

Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Nº 4
Julio de 2009

LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN: UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Antonio Argandoña

Profesor y Titular de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Ricardo Morel Berendson

Colaborador, Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Cuaderno Nº 4 - Julio de 2009

LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN: UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Antonio Argandoña

Profesor y Titular de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Ricardo Morel Berendson

Colaborador, Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

Índice

INTRODUCCIÓN	7
¿Por qué las empresas deben preocuparse por la corrupción?	8
Definiendo la corrupción	8
Formas de corrupción	9
¿Por qué las empresas deben rechazar la corrupción?	12
Iniciativas colectivas de empresas en la lucha contra la corrupción	15
Iniciativa de alianza contra la corrupción (PACI - Partnering Against Corruption Initiative)	16
Iniciativa para la transparencia de industrias extractivas (EITI - Extractive Industries Transparency Initiative)	17
Red de integridad del agua (WIN - Water Integrity Network)	19
Trace International	20
Consejos: cómo luchar contra la corrupción	21
Acción interna	23
Acción externa	29
Acción colectiva	30
Conclusión	31
Anexos	32
Proceso de implementación de seis pasos de transparencia internacional	32
Combatiendo la extorsión y el soborno: reglas de conducta y recomendaciones de la Cámara de Comercio Internacional (CCI)	33
Fuentes	37

INTRODUCCIÓN

Hasta hace relativamente poco tiempo, la corrupción era un concepto directamente ligado al sector público por la relevancia que daban los estudios e investigaciones a dicho ámbito; sin embargo, en los últimos años se ha ido aumentando el análisis de la corrupción sobre su presencia, influencia y consecuencias en la esfera privada empresarial. Los resultados pueden afirmar que la corrupción es un grave problema social, político, legal, económico y ético que afecta y debe preocupar tanto a instituciones públicas como a empresas privadas.

A pesar de la magnitud del problema, aún persiste cierta indiferencia en el ámbito privado, al considerar que la corrupción no les afecta de forma directa, por lo que no dedican esfuerzos suficientes por contrarrestarla. En este punto, no está demás hacer una breve reflexión para entender hasta qué punto puede estar el sector privado condicionado por la corrupción. En su sitio de Internet, la Iniciativa de Alianza Contra la Corrupción (PACI – Partnering Against Corruption Initiative) expone las siguientes preguntas a fin de concienciar a las empresas sobre la presencia de la corrupción en sus actividades: ¿Se atrevería a afirmar ante un juez que nadie de su empresa paga o acepta sobornos? ¿Se asociaría con una empresa implicada en un escándalo de corrupción? ¿Se podría permitir aparecer en los titulares de prensa por motivos de corrupción? En este momento, ¿es la corrupción algo que le afecta a usted?

En el presente número de la Serie de Cuadernos de la Cátedra, el lector podrá, en primer lugar, conocer los motivos por los cuales las empresas deben tener en cuenta el problema de la corrupción y entender los pasos que se deben seguir para evitarla o erradicarla. Luego encontrará un apartado en el que se exponen algunos casos destacados dentro de la gama de iniciativas privadas que impulsan estrategias anticorrupción. Finalmente, se ofrecen una serie de consejos sobre cómo hacer frente a la corrupción desde la perspectiva empresarial.

Como veremos con mayor detalle más adelante, las estrategias anticorrupción consideran tres esferas o niveles desde donde deben actuar las empresas: en primer lugar, representa una responsabilidad interna, pues afecta a la propia cultura de la empresa, su rentabilidad, capacidad de supervivencia, su relación con sus accionistas, directivos y empleados, clientes y proveedores; una responsabilidad externa respecto a sus deberes de cara a la sociedad civil, y una responsabilidad colectiva en su capacidad de organizarse con otras empresas para unir fuerzas en la lucha contra la corrupción y lograr resultados de mayor impacto.

La corrupción es un grave problema social, político, legal, económico y ético que afecta y debe preocupar tanto a instituciones públicas como a empresas privadas.

¿Se atrevería a afirmar ante un juez que nadie de su empresa paga o acepta sobornos? ¿Se asociaría con una empresa implicada en un escándalo de corrupción? ¿Se podría permitir aparecer en los titulares de prensa por motivos de corrupción? En este momento, ¿es la corrupción algo que le afecta a usted?

¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DEBEN PREOCUPARSE POR LA CORRUPCIÓN?

DEFINIENDO LA CORRUPCIÓN

Dado su carácter polifacético, lejos de tener un carácter universal existe una amplia variedad de definiciones sobre corrupción según desde qué ámbito se enfoque. Por lo cual, consideramos que antes de dar una definición concreta, conviene delimitar una serie de dimensiones comunes que podrían derivar en corrupción:

En un acto corrupto, todos los que participan pueden ganar. Las víctimas son los que están fuera de la relación de corrupción.

- **Intercambio.** La corrupción se basa en la interacción entre dos o más personas, entre las cuales una inicia o induce un acto corrupto y otra lo acepta. Se trata de un intercambio de beneficio -recompensa que suele suceder de forma voluntaria y con mutuo acuerdo.
- **Violación de las normas.** La corrupción es un comportamiento inmoral que va contra las normas legales y los valores morales.
- **Abuso de poder.** Los agentes corruptos utilizan su posición de poder y la autoridad conferida para su propio beneficio.
- **Ausencia de víctimas directas.** La corrupción no suele producir víctimas directamente; por el contrario, en un acto corrupto, todos los que participan pueden ganar. Las víctimas son los que están fuera de la relación de corrupción.
- **Secretismo.** Los agentes corruptos conforman una comunidad íntima, cerrada y oculta en la que acuerdan de forma secreta los objetivos y ventajas ilegales e inmorales de sus relaciones de intercambio.

