necesarias para que se incluya en la legislación nacional la compensación por los daños producidos por la corrupción, sin distinguir si es pública o privada. La International Chamber of Commerce (ICC) creó un subcomité dedicado al estudio y formulación de propuestas sobre la corrupción privada dentro del Standing Committee on Extortion and Bribery (luego denominado Anti-Corruption Committee), e introdujo en sus Rules of Conduct (International Chamber of Commerce 1999) una declaración explícita sobre la corrupción privada. La OCDE estudia, dentro de su Working Group on Bribery and Corruption, la posibilidad de incluir la corrupción privada en la *Convention on Combatting Bribery of Public Officials in International Business Transactions*. El Global Programme Against Corruption de Naciones Unidas (1999) lleva a cabo un estudio que incluye la corrupción de las empresas, principalmente pequeñas y medianas. La comunicación de 21 de mayo de 1997 (Com [97] 192) de la Comisión Europea al Consejo y al Parlamento Europeo sobre la política de la Unión para combatir la corrupción urgía a tomar medidas para unificar la estrategia de la UE en la lucha contra la corrupción privada. Y la Acción Conjunta de 22 de diciembre de 1998, adoptada por el Consejo de la UE, enfocaba la lucha contra la corrupción privada, pasiva o activa.

3) Y ese mismo fenómeno ha hecho a las empresas más sensibles a las limitaciones a la competencia que se derivan del soborno y de la extorsión privados.

4) El hecho de que se hayan suprimido muchas barreras comerciales entre países ha generado la necesidad de un terreno de juego nivelado, en el que no tengan cabida las prácticas corruptas.

5) La privatización de numerosas empresas públicas ha trasladado al sector privado problemas que antes pertenecían al ámbito de la corrupción pública. De hecho, cada vez se reconoce más claramente la irrelevancia de la distinción entre corrupción pública y privada.

6) Los procesos de liberalización y desregulación en muchos países –por ejemplo, en las economías en transición– han subrayado las condiciones que debe reunir el entramado institucional, legal y moral de una sociedad para que puedan arraigar en él la economía de mercado y la democracia liberal.

7) Las prácticas del marketing se han profesionalizado, poniendo de manifiesto los problemas que llevan consigo algunas prácticas corruptas.

8) Se han dado períodos más o menos largos en los que la sensibilidad moral de la sociedad se ha reducido, con el consiguiente desarrollo de prácticas corruptas. Y luego, cuando se han comprobado los efectos de esas prácticas, la misma sociedad ha reclamado una mayor moralidad en los negocios.

## Un caso

Jack Grubman era un analista de Citigroup. Hijo único de una familia modesta de Filadelfia, había conseguido cosas importantes en la vida, como diplomas universitarios en matemáticas y estadística, un empleo en AT&T y, finalmente, un puesto estrella como analista de telecomunicaciones en Salomon Smith Barney, la banca de inversiones de Citigroup<sup>4</sup>, con una remuneración anual estimada de unos 20 millones de dólares. Pero no había logrado que sus hijas gemelas fueran admitidas en una guardería de alto nivel de la calle 92ª de Nueva York.

La historia, desvelada por *The Wall Street Journal* sobre la base de los documentos de una querrela de Eliot Spitzer, fiscal general del estado de Nueva York, contra Citigroup, por supuestos conflictos de intereses entre sus divisiones de banca de inversión y banca corporativa, apunta a que Sanford Weill, presidente de Citigroup, facilitó a Grubman la entrada de sus hijas en la escuela, apoyándola con una donación del banco por un importe de un millón de dólares. La contrapartida fue la revisión de la valoración (de “neutral” a “comprar”) que Grubman hizo de las acciones de AT&T, en octubre de 1999, un mes antes de la oferta pública de venta de las acciones de AT&T Wireless. De este modo, Citigroup consolidaba la importante cuenta de AT&T; Sanford Weill conseguía el apoyo de Michael Armstrong, presidente de AT&T y miembro del consejo de Citigroup, en su intento de desplazar a John Reed como co-presidente del grupo, y Jack Grubman lograba la admisión

---

<sup>4</sup> Salomon Smith Barney fue comprada por Citibank cuando esta compañía, que dirigía Sanford Weill, compró el Travelers Group que dirigía John Reed, para formar Citigroup.

de sus hijas en la escuela que deseaba. Unas semanas después, Grubman volvió a bajar la calificación de AT&T<sup>5</sup>.

El caso se inscribe en la larga lista de escándalos que han asolado las empresas y el mundo financiero de Estados Unidos en los últimos años. Las investigaciones judiciales sobre Citigroup y Grubman incluían varios posibles delitos, como: 1) regalos de acciones a los directivos de empresas (WorldCom) cuya colocación en bolsa había sido encomendada al banco (una forma de corrupción privada); 2) la presencia regular de analistas de Salomon Smith Barney en las reuniones de los consejos de administración de compañías que iban a llevar a cabo alguna fusión (un caso de conflicto de intereses); 3) recomendaciones de compra de acciones de empresas cuando ya estaban en muy difícil situación financiera (Global Crossing, Winstar o WorldCom)<sup>6</sup>; 4) o de empresas como AT&T y AT&T Wireless, que no estaban en situación financiera delicada, pero que no respondían a una valoración objetiva –y, en todo caso, sin informar del conflicto de intereses existente entre Citigroup y el grupo AT&T; 5) o la mencionada antes de presionar a los analistas para que revisaran al alza las recomendaciones sobre acciones de empresas en las que el grupo tenía un interés especial<sup>7</sup>. A nosotros nos interesa aquí porque es uno de los pocos casos de corrupción privada que han salido a la luz pública con cierto detalle.

### La corrupción privada

La corrupción es un fenómeno variado y cambiante, que se resiste a una definición clara y de validez general. Aquí nos referimos a la corrupción privada (*private-to-private corruption*), que es la que se da cuando un directivo o empleado tiene un poder o influencia en el ejercicio de una función, tarea o responsabilidad dentro de una organización u empresa privada<sup>8</sup>, lo que le confiere una discrecionalidad en su actuación<sup>9</sup> que le permite actuar no de acuerdo con los deberes y responsabilidades de su cargo o función y, por tanto, con daño directo o indirecto para la empresa u organización<sup>10</sup> y en beneficio propio o de otra persona, empresa o entidad<sup>11</sup>.

<sup>5</sup> El 15 de agosto de 2002, Jack Grubman llegó a un acuerdo con Salomon Smith Barney para abandonar la compañía, con una compensación que se estimó en 32 millones de dólares. Una versión del caso, muy concisa pero sustancialmente completa, se puede ver en Pérez-Campanero (2002).