Desde una perspectiva general, la corrupción es el abuso de una posición de confianza para la obtención de un beneficio deshonesto.

Debido a la cobertura que ha tenido la corrupción en el sector público, son de sobra conocidos los ejemplos de acciones corruptas en dicho ámbito, como los pagos para que un político o funcionario autorice la concesión de un contrato público; sin embargo, muchas veces resultan menos conocidos los ejemplos del sector privado -aunque cada vez suenan más-, como las atenciones al director de compras de una empresa para conseguir un pedido o, simplemente, para tener su ánimo inclinado a concederlo en el futuro. Se trata de prácticas que no siempre se pueden distinguir de la costumbre legítima de hacer regalos para mantener buenas relaciones comerciales y sociales.

La idea de corrupción es aparentemente inofensiva; sin embargo, la conducta que sugiere acaba destruyendo los principios por los que se rige una sociedad.

Buscando ahora brindar alguna definición en base a las dimensiones antes expuestas, podemos partir desde una perspectiva general comúnmente citada en publicaciones al respecto que afirma que la corrupción es el abuso de una posición de confianza para la obtención de un beneficio deshonesto.

La idea de corrupción es aparentemente inofensiva; sin embargo la conducta que sugiere acaba destruyendo de forma muy perjudicial los principios por los que se rige una sociedad. Si extrapolamos el concepto a otros ámbitos más concretos, esto sucede tanto con una Administración pública como con una empresa.

Partiendo desde una perspectiva más concreta, la corrupción es la acción y efecto de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, burlando una regla formal o implícita acerca de lo que se debe hacer, en beneficio del que da ese algo de valor o de un tercero.

FORMAS DE CORRUPCIÓN

No hay una definición universal de corrupción, las dos citadas anteriormente (una general y la otra más concreta) son dos maneras de entenderla; sin embargo, no son determinantes. Esto se debe básicamente a que la corrupción se puede presentar en diferentes formas y en variedad de circunstancias. A continuación consideramos importante mencionar brevemente una serie de elementos que representan las principales formas de corrupción que pueden afectar directa o indirectamente a las empresas, y que recomendamos tener en cuenta, analizar y priorizar. Así, las principales formas de corrupción son las siguientes:

- **Soborno.** Cuando la iniciativa la toma quien efectúa el pago. Algunos ejemplos podrían ser: una compensación económica por un motivo determinado, el porcentaje del valor de una operación comercial, un pago mensual por concepto de consultoría mientras el contrato esté en vigencia, etc.
- **Extorsión.** Cuando la iniciativa la toma quien recibe el pago, sea de forma explícita o no. Ejemplo: una empresa es amenazada con la divulgación de información confidencial a cambio de una compensación económica.
- **Abuso de pagos, regalos y favores.** Un punto difícil de medir, ya que es una forma más sutil que utilizar dinero, pudiendo confundirse o camuflarse como un detalle legítimo de agradecimiento que muchas veces se ofrece abiertamente en el transcurso de la actividad comercial con el fin de fomentar buenas relaciones y marcar ocasiones especiales. Sin embargo, también pueden catalogarse como corrupción según el contexto y la intención con la que se realizan; por ejemplo, si se trata de un regalo costoso o lujoso brindado con la intención deliberada de obtener una mayor ventaja comercial y hasta quizás allanando el camino para siguientes regalos o favores futuros.

De esta manera, resulta importante que la empresa defina a nivel interno las situaciones en que pueden o no aceptarse estos regalos o favores, e incluso llevar un registro de éstos, para proteger a la empresa y a las personas internas y externas con las que trabaja.

Dentro de este contexto pueden surgir diversos casos según las circunstancias. A continuación apuntamos algunos que conviene tener en cuenta:

- Ofrecer regalos a un empleado o directivo de una empresa cliente, no con el fin de obtener un favor específico, sino para que la persona se incline a conceder favores en el futuro, por si resulta necesario en algún momento.
- Pagos (u otros tipos de recompensas) a los empleados o directivos de un fabricante, importador, mayorista o distribuidor con el fin de obtener un acuerdo, licencia o franquicia.
- Pagos a directivos de una institución financiera con el objetivo de obtener un préstamo o garantizar condiciones más favorables en determinadas operaciones.

La corrupción es la acción y efecto de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, burlando una regla formal o implícita acerca de lo que se debe hacer, en beneficio del que da ese algo de valor o de un tercero.

- Pagos para obtener información privilegiada sobre las transacciones de una empresa que probablemente puedan influir en el precio de sus acciones, o para conocer información comercial como listas de clientes, *know-how*, precios, licitaciones, etc. Lo que también se conoce como venta de información privilegiada. Algunos de los métodos de empleados en estas prácticas pertenecen a la esfera de la corrupción corporativa, como la contratación de empleados o directivos de otras empresas para obtener dicha información, o sobornar a empleados o directivos de la competencia con el mismo fin.
 - Pagos a distribuidores al por menor (supermercados, hipermercados, grandes superficies, etc.) para obtener una posición privilegiada en los escaparates.
 - Pagos al director de recursos humanos de una empresa para asegurar la contratación o promoción de un empleado o directivo.
 - Pagos a profesionales independientes que tienen tareas específicas (contadores, auditores, consultores, analistas financieros, etc.) para inducirlos a modificar su valoración y actuar de forma contraria a lo que deberían.
 - Pagos a periodistas para que las noticias respecto a la empresa tengan un tono positivo y favorable.
- **Pagos de facilitación.** Al ser una forma de corrupción, los pagos de facilitación son ilegales en muchos países. Pueden ser pagos exigidos por proveedores de servicios con el fin de garantizar o "facilitar" los servicios a los que la empresa tiene derecho, o bien pagos realizados por la empresa para "acelerar", por ejemplo, la realización de un pedido, orden o entrega de bienes, el pago de una factura o concesión de permisos, etc.

En muchos países este tipo de pago es tan común que hasta se considera como algo "normal" o incluso obligatorio, por más que estén penalizados legalmente. Tanto los empleados y directivos de una empresa, como sus socios y demás *stakeholders*, han de tener claro cómo asegurarse de no realizar pagos de facilitación. Los más frecuentes suelen ser pagos de escasa cuantía a un funcionario para obtener más rápidamente algo a lo que se tiene derecho (como la expedición de un certificado, un pasaporte, una licencia, etc.).

Otras formas próximas a la corrupción son:

- **Conflicto de intereses.** El conflicto de intereses es más amplio que la corrupción, aunque a veces se mezclan. Este tipo de problema surge cuando se antepone un interés personal a los de la empresa, lo que puede derivar en acciones deshonestas y poco transparentes. En ocasiones, el beneficio personal puede suponer directa o indirectamente un perjuicio para la empresa. Un ejemplo: un empleado que acepta un pago para hacer un favor a un proveedor, en contra de los intereses de la empresa.

- **Abuso del patrocinio.** Aunque es legítimo, puede ser también una forma de disimular la corrupción a través de contribuciones benéficas o patrocinios. El vincular el nombre de la empresa a un evento popular (como una actividad deportiva, cultural, de ocio o benéfica, por poner algunos ejemplos) suele ser una práctica muy común en el mundo comercial; sin embargo, es importante asegurarse que dicha actividad se realice para el beneficio de la empresa únicamente, y no para el beneficio personal de empleados, directivos o terceros.
- **Contribuciones políticas dudosas.** Similar a la anterior, pero ahora hablando de hacer una contribución a un partido político o a un candidato; resulta vital que la decisión se tome de forma transparente y con pleno consentimiento de la dirección. Es muy importante saber en qué momento se realiza esta contribución, ya que por más que sea legítima, puede ser vista como corrupción si, por ejemplo, la empresa está en proceso de negociación para obtener una licencia o un contrato público.
- **Fraude, malversación, desfalco.** Aunque no son corrupción en sentido estricto, estos tres actos están muy ligados al concepto de corrupción. El fraude, la malversación y el desfalco se refieren al aprovechamiento de una situación con el fin de obtener un beneficio personal causando repercusiones negativas para los demás empleados, los directivos o la propia empresa. Esto ocurre, por ejemplo, cuando un empleado carga gastos personales a la empresa o infla las ventas con operaciones ficticias, o un directivo va robando una importante suma de dinero de la empresa a través de varias operaciones pequeñas a bancos en el extranjero. Pero el fraude no siempre es causado desde dentro de la empresa –ya sea por el empleado, como en el ejemplo citado, o por los directivos, agentes, etc.–, sino que también puede provenir de personas externas a la compañía. Ser acusado de fraude puede conllevar graves perjuicios a la empresa, por los costes económicos que conlleva y por la imagen negativa con la que se queda de cara al público y sus *stakeholders*.
- **Lavado de dinero.** Definiéndolo de una forma simple y sin entrar en términos legales, el "lavado" de dinero es el proceso de ocultar y/o disimular el origen ilegal de ingresos obtenidos por medios ilícitos para convertirlos en "capital legítimo" de una empresa. Este proceso de transformación es ilegal en la mayoría de países, aunque no en todos, por lo que una empresa con una política anticorrupción integrada deberá tener en cuenta este factor si se relaciona –mediante operaciones de comercio exterior, por ejemplo– con organizaciones foráneas.
- **Nepotismo y favoritismo.** Sobre todo, en referencia a la contratación y promoción del personal; como utilizar el poder de un cargo para favorecer, contratar o ascender de posición a un amigo, pariente o socio.
- **Manipulación de información.** Se refiere al uso incorrecto de información privilegiada, como el acceso, difusión y/o venta de información clasificada de la empresa para beneficios particulares.

El núcleo del problema moral de la corrupción corporativa radica en el hecho que un empleado o directivo actúa de forma injusta y desleal respecto a la propia empresa, aprovechando su cargo para obtener un beneficio para sí mismo o para un conocido.

El núcleo del problema moral de la corrupción corporativa radica en el hecho que un empleado o directivo actúa de forma injusta y desleal respecto a la propia empresa donde trabaja, aprovechando su cargo o responsabilidad para obtener un beneficio para sí mismo o para un conocido (familiar, amigo, socio, etc.).

La corrupción se refiere a la deslealtad en la toma de decisiones del empleado o directivo, que buscará sus propios beneficios en vez de los de la empresa.

Las empresas emprenden iniciativas de lucha contra la corrupción por dos grandes razones: por convicción en sus principios y valores morales, y por coerción debido a los costes derivados de penas legales y pérdidas económicas.

La corrupción es un obstáculo para el desarrollo y crecimiento empresarial, y sus consecuencias reales sólo se podrán vislumbrar a mediano o largo plazo.