<sup>6</sup> Jack Grubman no cambió la recomendación sobre WorldCom, de “mantener” a “vender”, hasta una semana antes de que la compañía presentase la que fue la mayor quiebra de la historia de Estados Unidos.

<sup>7</sup> La compañía negó al principio esas informaciones como “groseras y falsas”. Más adelante, el presidente del grupo admitió: «Es cierto que sugerí a Jack Grubman que echara un nuevo vistazo a AT&T, a la luz de la transformación dramática de la empresa y de la industria», pero negó haber intentado influir en la valoración: «Siempre creía que llegaría a sus propias (...) conclusiones», aseguró (cfr. *La Vanguardia Digital*, 14 de noviembre de 2002).

<sup>8</sup> También puede aplicarse a organizaciones sin fines de lucro, ONG, asociaciones, fundaciones, etc., e incluso a empresas públicas en cuanto funcionan con criterios propios de empresa privada.

<sup>9</sup> Debida a las limitaciones del contrato de agencia, que es el que se da cuando el principal (el propietario de la empresa, por ejemplo) da a su agente (el directivo o empleado) poderes para el gobierno de toda o parte de la organización, de acuerdo con sus instrucciones y atendiendo a los intereses del principal. Un contrato de agencia no puede prever todas las situaciones posibles y las respuestas que se deben dar en cada caso. De ahí que el agente pueda ejercer su mandato en beneficio propio o de un tercero, en detrimento de los intereses del principal. Sobre la teoría de la agencia, cfr. Alchian y Demsetz (1972) y Jensen y Meckling (1976).

<sup>10</sup> El daño se produce, en todo caso, por un incumplimiento de su deber, aunque no repercuta directamente en la cuenta de resultados o en el balance de la empresa. Tal sería el caso, por ejemplo, de un jefe de compras que exige una comisión por formular un pedido a un proveedor, que no supondrá un mayor coste o una menor calidad para la empresa; o el del director de personal que acepta un regalo para contratar a un empleado que es idóneo para el puesto al que se le destina, etc. Puede, además, producirse un daño directo a los intereses, activos o resultados de la empresa.

<sup>11</sup> Esta descripción está adaptada de Argandoña (2000); véase también Argandoña (2001). Pueden verse otras definiciones parecidas en Ginwala (1998), Jain (1998), Johnston (1997), Tanzi (1995, 1998), etc.

Las formas concretas de la corrupción privada son muy variadas: soborno (cuando la iniciativa corre a cargo del que paga), extorsión o solicitud (cuando la iniciativa, explícita o no, procede del que cobra), comisiones, regalos y favores dudosos, “pagos de facilitación” (por ejemplo, para no retrasar un pedido, la entrega de una mercancía o el pago de una factura), nepotismo y favoritismo (por ejemplo, en la contratación y promoción de personal), uso ilegítimo o venta de información (secretos comerciales o industriales, por ejemplo), influencia para cambiar una valoración o recomendación (como en el caso que abre este artículo), y otras muchas que la imaginación humana ha ido desarrollando a lo largo del tiempo.

Un caso característico de este tipo de conductas es el del directivo o vendedor de una empresa que paga o promete pagar, hacer regalos o facilitar ventajas al jefe de compras o comprador de una empresa cliente, a fin de recibir pedidos de la misma<sup>12</sup>. La iniciativa puede ser del que efectúa el pago (soborno) o del que lo recibe (extorsión o solicitud), aunque la distinción no siempre es clara, ya que un aparente soborno puede ocultar una solicitud implícita (o viceversa, se puede excusar un soborno alegando una supuesta extorsión previa).

El pago puede hacerse para beneficiar (supuestamente) a la empresa que recibirá el pedido, para beneficiar al directivo o empleado que paga (por ejemplo, para cumplir sus objetivos de ventas y no ser castigado o recibir un *bonus* por ello), o porque ambos esperan ganar en la operación. La forma del pago puede ser muy variada: en metálico o en especie, como un favor o servicio, o la promesa de interceder ante otra persona para que haga un favor al interesado o a un tercero, etc. En ocasiones interviene un agente, comisionista o intermediario para facilitar la operación.

Lo que se pretende conseguir –un pedido, en nuestro ejemplo–, puede ser algo a lo que el que paga tiene derecho, al menos con criterios de justicia objetiva (por ejemplo, porque las condiciones ofrecidas son mejores o, al menos, iguales a las de otros competidores), o algo injusto (cuando se trata de que el que cobra acepte unas condiciones inferiores a las de otros competidores, en precio, calidad, servicio, etc.), o incluso la defensa contra un trato injusto por parte del que recibe la compensación (por ejemplo, porque éste amenace con no hacer pedidos si no se le paga una cantidad, o con borrar a la empresa pagadora de la lista de potenciales clientes, etc.).

Otras situaciones frecuentes en este tipo de corrupción privada son:

1) Regalos a los compradores o al director de compras de una empresa cliente, no para conseguir un favor especial, sino para tener su ánimo inclinado a concederlo, si es necesario, en el futuro<sup>13</sup>. Esta práctica no siempre se puede distinguir de la costumbre legítima de hacer regalos (poco cuantiosos) para manifestar agradecimiento por favores legítimos recibidos, mantener unas buenas relaciones comerciales o sociales, etc.<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Este es un ejemplo típico, pero bastante elemental. En la práctica, las formas pueden ser mucho más complejas, como la inclusión de la empresa en una lista reducida de proveedores habituales, o su participación en la elaboración de las condiciones del contrato para asegurar que la suya sea la mejor oferta, etc. El directivo o empleado que paga puede hacerlo con o sin la información y consentimiento de su empresa o de sus jefes.

<sup>13</sup> Esos regalos incluyen invitaciones a comidas, acontecimientos deportivos o culturales, espectáculos, fiestas, vacaciones y viajes, y también favores sexuales.

<sup>14</sup> La corrupción no suele ser un fenómeno aislado, sino que se inserta en costumbres o prácticas sociales de intercambio generalizado de favores, situaciones en que “todos pagan”, etc.

2) Pagos (u otras compensaciones) a directivos o empleados de un fabricante, importador, mayorista o distribuidor para obtener una distribución, licencia o franquicia.

3) Pagos a directivos de una institución financiera para recibir un crédito o para obtener condiciones más ventajosas en una operación (por ejemplo, para asegurar la colocación de una emisión de acciones).