La ventaja competitiva que puede adquirir la empresa corrupta es poco sostenible y muy costosa a mediano y largo plazo.

Una empresa que funciona a base de prácticas corruptas es una empresa que no tiene control de sí misma.

Un empleado o directivo que actúa de forma corrupta puede, a la vez, ser injusto con:

- La otra parte, al causar o amenazar con causar daño sin motivos reales, como, por ejemplo, en el caso que se niegue a pagar.
- La propia empresa, al no comprar o vender según las mejores condiciones, en referencia al precio, calidad, servicio, etc.; al poner la reputación de la empresa en serio riesgo; al alentar a otros a actuar de la misma forma; o al crear condiciones que permitirán a la corrupción crecer y pasar desapercibida, como falta de transparencia, ocultar información, falsificar registros, etc.
- A terceros, como es el caso de competidores cuya oferta no es aceptada a pesar de ser mejor que la de la propia empresa.
- A la sociedad en general, en la medida que estas acciones contribuyen a crear una atmósfera de corrupción y desconfianza.

Lo que define la corrupción no es sólo el hecho de que sea oculta o que se haga efectivo un pago, sino la acción equivocada del empleado o directivo respecto a su compromiso con la empresa. En otras palabras, la corrupción se refiere a la deslealtad en la toma de decisiones del empleado o directivo, que buscará sus propios beneficios en vez de los de la empresa.

¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DEBEN RECHAZAR LA CORRUPCIÓN?

Las empresas pueden emprender iniciativas de lucha contra la corrupción por diversas razones, pero básicamente vinculadas a dos grandes caminos: uno más cercano a los principios y valores morales, que sería una actitud por convicción; y otro más relacionado con los costes derivados de penas legales y pérdidas económicas, que sería más una medida por coerción, por ejemplo, una respuesta ante el riesgo que aparezcan auditores externos para investigar la empresa ante denuncias por corrupción.

Si recogemos información según los diferentes casos acaecidos a nivel mundial en las últimas décadas, las empresas donde se desarrollan prácticas corruptas encuentran "beneficios" a corto plazo; sin embargo, no son capaces de alzar la vista y comprender que la corrupción es un verdadero obstáculo para el desarrollo y crecimiento empresarial y que las consecuencias reales sólo se podrán vislumbrar a mediano o largo plazo, traduciéndose en perjuicios muy altos, que pueden acabar por hundir a la empresa, y que además las consecuencias repercuten en el ámbito empresarial, la economía nacional e incluso el plano mundial.

En los últimos años se han hecho públicos escándalos de corrupción en la comunidad empresarial, por lo que se deduce que la eliminación de la corrupción está considerándose, cada vez más, como una prioridad. En este Cuaderno explicaremos a qué consecuencias se enfrenta una empresa corrupta y expondremos una serie de consejos para evitar y enfrentar la corrupción.

Incurrir en actuaciones corruptas es una estrategia equivocada, porque la ventaja competitiva que puede adquirir la empresa corrupta es poco sostenible y muy costosa a mediano y largo plazo. Una conducta que puede ser económicamente rentable cuando se practica por primera vez, deja de serlo cuando se repite y hay que llevar a cabo prácticas corruptas de forma habitual; el mantenimiento de este tipo de acciones es crecientemente costoso y los "beneficios" recibidos a corto plazo no son suficientes para cubrir las necesidades económicas de la empresa a mediano o largo plazo.

Descuidar las ventajas duraderas, basadas en calidad, innovación o calidad del servicio, para pasarse a canales mucho más endeble, suele ser síntoma de falta de calidad en la dirección. En breve: una empresa que funciona a base de prácticas corruptas, es una empresa que no tiene control de sí misma.

Resulta difícil valorar las consecuencias de la corrupción, ya que muchas veces se escapan del control de la propia empresa, abarcando además niveles personales, legales y sociales. A continuación distinguimos algunos riesgos generales que están muy ligados a las consecuencias de la corrupción, para luego profundizar en otros aspectos relacionados:

- **Riesgos personales.** La corrupción afecta de forma directa al personal de la empresa, que ve lesionada su dignidad e integridad moral, y pierde la confianza en la dirección, la compañía. Una mancha por corrupción en el historial de un empleado o directivo puede arruinar su carrera y reputación, y tener consecuencias penales (como multas y hasta prisión), civiles y sanciones laborales. Según los casos, algunos empleados querrán sacar provecho de los beneficios obtenidos; otros bajarán su rendimiento e iniciativa en la empresa ante su disconformidad con lo que ven, mientras otros –quizá los mejores y definitivamente los más honestos– optarán por abandonar la empresa.
- **Riesgos empresariales.** Una empresa corrupta suele caer en la falsedad contable y fiscal, viendo reducida su transparencia y deteriorada su reputación, además de la posibilidad de ser incluida en listas negras de ciertas organizaciones públicas. Asimismo, reduce su capacidad de supervivencia y rentabilidad futura, al aumentar los costes de hacer negocios a largo plazo, poniendo en peligro las operaciones comerciales al impedir el acceso a proveedores como gobiernos o bancos de desarrollo. Estudios hechos por el Banco Mundial o Ernst & Young resaltan que los costes de corrupción repercuten en las empresas en la pérdida de oportunidades comerciales y multas o sanciones diversas. Así, a largo plazo, el dinero gastado en corrupción resulta una pérdida para la empresa. Además, una vez dentro del terreno de la corrupción, es muy difícil poder salir.
- **Riesgos económicos, sociales y legales.** Las diferentes prácticas de corrupción son ilegales en la mayoría de países, por tanto, en caso de salir a la luz uno o varios casos de corrupción, la empresa involucrada deberá pagar altas sumas de dinero en función de penalizaciones legales y sanciones financieras, pérdida de licencias, incluso conlleva el riesgo de una condena a prisión de los empleados y directivos involucrados, y además puede generar un clima de inseguridad en el país, ahuyentando a la inversión extranjera, limitando el crecimiento del empleo y el desarrollo sostenible. La legislación anticorrupción internacional está consolidándose en los últimos años, creando organismos y plataformas que participan activamente en la lucha contra la corrupción en países desarrollados y en desarrollo, y en distintas esferas: pública y privada. Incluso si la acción se desarrolla en un tercer país y por un agente independiente, las repercusiones legales pueden afectar a la propia empresa en el país de origen.

Los costes de corrupción repercuten en las empresas en la pérdida de oportunidades comerciales y multas o sanciones. Además, una vez dentro del terreno de la corrupción, es muy difícil poder salir.

Una imagen transparente e íntegra hace a la empresa más atractiva para las instituciones financieras, aumenta las posibilidades de acceder a nuevos mercados y alianzas, y ofrece más posibilidades de obtener contratos o licencias públicas.

Una empresa firme contra la corrupción reduce el riesgo de sobornos, chantajes, regalos o incentivos. Una empresa que cedió a la presión, aunque sea una vez, recibirá posteriormente demandas de corrupción cada vez mayores.

Los riesgos y costes mencionados ya nos dan pistas y razones suficientes de por qué es mala la corrupción; sin embargo, además, queremos exponer una serie de beneficios que pueden obtener las empresas que mantienen una posición contraria a la corrupción y manejan una estrategia para evitarla y combatirla:

- Contar con la reputación de ser una empresa ética aumenta las posibilidades de acceder a nuevos mercados y aliarse con otras empresas u organizaciones públicas o privadas.
- La imagen transparente hace a la empresa más atractiva para las instituciones financieras, lo que involucra el manejo de cuentas, transacciones bancarias, acceso a créditos, etc.
- Un historial de integridad mejora las posibilidades de obtener contratos o licencias públicas.
- Con una estrategia anticorrupción bien definida y conocida por todos los empleados, directivos y *stakeholders* de la empresa, estarán mejor protegidos contra los riesgos y costes mencionados antes.
- Una empresa honesta fomenta buenas relaciones laborales y un entorno cómodo y agradable para trabajar.
- Si está sopesando la posibilidad de vender la empresa, una buena imagen y reputación ayuda para hacerla más atractiva a potenciales compradores.
- Una empresa firme contra toda forma de corrupción reduce de forma significativa el riesgo de sobornos, chantajes, regalos o incentivos. Una empresa que cedió a la presión, aunque sea una vez, recibirá posteriormente demandas de corrupción cada vez mayores. Es un círculo vicioso del que resulta muy difícil salir.
- Si su empresa pretende formar parte de una cadena de suministro como proveedor de grandes empresas, éstas querrán saber si tiene implantado un programa de lucha contra la corrupción en vigor, ya que las multinacionales están sujetas a leyes y requisitos que a su vez extienden a sus proveedores. Si no dispone de un programa anticorrupción, es menos probable que su empresa sea seleccionada como proveedora de una multinacional.

El mundo empresarial ha sido testigo de una serie de escándalos éticos en los últimos años, donde directivos de empresas como Adelfia, Enron o Parmalat, entre otras, han sido descubiertos por falsificar cuentas, ocultar información a sus superiores y utilizar los fondos de la empresa para fines personales. Es por esto que, ante la expansión del fenómeno de la corrupción –que no es sólo un problema local o nacional, sino que llega a ser global–, surgen varias organizaciones con el propósito de combatir la corrupción a nivel mundial. En varios países donde la corrupción tiene una amplia presencia, existen organizaciones locales y grupos de presión que trabajan desde hace décadas para combatirla, mientras que recientemente la lucha legal internacional contra la corrupción ocupa cada vez un lugar más importante a través de la creación de una serie de organizaciones y plataformas de lucha contra la corrupción a nivel internacional, las cuales repasaremos con mayor detalle en el siguiente apartado.

INICIATIVAS COLECTIVAS DE EMPRESAS EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

La corrupción tiene un impacto negativo en las empresas, los gobiernos, la sociedad y la economía, donde unos se benefician a costa de pérdidas de otros. El sector privado forma parte del problema de la corrupción (sujetos de extorsión, actores de soborno), pero lo interesante radica en que pueden también ser parte de la solución, por ejemplo compartiendo responsabilidades y uniendo esfuerzos para encontrar las formas más eficaces para combatir la corrupción. Los esfuerzos hechos por una sola organización pueden no ser suficientes para cambiar un entorno corrupto, por lo que son necesarias y muy importantes las iniciativas colectivas para enfrentar este grave problema.

El amplio rechazo hacia la corrupción ha generado una serie de medidas e iniciativas, tanto públicas como privadas, orientadas a la lucha contra la corrupción en las empresas, como el Décimo Principio del Pacto Global de Naciones Unidas, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, la Iniciativa de Alianza contra la Corrupción (PACI – Partnering Against Corruption Initiative), la Iniciativa para la Transparencia de Industrias Extractivas (EITI – Extractive Industries Transparency Initiative), los Principios del Ecuador para las instituciones financieras, los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno de Transparencia Internacional, las Reglas de conducta sobre extorsión y soborno en las transacciones internacionales de la Cámara de Comercio Internacional, la Red de Integridad del Agua (WIN – Water Integrity Network) o Trace International.