4) Pagos para obtener información privilegiada sobre operaciones de la empresa, con efecto probable sobre la cotización de sus acciones (venta de información privilegiada).

5) Compra de información técnica o comercial –diseños, listados de clientes, *know how*, precios ofrecidos por otras empresas, condiciones presentadas por competidores en subastas o contratos, etc. De entre los medios empleados en estas prácticas, algunos pertenecen al ámbito de la corrupción privada, como la contratación de directivos o empleados de otras empresas para conseguir información privilegiada, el soborno a directivos o empleados para obtener esa información, etc.<sup>15</sup>.

6) Pagos a directivos de entidades de distribución –supermercados, hipermercados, grandes superficies, etc.– para disfrutar de espacio privilegiado en sus estanterías.

7) Pagos al director de personal de una empresa para que contrate o promocióne a un empleado o directivo.

8) Pagos a profesionales que tienen unos deberes específicos (contables, auditores, consultores, analistas financieros, etc.) para que actúen en contra de esos deberes<sup>16</sup>.

9) Pagos a periodistas para que dispensen un tratamiento favorable a las noticias sobre la empresa.

### **La dimensión ética de la corrupción privada<sup>17</sup>**

El núcleo del problema moral de la corrupción privada radica en que un directivo o empleado de una empresa actúa injusta y deslealmente en sus deberes (explícitos o implícitos) respecto de su empresa, aprovechándose de su cargo o responsabilidad para obtener un beneficio para sí o para otro (un pariente o un amigo, por ejemplo)<sup>18</sup>.

Además, se pueden dar también situaciones de injusticia:

a) Con la otra parte (por ejemplo, porque le cause o amenace con causarle un daño injusto si no paga).

<sup>15</sup> Cfr. Higginson (1995).

<sup>16</sup> En principio, se excluiría de los casos de corrupción privada aquellas situaciones que se dan dentro de las empresas, como cuando un directivo fuerza a un subordinado a modificar un informe o cambiar unos estados contables, sin que haya pago por parte de tercero. No obstante, puede considerarse que determinadas profesiones (auditores, contables, asesores, consultores, analistas financieros, etc.) tienen un compromiso con la sociedad, que va más allá de sus deberes para con la propia empresa. Y, en tal caso, estos serían también ejemplos de corrupción privada.

<sup>17</sup> Esta sección se basa en Argandoña (2001).

<sup>18</sup> En todo caso, el propio corrupto se perjudica a sí mismo al perder virtudes y adquirir vicios, que le harán más difícil actuar en el futuro de manera honrada.

b) Con la propia empresa (por ejemplo, por no comprar o vender en las mejores condiciones de precio, calidad, servicio, etc., por poner en peligro su reputación, por mover a otros a actuar de manera similar, por privarla de algún derecho o propiedad, etc.), y también por la necesidad de crear las condiciones necesarias para que la corrupción pueda tener lugar y pase inadvertida (falta de transparencia, ocultación de información, modificación de estados contables, etc.).

c) Con terceros (por ejemplo, competidores cuya oferta no es aceptada, a pesar de ser más favorable).

d) Con la sociedad en general, en cuanto que contribuye a crear un ambiente de corrupción, desconfianza, etc.

La actuación del corruptor es de cooperación (como inductor o como cómplice) en la actuación desleal del corrupto, en beneficio propio o de un tercero, o para evitar un perjuicio. Según los casos, la actuación puede llevar consigo otros problemas morales: por ejemplo, una injusticia con otras personas o empresas (competidores, que se ven tratados de forma injusta), o el fomento de complicidades y “efectos demostración”, o la falta de solidaridad con la sociedad, etc.<sup>19</sup>.

Las reglas que se suelen aplicar en el análisis ético de una situación de corrupción son las siguientes:

1) Un directivo o empleado no puede solicitar o exigir una extorsión, porque le compromete a llevar a cabo una acción inmoral –además de obligar a la otra parte a comportarse también él de manera no ética, como cómplice<sup>20</sup>.

2) No se puede aceptar un soborno, por la misma razón.

3) Nadie puede ofrecer un soborno, porque equivale a inducir a la otra parte a cometer un acto no ético (e ilegal).

4) No se puede aceptar una extorsión para obtener algo a lo que no se tiene derecho<sup>21</sup>.

5) En determinados casos se puede aceptar una extorsión (soportar una injusticia, no provocarla) para obtener algo a lo que se tiene derecho<sup>22</sup>. En estos casos, las reglas que hay que observar son<sup>23</sup>:

<sup>19</sup> Al corruptor se le pueden aplicar también los aprendizajes negativos a que hace referencia la nota anterior.

¿Puede extorsionar a la otra parte, si se propone actuar en todo caso de manera leal con su propia empresa?

<sup>20</sup> Obviamente, no, porque actúa de manera injusta con el que paga, y porque, de todos modos, perjudica el buen nombre de la organización a la que sirve.

<sup>21</sup> Otra cosa es que sea fácil o no determinar a qué se tiene derecho. Por ejemplo, una empresa no tiene derecho a un contrato cuando un competidor ha ofrecido mejores condiciones en todos los aspectos, ni tiene derecho a que se dicte sentencia en su favor cuando la razón no le ampara.

<sup>22</sup> Cuando una empresa “no tiene otro remedio” que acceder a una extorsión, debió cometer algún error en el pasado –dependencia de unos pocos clientes, insuficiente diversificación de su cartera de productos, abuso de “regalos” y otras prácticas dudosas, etc.– cuyas consecuencias paga ahora.

<sup>23</sup> Estas reglas son la concreción de otras, antiguas en la ética, que reciben poca atención en la actualidad, quizá por la influencia de las éticas utilitaristas y deontologistas. Cfr. Fernández (1994), Koslowski (1987) y Melé (1994).

- a) Considerar cuidadosamente todas las opciones existentes, por ver si se puede solucionar el problema sin incurrir en la corrupción (o en otro problema mayor).
- b) La extorsión debe ser explícita o, al menos, suficientemente abierta –o sea, no debe encubrirse un soborno como si se tratase de la respuesta a una extorsión o solicitud.
- c) Actuar con la intención de conseguir un derecho.
- d) Procurar evitar el daño injusto a terceros.
- e) Que existan razones objetivas y suficientemente importantes, en proporción a los daños causados.
- f) Que se evite el escándalo y el mal ejemplo que la acción puede provocar<sup>24</sup>.
- g) Que se pongan los medios para evitar que se vuelvan a producir en el futuro situaciones similares de colaboración en la corrupción<sup>25</sup>.