A continuación revisaremos de forma más detallada cuatro iniciativas empresariales de lucha contra la corrupción que pensamos pueden ser significativas debido a su ámbito de actuación y repercusión. Empezaremos hablando de una de las redes de contactos más importantes en lucha contra la corrupción a nivel corporativo; luego veremos dos iniciativas sectoriales, una enfocada a controlar las industrias extractivas (como gas, petróleo y minerales) y otra a supervisar la explotación de recursos hídricos; y finalmente hablaremos de una asociación internacional sin fines de lucro especializada en la lucha contra el soborno.

El sector privado forma parte del problema de la corrupción, pero lo interesante radica en que pueden también ser parte de la solución.

INICIATIVA DE ALIANZA CONTRA LA CORRUPCIÓN (PACI – PARTNERING AGAINST CORRUPTION INITIATIVE)

¿Qué es?

Con el objetivo de desarrollar y promover principios y prácticas anticorrupción a nivel global, la PACI surge de la unión de esfuerzos de la Cámara de Comercio Internacional, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Transparencia Internacional, el Pacto Global de Naciones Unidas y algunos bancos de desarrollo y otras instituciones financieras.

La PACI reúne a empresas de diversos sectores que tienen la intención de combatir la corrupción, implicándose en un compromiso político de tolerancia cero ante la corrupción e implementando programas internos efectivos.

Ventajas

La PACI ha desarrollado sus propios Principios de Lucha contra el Soborno (conocidos también como Principios PACI – véase abajo), en estrecha colaboración con Transparencia Internacional y el Instituto de Gobernabilidad de Basilea. Estos principios resultan un documento esencial para las empresas miembro que explica cómo hacer frente al problema de la corrupción y llevar a cabo prácticas efectivas para erradicarla o evitarla.

Además, con el fin de asegurar un compromiso verdadero, la PACI desarrolló una declaración de apoyo de los líderes corporativos, quienes al firmarla se comprometen a ejercer "tolerancia cero" hacia los sobornos y a aplicar un programa anticorrupción efectivo dentro de la empresa. De esta forma se involucra a todos los niveles de la empresa, se da un mensaje anticorrupción claro y se evitan confusiones respecto a definir qué es o no es un intento de soborno.

Se puede tener acceso también a guías y mecanismos de control, y participar en las sesiones que se organizan regularmente para compartir experiencias e intercambiar puntos de vista; en fin, beneficiarse de una red de confianza entre iguales.

Los Principios PACI

Los Principios PACI comprometen a las empresas firmantes a dos acciones básicas: 1) la adopción de una política de tolerancia cero con respecto al cohecho, y 2) al desarrollo de un programa efectivo interno para la implantación de dicha política.

Estos principios han sido diseñados para facilitar a las empresas una guía práctica para combatir las diferentes formas de corrupción presentes en los negocios internacionales. Con esto contribuyen a conseguir los objetivos de una buena gobernabilidad y desarrollo económico. Los principios incluyen puntos de las Reglas de Conducta de la Cámara de Comercio Internacional para combatir la extorsión y la corrupción, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y del Décimo Principio del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Los Principios PACI son:

- La empresa prohibirá la corrupción en cualquiera de sus formas que involucre a:
 - Un cargo público.
 - Un candidato, partido político o cargo del partido.
 - Todo empleado del sector privado (incluida una persona que dirige o trabaja para una empresa del sector privado en cualquier función).
- La empresa se comprometerá a la continuación o implementación de un Programa efectivo para hacer frente a la corrupción.

Los Principios PACI comprometen a las empresas firmantes a dos acciones básicas: la adopción de una política de tolerancia cero respecto al cohecho, y al desarrollo de un programa efectivo interno para la implantación de dicha política.

Un Programa efectivo se refiere a adaptar la totalidad de los esfuerzos empresariales a una política anticorrupción, incluidos el código ético, los procedimientos, los procesos administrativos, la formación del personal, etc. Este compromiso se orienta a desarrollar y administrar un Programa de respeto internacional que consiga de forma efectiva que la política anticorrupción de una empresa forme parte integral de la práctica diaria.

INICIATIVA PARA LA TRANSPARENCIA DE LAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS (EITI – EXTRACTIVE INDUSTRIES TRANSPARENCY INITIATIVE)

¿Qué es?

La Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI) es una coalición de gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil, inversores y organismos internacionales presente en alrededor de veinte países a nivel mundial. Fue anunciada por el anterior Primer ministro de Reino Unido, Tony Blair, durante la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible en Johannesburgo en septiembre de 2002.

La EITI promueve la mejora de los índices de gobernabilidad en países ricos en recursos naturales mediante la publicación y verificación de los pagos realizados por las empresas extractivas, y de los ingresos fiscales procedentes del petróleo, gas y minerales.

Según estudios y fuentes de la EITI, en muchos países que poseen abundantes reservas de petróleo, gas y/o minerales, la explotación de estos recursos puede generar ingresos sustanciales para fomentar el crecimiento económico y reducir la pobreza cuando se trabaja con buenos índices de gobernabilidad. Sin embargo, cuando los niveles de gobernabilidad son muy bajos, los recursos extractivos pueden ser causa de pobreza, corrupción y conflictos, traducándose, por el contrario, en lo que se suele llamar la "maldición de los recursos". Con esto en mente, la EITI busca eliminar estos impactos negativos basándose en la transparencia y la rendición de cuentas.