En la práctica, es necesario un estudio detallado del caso y de sus circunstancias, para valorar adecuadamente el problema moral y ofrecer soluciones. Porque, entre otras razones, pueden presentarse casos no sencillos.

Por ejemplo, puede que la empresa conozca que un directivo o empleado está aceptando compensaciones como las mencionadas antes, y lo consienta. ¿Cambia esto la moralidad del pago? En nuestra opinión, no, porque lo que define la corrupción no es el carácter oculto o no del pago, ni siquiera su materialidad, sino el incumplimiento, por parte del directivo o empleado corrupto, de su deber para con la empresa, es decir, la posible deslealtad al tomar decisiones en beneficio propio, pero no de la empresa<sup>26</sup>.

¿Y si es la propia empresa la que exige el pago? Ocurre, por ejemplo en el negocio de la distribución, que la empresa cliente exige un pago al proveedor simplemente para tomar en consideración su oferta. Nos parece que éste no es un caso de corrupción, porque no se trata de que el directivo o empleado pueda faltar a sus deberes de lealtad para con la empresa –aunque sí puede haber problemas de trato desigual a diversos proveedores, o de abuso de posición dominante por parte de la empresa compradora, o que el directivo corrupto añada una compensación adicional, en provecho propio, a la que exige la empresa, en cuyo caso sí habría corrupción.

Más complicado es el caso del directivo o empleado que recibe un pago para llevar a cabo un pedido, pero que procura actuar siempre de acuerdo con su deber, en el mejor servicio a la empresa en la que trabaja. En este caso, no hay deslealtad, por lo que no hay corrupción. Sin embargo, la aceptación de un pago supone, al menos, la tentación de tomar una decisión atendiendo más al provecho propio que a su deber para con la empresa –y la posibilidad de engañarse acerca de las ventajas de una oferta respecto de otra debe ser

<sup>24</sup> También a los empleados de la propia empresa.

<sup>25</sup> Esta es una condición importante a la hora de valorar la sinceridad de los que dicen que “no les queda otro remedio” que pagar al ser extorsionados. Y también porque, siendo la corrupción un problema social, hay que tomar medidas para reducirlo y evitar que se perpetúe.

<sup>26</sup> En algunos países, la legislación se fija sólo en la materialidad del pago como determinante del delito.

siempre tenida en cuenta (disonancia cognitiva)<sup>27</sup>. Además, se crea un ambiente de corrupción en la empresa, en el sector y en la sociedad, se perjudica la reputación de la empresa y se induce al que paga a pensar que el soborno es necesario para el éxito en los negocios.

### **El tratamiento legal de la corrupción privada**

El tratamiento legal de la corrupción privada no coincide, como es lógico, con el punto de vista moral. Y las diferencias entre países son considerables, si bien en casi todos existe algún tipo de norma legal que cubre, en mayor o menor medida, el problema que aquí nos ocupa<sup>28</sup>.

Los principios en que se basan las distintas legislaciones para perseguir criminalmente los casos de corrupción privada son varios y, a menudo, se solapan en un mismo país<sup>29</sup>:

1) Por los deberes fiduciarios o de lealtad para con los accionistas o propietarios (principalmente en el caso de altos directivos o miembros del consejo de administración)<sup>30</sup> o para con el propio empleador (en el caso de directivos y empleados). La quiebra del principio de lealtad está considerada en las legislaciones de Inglaterra y País de Gales y Francia; el principio de integridad de las relaciones laborales, en Países Bajos, Corea del Sur y Suecia; las relaciones fiduciarias, en Estados Unidos, y la integridad de los deberes en materia de negocios, en Japón. Esta base permite, en algunos casos, que las prácticas corruptas puedan ser legales si el empleador las conoce y las aprueba, aunque sea tácitamente. Asimismo, permite, en ocasiones, que la empresa no sea responsable de la conducta del empleado o directivo, aunque es más frecuente el caso contrario.

2) Por la protección al consumidor o usuario, o por la defensa de la competencia o del sistema de economía de mercado (principio de libre competencia). El principio de libre competencia y la protección del mercado son contemplados en las legislaciones de Alemania, Suiza, República Chequia e Inglaterra y País de Gales<sup>31</sup>, y no exige que se produzca daño para alguna de las partes o violación de algún deber de lealtad para que exista el delito y sea punible.

<sup>27</sup> Por eso, cuando sea difícil rechazar un soborno, lo que procede es comunicarlo a la dirección de la empresa, ingresar en ella los fondos o regalos recibidos, y comunicarlo así al que efectuó el pago. En el caso de profesionales independientes –médicos, por ejemplo–, que reciben regalos o comisiones por servicios encargados –pruebas o tratamientos médicos a sus pacientes–, es práctica frecuente efectuar una donación a una entidad benéfica, y enviar el recibo al que efectuó el pago, si no se puede devolver.

<sup>28</sup> En lo que sigue soy deudor de las primeras conclusiones, aún no publicadas, del estudio llevado a cabo por encargo de la International Chamber of Commerce por el Max Planck Institute for Comparative Criminal Law, de Freiburg, con financiación de la Ford Foundation, y referido a 13 países de la OCDE: Alemania, Corea del Sur, España, Estados Unidos, Francia, Países Bajos, Inglaterra y País de Gales, Italia, Japón, Polonia, República Chequia, Suecia y Suiza.

<sup>29</sup> Cfr. International Chamber of Commerce (2002).

<sup>30</sup> El problema práctico de fundamentar la lucha contra la corrupción en los deberes fiduciarios o de lealtad radica en que esos deberes no vienen especificados en los contratos de trabajo de los directivos o empleados, y pueden variar de una empresa, sector o país a otro.

<sup>31</sup> Está también contemplada en la *Joint Action of the European Union* de 22 de diciembre de 1998 sobre corrupción en el sector privado, siempre que suponga una distorsión de la competencia “como mínimo dentro del mercado común” (artículo 2, párrafo 2).

3) Por la protección de los activos y de la propiedad de la empresa (legislación contra el fraude). Permite perseguir las conductas fraudulentas, como en la legislación suiza y española –también por el incumplimiento del deber de gestionar o supervisar la empresa de acuerdo con los intereses de sus propietarios.

4) Por el tratamiento de leyes especiales: contra el tráfico de influencias, uso de información privilegiada, espionaje comercial, abuso de cargo o empleo, etc. Se ha ido desarrollando de manera parcial y fragmentaria en varios países, sobre todo en Estados Unidos<sup>32</sup>.

Como regla general, la lucha contra la corrupción privada puede emprenderse:

1) En el marco de la ley criminal, que haga de esas prácticas un delito o falta.

2) En el de la ley civil, que abra la posibilidad de reclamar compensaciones por daños y perjuicios.

3) En el de la autorregulación, que deje a las propias empresas la solución del problema, por la vía de códigos o normas internas y de acuerdos interempresariales o sectoriales.

Existe un cierto consenso entre los expertos acerca de la necesidad de una legislación criminal desarrollada, que permita identificar claramente las conductas corruptas y perseguirlas<sup>33</sup>, aunque los resultados conseguidos hasta la fecha son muy reducidos<sup>34</sup>.

Las empresas suelen inclinarse por la autorregulación (principalmente para evitar la judicialización de las relaciones comerciales y los elevados costes de las acciones legales), apoyada en leyes civiles que, en su caso, permitan compensaciones por daños y perjuicios<sup>35</sup>. La aplicación de la ley civil sobre daños y perjuicios es, no obstante, muy limitada. Así, en la mayoría de los países la empresa puede demandar al empleado que ha faltado a la lealtad debida a la empresa y le ha provocado un daño, pero el competidor perjudicado no puede hacerlo, pues tendría que invocar quebrantamiento de contrato, lo que exigiría demostrar que

<sup>32</sup> La compra de secretos comerciales, por ejemplo, está tipificada como delito en Inglaterra y País de Gales, República Chequia, Francia, Japón y Alemania.

<sup>33</sup> Los puntos débiles de este enfoque son, principalmente, la complejidad legislativa que puede hacer falta para contemplar todos los casos posibles, el obstáculo que una normativa demasiado detallada puede representar para la marcha normal de los negocios, la dificultad para mantener la legislación actualizada y los problemas de coordinación de leyes de distintos países con sistemas legales, criterios e historias distintos.

<sup>34</sup> El estudio de la International Chamber of Commerce mencionado antes ofrece alguna información sobre esos resultados: muy pocos casos en Francia y Japón; 63 casos registrados en Alemania (sin datos sobre sus resultados); dos sentencias sobre 64 casos en Países Bajos; el 0,05% de los casos sometidos a tribunales federales en Estados Unidos (incluyendo situaciones de corrupción pública) y 200 casos de “bajo calibre” en Suecia. Sólo en Corea del Sur, país en el que el Gobierno tomó medidas para moralizar las prácticas empresariales a raíz de la crisis financiera de 1997, parece que la acción contra la corrupción privada ha sido más enérgica, con 8.500 casos investigados en 1998-1999, un 40% de los cuales llevó a detenciones de empleados o directivos. Cfr. International Chamber of Commerce (2002). La mayoría de las situaciones de corrupción que se detectan acaban en un despido, frecuentemente sin recurso a los tribunales o con un acuerdo extrajudicial. Cfr. Heine (2001). Dificultades adicionales se derivan de la falta de claridad en la legislación, de las incertidumbres sobre la jurisdicción aplicable y de las dificultades para obtener evidencias o pruebas aceptables en un juicio. Cfr. Rose (2001).

<sup>35</sup> Cfr. International Chamber of Commerce (2002).

había un contrato en vigor y que el pago de un soborno por un tercero provocó el quebrantamiento de ese contrato, algo realmente difícil de probar<sup>36</sup>.

La autorregulación muestra ser un medio importante para asegurar que las empresas y asociaciones empresariales se toman en serio la lucha contra la corrupción –privada y pública– y adoptan medidas concretas para prohibirla, identificarla y perseguirla. La autorregulación debe completarse con un adecuado sistema de auditorías independientes (internas y externas), programas de formación para el personal, y medidas para proteger a los denunciantes. De todos modos, parece importante seguir avanzando en las medidas legales y judiciales para definir adecuadamente la corrupción privada, extender la prohibición a sus diversas variantes, y poner en práctica medidas para combatirla eficazmente.

### **La defensa ante la corrupción privada<sup>37</sup>**

La lucha contra la corrupción no es tarea fácil. El hecho de que la política de la empresa, expresada, por ejemplo, en su código ético y en la actitud decidida de la alta dirección, sea contraria al pago de sobornos y extorsiones y a otras prácticas similares, no garantiza que los empleados vayan a comportarse siempre como está previsto, sea por ignorancia, sea porque sus intereses personales apuntan en otra dirección, o porque la cultura real de la empresa no coincide con la declarada. A continuación se ofrecen algunos consejos para empresas que se propongan llevar a cabo esa defensa contra la corrupción, distinguiendo entre medidas profilácticas o preventivas y medidas curativas o correctoras<sup>38</sup>.

#### ***I. Medidas preventivas***

##### *1. Declaración de voluntad*

La alta dirección de la empresa debe manifestar claramente su voluntad y propósito de cumplir sin falta todas las leyes, prohibiendo estrictamente toda forma de corrupción –activa o pasiva– en la empresa, sin distinción de origen, destino, cuantía, etc. Esta declaración puede hacerse en un código de conducta, credo, etc., o en cartas a los empleados, discursos públicos, revistas de empresa, etc., y debe ser reiterada periódicamente.

Este tipo de declaraciones puede ser ineficaz, e incluso contraproducente, cuando las acciones de la dirección no se corresponden con sus palabras. Por tanto, es imprescindible que en todas las decisiones se cuide incluso la apariencia de que se actúa siempre de acuerdo con ese principio. Esto es particularmente importante, a la hora, por ejemplo, de decidir sobre ascensos, promociones, premios, distinciones, etc., a empleados y directivos, o en el

<sup>36</sup> En International Chamber of Commerce (2002) se señalan como razones del escaso uso de los procedimientos de reclamación de daños y perjuicios en casos de corrupción privada: 1) las dificultades del procedimiento; 2) las derivadas de la demostración del acto corrupto, del daño sufrido y de la relación causal de uno y otro; 3) la frecuente separación de los procesos criminal y civil (que exige seguirlos por separado y, a menudo, uno detrás de otro); 4) los altos costes derivados de un juicio largo, y 5) la resistencia de las víctimas a denunciar los hechos, por la publicidad negativa que pueden acarrear.

<sup>37</sup> Esta sección es un resumen de Argandoña (1999).

<sup>38</sup> Vincke et al. (1999) es un ejemplo de un intento similar, basado en las Reglas de la International Chamber of Commerce a que se ha aludido antes.

establecimiento de planes y programas, etc., evitando incluso la apariencia de aplicación de dobles estándares<sup>39</sup>.