Ventajas

La EITI beneficia a diversos agentes involucrados en las operaciones de extracción de recursos naturales. Destaca el rol de los gobiernos y los ciudadanos de los países ricos en recursos naturales que, por lo general, suelen ser países en desarrollo; además, la población más pobre es la que suele habitar las áreas de extracción de recursos. Conocer las cantidades de dinero que reciben los gobiernos y lo que pagan las empresas es un primer paso importante para lograr que quienes toman decisiones rindan cuentas por el uso de estos ingresos. Además, esta transparencia genera un mejor clima de inversión, al ofrecer una imagen atractiva para los potenciales inversores y entidades financieras a nivel internacional sobre la estabilidad política y la prevención de conflictos sociales.

También se benefician las empresas que deciden apoyar esta iniciativa, porque de esta manera ayudan a mitigar el riesgo de la inversión, ya que la corrupción origina inestabilidad política que pone en peligro inversiones que, a menudo, son intensivas en capital y de largo plazo.

La sociedad civil también puede beneficiarse, al contar con una mayor información pública acerca de los fondos que los gobiernos administran, incrementándose las prácticas de rendición de cuentas y transparencia.

En resumen, la puesta en marcha de la EITI como parte de un programa para mejorar la gobernabilidad contribuirá a asegurar que los ingresos provenientes del petróleo, gas y minerales ayuden a mitigar el problema de la corrupción, además de contribuir al desarrollo sostenible y a la reducción de la pobreza.

La EITI promueve la mejora de los índices de gobernabilidad en países ricos en recursos naturales mediante la publicación y verificación de los pagos realizados por las empresas extractivas, y de los ingresos fiscales procedentes del petróleo, gas y minerales.

¿Cómo funciona?

EITI cuenta con un Manual de Consulta –que se puede encontrar en su página web, traducido a varios idiomas– que orienta a los países y empresas que deseen poner en marcha la iniciativa. A continuación hacemos una breve descripción de cuál es el modo de funcionamiento de la EITI:

1	Respaldo <ul style="list-style-type: none">• El gobierno del país apoya públicamente la iniciativa.• Se identifica a los interesados en el gobierno, la sociedad civil y las empresas de las industrias extractivas.• Se realiza una conferencia de lanzamiento.
2	Puesta en marcha <ul style="list-style-type: none">• Se forma un comité que involucre a todas las partes interesadas.• Se acuerdan los procedimientos fundamentales de la EITI y se prepara un plan de trabajo.
3	Desarrollo del proceso <ul style="list-style-type: none">• Se identifican las necesidades de asistencia técnica, se asegura la financiación y se obtiene apoyo institucional.• Se elige un administrador independiente para reconciliar las cifras siguiendo principios internacionales de contabilidad.
4	Revelación de datos y publicación <ul style="list-style-type: none">• Se diseña una plantilla para la presentación de la información.• Las empresas y el Gobierno envían información al administrador.• Se asegura que la información cumpla con los estándares internacionales.
5	Difusión y debate público <ul style="list-style-type: none">• Se publica el informe de la EITI, señalando cualquier discrepancia.• El administrador formula recomendaciones para mejorar el proceso.• Las partes interesadas revisan la información.
6	Evaluación <ul style="list-style-type: none">• Se revisa y mejora el proceso.• Se revisa el plan de trabajo.• Se informa periódicamente.

RED DE INTEGRIDAD DEL AGUA (WIN – WATER INTEGRITY NETWORK)

La corrupción y el agua

La corrupción en el sector del agua reduce el crecimiento económico, desalienta la inversión, vulnera la dignidad humana, aumenta los riesgos de salud y despoja a los pobres del sustento y acceso a servicios hídricos.

A pesar del daño que causa, la falta de buena gobernabilidad, transparencia, honestidad e integridad en el sector del agua ha sido y aún, en cierta medida, sigue siendo prácticamente ignorada; incluso a pesar de que el abastecimiento del agua es uno de los puntos clave de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La corrupción en el sector del agua genera la extracción excesiva del agua, contamina los recursos de agua dulce, fomenta el uso ineficaz de agua, lo que acaba teniendo graves consecuencias para la salud y alimentación de las personas, así como para la sostenibilidad ambiental. Además, la falta de transparencia imposibilita la contratación de profesionales calificados, el funcionamiento ético y la estabilidad financiera en el sector.

¿Qué es?

La Red de Integridad del Agua (WIN), constituida en 2006, es una red internacional compuesta por expertos que impulsa actividades orientadas a la erradicación de la corrupción en el sector del agua a nivel local, nacional y mundial. La WIN abre las puertas a organizaciones y personas que consideran que las medidas anticorrupción son instrumentos para el desarrollo sostenible, la eficiencia económica y la igualdad social. Transparencia Internacional desempeña la función de secretaria en la red.

Ventajas

Los miembros de WIN fomentan la concienciación y un entendimiento profundo sobre la corrupción; diagnostican el grado y alcance de ésta; investigan y comparten información, metodologías y buenas prácticas; elaboran mecanismos de monitoreo y aumentan su capacidad de coordinación y colaboración en la lucha contra la corrupción en el sector del agua.

La Red de Integridad del Agua impulsa actividades orientadas a la erradicación de la corrupción en el sector del agua, que acaba teniendo graves consecuencias para la salud y alimentación de las personas, así como para la sostenibilidad ambiental.

BRIBELine es una página web diseñada para recabar información sobre la naturaleza y frecuencia de sobornos a nivel mundial. Las demandas de soborno son reportadas de forma anónima y se hace una comparación de los resultados para luego publicarlos.