La voluntad de no ceder a la corrupción y de luchar activamente contra ella debe entrar en la elaboración de la estrategia. La dirección debe cuidar que esa actitud se incorpore a la cultura y a las políticas de la empresa. Las declaraciones deben ser realistas, de modo que sean creíbles.

## 2. Definición de responsabilidades

Debe quedar siempre muy claramente definido quién lleva las gestiones y quién asume la responsabilidad en las acciones que puedan tener que ver con la corrupción: contratos, permisos, etc. En algunas ocasiones, convendrá elevar la responsabilidad última a los niveles más altos de la organización.

## 3. Establecimiento de criterios generales

La alta dirección debe estar en condiciones de dar criterios (técnicos, económicos, jurídicos y éticos) acerca de los problemas que se presenten en relación con la corrupción. A menudo, esos criterios serán los de la ética general, pero en otras ocasiones convendrá una manifestación expresa, en que se den las razones por las que la empresa rechaza la corrupción<sup>40</sup>. Esto puede llevarse a cabo, por ejemplo, en un código de conducta, o en las sesiones de discusión de temas éticos que se desarrollen dentro de un programa de formación del personal, etc.

Esos criterios se referirán, por ejemplo, a la elección de proveedores, clientes, consultores, abogados, etc., en función de su calidad, coste, prestigio, servicio a la empresa, etc.

Esos criterios deberán ser conocidos también por los clientes, proveedores, etc., que tienen derecho a conocer quién negocia con ellos, quién toma las decisiones que les conciernen, de quién dependen esas personas (cuáles son las instancias ante las que se puede reclamar), etc.

## 4. Bajar a detalles

En el tema que nos ocupa, suele ser conveniente bajar a detalles que puedan clarificar situaciones (*bright lines*). Por ejemplo:

---

<sup>39</sup> Naturalmente, la existencia de un código ético o un instrumento similar puede ser útil en la lucha contra la corrupción, pero no puede tomarse como una panacea: la clave está en su aplicación práctica, y en la generación de la cultura adecuada.

<sup>40</sup> Incluyendo el derecho de los empleados a no ser obligados o inducidos a llevar a cabo prácticas corruptas, a no ser tratados como personas moralmente sospechosas, o a no ser identificados con una empresa que admite conductas irregulares. También se incluyen las responsabilidades en que pueda incurrir la empresa por actuaciones de sus directivos o empleados, cuando estos actúan en representación de la empresa, o tienen autoridad para la toma de decisiones o para el ejercicio del control dentro de ella, etc., sin excluir las responsabilidades que la empresa pueda exigir al empleado o directivo corrupto.

1) Las donaciones a instituciones caritativas, culturales, benéficas, etc., deben ser siempre una manifestación de responsabilidad ciudadana, pero no deben llevarse a cabo con la esperanza de recibir favores a cambio, y deben ser siempre recogidas en la contabilidad, con expresión del medio como se llevó a cabo (transferencia bancaria, cheque, etc.) y, en su caso, de la persona que lo recibió o de quien actuó como intermediario.

2) Conviene recoger explícitamente la prohibición absoluta de hacer regalos, pagos, propinas, servicios, comisiones, etc., que superen una cierta cantidad, que puedan interpretarse como una violación o un intento de violación de la honradez e independencia de juicio del que los recibe, o que puedan poner en peligro el buen nombre de la empresa.

3) También conviene establecer la prohibición de aceptar esos regalos, propinas, comisiones, etc., sea cual sea su origen.

4) Si resulta necesario que el personal de la empresa acepte esos regalos, se debe establecer un procedimiento para esos casos: por ejemplo, acusar siempre recibo de los mismos en nombre de la empresa, y entregar los regalos a la persona que se designe, que les dará un uso apropiado (sorteo entre el personal, regalo a una institución benéfica, etc.).

5) Será aceptado el cobro o pago de las comisiones que sean legales y normales en operaciones de intermediación, etc., siempre que las autorice la empresa y no puedan causarle problemas.

6) Se autorizará, en su caso, la aceptación de pequeños regalos, por razones de cortesía y para el normal desarrollo de las relaciones comerciales, siempre que no superen cierto valor máximo, sean conforme a la ley, no sugieran la creación de una obligación por parte del que los recibe ni puedan crear situaciones enojosas para la empresa. De este tipo pueden ser comidas ocasionales, refrescos, invitaciones a acontecimientos musicales, deportivos, teatrales, etc., atenciones (viajes, hoteles, etc.) de cuantía pequeña, pequeños regalos con motivo de aniversarios, fiestas, etc., regalos baratos de promoción, premios por reconocimiento de servicios de carácter asistencial, cívico, caritativo o educacional, pago de gastos por cuenta del cliente (invitaciones), etc. Es conveniente poner algunos ejemplos de lo que los empleados y directivos pueden aceptar o no, y de lo que pueden ofrecer o no, así como ofrecer un medio para consultar las dudas.

7) Conviene prohibir los “pagos de facilitación” (por ejemplo, propinas para agilizar un pedido o un pago).

8) Limitación al desarrollo de negocios o gestiones por parte de directivos o empleados fuera de la empresa que puedan suponer una competencia para ésta; limitación de contratos y negocios por cuenta de la empresa con parientes, socios, etc.; limitación a la contratación de parientes, etc. Establecimiento de procedimientos para esos casos: comunicarlos siempre, solicitar autorización, etc.

9) Limitación del anonimato: los directivos y empleados deben dar siempre su nombre a las personas con las que se relacionan en nombre de la empresa (también en los procedimientos electrónicos).

10) Se deben establecer criterios estrictos sobre la aprobación de gastos (de todo tipo, incluyendo atenciones a clientes, gastos de viaje, etc.). Como es lógico, esto incluye el respaldo de la documentación necesaria (facturas, billetes, etc.).

11) En los contratos con directivos y empleados que tienen acceso a información privilegiada en la empresa (de clientes, investigación, nuevos productos y procesos, etc.), conviene establecer cláusulas que impidan el uso de esa información en beneficio de competidores durante un tiempo prudencial después de haber abandonado la empresa.

A menudo, en este tipo de problemas no basta conocer el criterio, sino que se deben ofrecer soluciones, alternativas y salidas airoas a situaciones que pueden haberse creado. Es conveniente que los propios empleados y directivos participen en la elaboración de ejemplos, criterios, etc.<sup>41</sup>.

### 5. Mecanismos de denuncia

El personal de la empresa debe conocer siempre a quién pueden acudir para denunciar conductas corruptas dentro de la empresa, o para comunicar intentos de corrupción por parte de personas ajenas (por ejemplo, una solicitud de pago ilícito), así como para pedir consejo sobre determinadas actuaciones. Esa instancia superior puede ser el jefe de cada uno, pero en ocasiones puede ser preferible darle un nivel más elevado (un consejero de temas éticos, una “línea roja”, un “defensor del empleado”, un *ombudsman*, etc.), al que se pueda acudir personalmente, o a través de otra persona, o incluso anónimamente<sup>42</sup>.

Es importante que, cuando reciba consultas o denuncias, esa instancia actúe con rapidez y discreción, respetando los derechos del denunciante o consultante y de los implicados. Naturalmente, hay que proteger siempre al denunciante de buena fe (*whistle blower*).

Hay que prever también la posibilidad de recibir denuncias del exterior, por parte, por ejemplo, de directivos o empleados de empresas que acusan a nuestros directivos o empleados de actuaciones corruptas.

### 6. Transparencia

Todas las operaciones de la empresa que supongan cobros y pagos deben recogerse fiel, ordenada y puntualmente en la contabilidad o en los registros previstos. Como es lógico, se deben prohibir siempre y sin excepción los asientos falsos, deformados, incompletos, etc., y se debe establecer la obligación de seguir cuidadosamente los estándares oficiales sobre la contabilidad (legales, o de las organizaciones profesionales de contabilidad y auditoría), manteniendo también la confidencialidad de esas anotaciones.

Es conveniente establecer criterios para la contabilidad de pagos dudosos (por ejemplo, comunicar su existencia al superior del interesado o a la persona responsable de la *hot line* ética).

Se deben guardar los comprobantes de todas las operaciones durante el tiempo señalado (sobre todo si se trata de actuaciones que pueden dar lugar a denuncias o conflictos por corrupción).

<sup>41</sup> Sobre el papel de los agentes y representantes comerciales, cfr. Davies (1999).

<sup>42</sup> Es muy conveniente que las instancias éticas pertenezcan a la línea, no al *staff*, y que alcancen el nivel más alto en la empresa.

Es conveniente llevar un fichero (confidencial) de las personas con las que se desarrollan relaciones de particular significación (por ejemplo, directores de compras de empresas clientes), de modo que se pueda conocer en cada caso con quién se trató determinado asunto, quién formuló un pedido determinado, etc.

### *7. Restitución*

Se debe establecer claramente el criterio de que la empresa devolverá siempre los pagos ilícitos y resarcirá a los perjudicados por sus actuaciones corruptas.

### *8. Supervisión y control*

La empresa debe dedicar medios (materiales y de personas) al control. Además, siempre que sospeche que se han dado en su seno situaciones de corrupción (activa o pasiva), debe estudiarlas. Particular atención debe prestarse a las oficinas o divisiones en que ese problema es más posible: compras, ventas, contratos, suministros, etc.

Se establecerán y cumplirán los procedimientos de auditoría y supervisión, interna o externa, de la contabilidad y, en su caso, de las operaciones susceptibles de actuaciones corruptas, especificando a quién deben informar los auditores en cada caso. Los documentos contables se recogen precisamente para ser examinados y usados en la dirección de la empresa; por tanto, deben ser leídos e interpretados también desde el punto de vista moral.

El personal debe recibir instrucciones precisas para colaborar con los auditores e inspectores, internos o externos.

### *9. Formación*

Aunque es probable que el personal de la empresa tenga una adecuada formación ética, no hay que darla por supuesto, ni suponer que está en condiciones de identificar adecuadamente las situaciones de corrupción que puedan presentarse y de actuar siempre de acuerdo con los principios morales establecidos. Por ello, puede ser oportuno que la empresa ayude a sus empleados en este terreno:

1) Ofreciéndoles criterios morales y jurídicos para entender en qué consiste el problema de la corrupción, cuáles son las razones para rechazarla y cuáles son las consecuencias que se derivan de la misma. Esto puede hacerse mediante cursos, seminarios, etc. o aprovechando las sesiones para la elaboración de un código ético, o para su revisión, etc.

2) En su caso, nada sustituye a la selección y contratación de directivos y empleados éticos. Se debe cuidar especialmente la calidad moral de las personas que se ponen al frente de oficinas en que los problemas de la corrupción aparecen con más frecuencia.

3) Es bueno que el personal participe de alguna manera en el establecimiento del código ético o de los criterios, material docente, etc. sobre este tema. De este modo se aprovechan sus experiencias y se refuerzan sus aprendizajes morales.

### *10. En busca de la excelencia*

Las empresas no pueden conformarse con evitar ser blanco de la corrupción ajena o incurrir, ellas mismas o sus directivos y empleados, en situaciones de corrupción, sino que deben proponerse activamente actuar siempre dentro de las normas legales y morales. Más aún, es bueno que se proponga actuar positivamente para combatir la corrupción, empezando por su sector y por su ciudad, región o país. Para ello, es conveniente que la empresa adopte una actitud de rechazo constante de la corrupción, venga de donde venga y cualesquiera que sean sus causas y sus efectos, aunque dicha corrupción parezca beneficiar a la empresa.

Debe colaborar también con las demás empresas, los gobiernos, las asociaciones empresariales, las ONG, etc., en la lucha contra la corrupción, pública o privada, facilitando información (con el debido respeto, en su caso, al honor y a la intimidad de las personas), ofreciendo ayuda, no dejando solos a los que luchan por esa causa, involucrando a las asociaciones empresariales, etc.<sup>43</sup>. También deben apoyar los códigos y reglas profesionales de contables, auditores, consultores, asesores jurídicos, etc., en la medida en que cooperan a la lucha contra la corrupción.

### **2. Medidas correctoras**

Cuando se produce una situación conflictiva porque la empresa es sujeto activo o pasivo de una actuación corrupta, se han de poner en marcha los mecanismos señalados en los párrafos anteriores, sobre todo los de identificación y castigo (y, en su caso, la revisión del plan vigente). A tal efecto, la empresa debe establecer procedimientos claros y justos para la definición de responsabilidades por actuaciones corruptas. Las sanciones deben ser proporcionadas, conocidas y claras.

Pero, además de hacer frente a la crisis, la empresa debe aprovechar esa ocasión para dar un paso adelante en su compromiso contra la corrupción, elaborando, por ejemplo, una nueva estrategia contra ese fenómeno (y anunciándola, y poniéndola en práctica), revisando con detenimiento todas las situaciones anteriores en que se pudieron haber producido actuaciones corruptas, intensificando las medidas de información y formación a sus empleados (y a sus clientes y proveedores), etc. En fin, se trata de que la empresa aproveche esa ocasión para dar un nuevo impulso a su lucha contra la corrupción, haciendo de lo que, en principio, puede ser visto como una contrariedad o incluso un problema grave, una ventaja competitiva.

## **Conclusiones**

La corrupción privada es un problema grave, no menos grave que la pública, y merece ser objeto de la atención de las empresas, porque tiene costes importantes desde el punto de vista económico (costes elevados, ineficiencias, multas, etc.), legal (denuncias, pleitos y sanciones), social (pérdida de reputación, creación de ambientes propicios a la corrupción, etc.) y ético (deterioro de la calidad de las personas y de las normas y culturas de

---

<sup>43</sup> Las empresas del sector del petróleo en Noruega, por ejemplo, desarrollaron una iniciativa conjunta para difundir información que pudiese servir a estos fines. En otros países se han llevado a cabo pactos para dar lugar a “islas de integridad”.

las organizaciones). El hecho de que nuestro conocimiento empírico sobre la extensión, gravedad y costes de la corrupción privada sea limitado no nos debe hacer pensar que se trata de un problema de menor importancia. Y así lo han entendido algunas organizaciones internacionales, que han incluido la corrupción privada en sus esfuerzos para sanear el ambiente moral de los negocios.

La lucha contra la corrupción privada se debe dar en dos frentes, principalmente. Uno, el de la normativa legal, tanto criminal como civil, para definir adecuadamente el fenómeno, ofrecer una amplia gama de enfoques para hacerle frente, y facilitar el tratamiento de los problemas que se vayan presentando. Y otro, el de la actuación voluntaria de las empresas, para protegerse adecuadamente de las situaciones de corrupción activa o pasiva, mediante medidas organizativas internas, la autorregulación sectorial, los acuerdos entre empresas y la creación de un ambiente ético dentro de las organizaciones y a su alrededor, que facilite a los interesados a identificar las situaciones de corrupción, les ofrezca los medios para hacerles frente y, sobre todo, les proporcione la fortaleza necesaria –desarrollo de virtudes– para ponerlos en práctica.

## Referencias

- Alchian, A. A. y H. Demsetz (1972), «Production, information costs, and economic organization», *American Economic Review*, 62.
- Argandoña, A. (1999), «Las empresas ante la corrupción», *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 4.
- Argandoña, A. (2000), «Sobre la corrupción», en Ramos, F., M. Martín Algarra y A. Pena (eds.), «Estudios de Comunicación y Derecho. Homenaje al profesor Manuel Fernández Areal», Editorial Compostela, Santiago.
- Argandoña, A. (2001), «Corruption: the corporate perspective», *Business Ethics. A European Review*, 10, 2, abril.
- Council of Europe (1999a), «Criminal Law Convention on Corruption», European Treaty Series, nº 173, 27 de enero.
- Council of Europe (1999b), «Civil Law Convention on Corruption», European Treaty Series, nº 174, 4 de noviembre.
- Davies, M. N. (1999), «The role of agents and sales representatives», en Vincke, F., F. Heinmann y R. Katz (eds.), «Fighting Bribery. A Corporate Policies Manual», International Chamber of Commerce, París.
- Fernández, J. L. (1994), «Ética para empresarios y directivos», Esic, Madrid.
- Forker, L. B. y R. L. Janson (1990), «Ethical practices in purchasing», *Journal of Purchasing and Materials Management*, invierno.
- Ginwala, F. (1998), «The role of governments in international corruption», en Lange, H., A. Löhr y H. Steinmann (eds.), «Working Across Cultures. Ethical Perspective for Intercultural Management», Kluwer, Dordrecht.
- Heine, G. (2001), «Private commercial bribery laws in major OECD country groups», International Chamber of Commerce, noviembre.
- Higginson, R. (1995), «Moral responsibilities to competitors», *Business Ethics. A European Review*, 4, 4, octubre.
- International Chamber of Commerce (1999), «ICC Rules of Conduct. Extortion and Bribery in International Business Transactions», ICC, París, (primera versión, 1977). Versión en castellano: «Reglas de conducta de la CCI. La extorsión y el cohecho en las transacciones comerciales internacionales», Comité Español de la Cámara de Comercio Internacional, Barcelona, 2001.

- International Chamber of Commerce (2002), «Observations on private sector bribery», París, abril.
- Jain, A. K. (1998), «Models of corruption», en Jain, A. K. (ed.), «Economics of Corruption», Kluwer, Dordrecht.
- Jensen, M. C. y W. H. Meckling (1976), «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3.
- Johnston, M. (1997), «Public officials, private interests, and sustainable democracy: When politics and corruption meet», en Elliott, K. A. (ed.), «Corruption and the Global Economy», Institute for International Economics, Washington.
- Koslowski, P. (1987), «Moralidad y eficiencia. Líneas fundamentales de la ética económica», *Cuadernos del Seminario Permanente Empresa y Humanismo*, Pamplona.
- Melé, D. (1994), «Sobornos y extorsiones en los negocios», en Melé, D. (ed.), «Ética, mercado y negocios», Eunsa, Pamplona.
- Narayanam, D. (1992), «The right stuff», *Purchasing and Supply Management*, octubre.
- Pérez-Campanero, J. (2002), «Una excelente guardería», *Expansión*, 25 de noviembre.
- Ramsey, J. (1989), «No bribes, please, we're professionals», *Purchasing and Supply Management*, diciembre.
- Rose, T. (2001), «Status report of the study on private commercial bribery to be presented to the OECD», International Chamber of Commerce, noviembre.
- Sibley, S. D. (1979), «Images of the purchasing department», *Journal of Purchasing and Materials Management*, otoño.
- Tanzi, V. (1995), «Corruption, arm's-length relationships, and markets», en Fiorentini, G. y S. Peltzman (eds.), «The Economics of Organized Crime. Cambridge», University Press, Cambridge.
- Tanzi, V. (1998), «Corruption around the world: Causes, consequences, scope, and cures», IMF Working Paper, n° 98/63.
- Vincke, F., F. Heinmann y R. Katz (eds.) (1999), «Fighting Bribery. A Corporate Policies Manual», International Chamber of Commerce, París. Versión en castellano: «La lucha contra la corrupción», Comité Español de la Cámara de Comercio Internacional, Barcelona, 2002.
- Wood, G. (1995), «Ethics in purchasing: the practitioner's experience», *Business Ethics. A European Review*, 4, 2, abril.