TRACE INTERNATIONAL

TRACE es una asociación sin fines de lucro que se especializa en la lucha contra el soborno. También es una fuente de información y buenas prácticas: ofrece recursos, herramientas y conocimientos para enfrentar el soborno y la extorsión, y trabaja en la formación de intermediarios comerciales (agentes de ventas, representantes, consultores, distribuidores, proveedores, etc.). Entre los productos que ofrece, destacan informes de intermediarios comerciales, centro de recursos *online* sobre legislaciones locales, e investigaciones sobre buenas prácticas corporativas.

Representa a más de cien empresas multinacionales y más de mil pequeñas y medianas empresas y empresarios particulares.

En su lucha contra el soborno, TRACE lanzó en 2007 BRIBELine, una página web diseñada para recabar información sobre la naturaleza y frecuencia de sobornos a nivel mundial. Las demandas de soborno son reportadas de forma anónima en 21 idiomas, y se hace una comparación de los resultados para luego publicarlos.

Para las empresas multinacionales, TRACE proporciona una alternativa práctica y una ventaja comercial, al crear un puente entre las empresas miembro y las que operan internacionalmente.

CONSEJOS: CÓMO LUCHAR CONTRA LA CORRUPCIÓN

Como hemos venido apuntando en los apartados anteriores, para lidiar con los riesgos y costes de la corrupción, la empresa necesita establecer una cultura ética corporativa e implementar una sólida estrategia anticorrupción. Con el fin de fomentar dicha cultura en la empresa y su entorno, y facilitar la implementación de políticas anticorrupción, en esta sección ofrecemos algunos consejos para empresas y empresarios que se propongan llevar a cabo iniciativas de lucha contra la corrupción. Es conveniente aclarar previamente que las empresas, al igual que la corrupción, no conforman una única definición universal, pues tienen diferentes características particulares; por tanto, los consejos que describimos a continuación pretenden tener un carácter general, para que puedan resultar de interés a la mayoría de personas que lean este Cuaderno.

Para empezar, podemos decir que existen numerosas iniciativas que proponen una serie de reglas, recomendaciones, principios o pasos para la implementación de estrategias que pueden ser utilizadas por las empresas a modo de guía para combatir la corrupción. La organización de la sociedad civil más importante en la lucha contra la corrupción a nivel mundial es Transparencia Internacional, que establece los siguientes principios básicos para las empresas:

- Conducir la actividad comercial de forma justa, honesta y transparente.
- No pagar ni ofrecer sobornos, ya sea directa o indirectamente, para conseguir ventajas comerciales.
- No aceptar sobornos, tanto directa como indirectamente, para conceder ventajas comerciales.
- Desarrollar un programa para implementar y respaldar estos principios.

Además, en el cuadro que presentamos a continuación queremos resaltar la relación que existe entre el Décimo Principio del Pacto Mundial y los indicadores de la Iniciativa de Reporte Global (GRI - Global Reporting Initiative) en su estrategia anticorrupción.

El Pacto Mundial es una iniciativa propuesta por Naciones Unidas cuyo objetivo es comprometer voluntariamente a las empresas a ser socialmente responsables, para lo cual elaboró diez principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y la lucha contra la corrupción. La GRI es una institución independiente que estableció una serie de directrices e indicadores para la elaboración de memorias de sostenibilidad, para que las empresas puedan evaluar su desempeño económico, ambiental y social; actualmente constituyen el marco más utilizado y aceptado para la rendición de cuentas y la gestión de la responsabilidad social corporativa.

Para lidiar con los riesgos y costes de la corrupción, la empresa necesita establecer una cultura ética corporativa e implementar una sólida estrategia anticorrupción.

Comparación del Décimo Principio del Pacto Mundial y los Indicadores del GRI respecto a la lucha contra la corrupción

Principios del Pacto Mundial		Indicadores del GRI – G3	
GC10	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.	S02	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas en cuanto a riesgos de corrupción.
		S03	Porcentaje de empleados capacitados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.
		S04	Acciones tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.
		S05	Postura frente a políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y actividades de <i>lobby</i> .
		S06	Valor total de contribuciones financieras y en especie a políticos, partidos políticos e instituciones relacionadas.

Fuente: Global Reporting Initiative, The Global Compact. 2007. *Estableciendo la conexión*.

La adopción de estos principios compromete a los participantes no sólo a evitar la corrupción en sus diferentes formas, sino que insta a las empresas a cooperar con los gobiernos, organismos internacionales y sociedad civil con el gran objetivo de crear una economía más transparente y menos corrupta.

Además, el Foro Internacional de Líderes Empresariales (IBLF – International Business Leaders Forum), organización internacional sin fines de lucro creada para promover prácticas empresariales socialmente responsables y resaltar la contribución que pueden hacer las empresas al desarrollo sostenible, junto con Transparencia Internacional y el Pacto Global de Naciones Unidas, y alineado con las Reglas de Conducta y Recomendaciones de la Cámara de Comercio Internacional (véase Anexo 2), sugiere considerar los siguientes tres niveles al establecer una estrategia para luchar contra la corrupción: interno, externo y colectivo.

Los grandes organismos internacionales de lucha contra la corrupción sugieren considerar los siguientes tres niveles al establecer una estrategia anticorrupción: interno, externo y colectivo.

Se deben introducir políticas y programas anticorrupción dentro de la propia empresa y de las operaciones de negocios.

De forma voluntaria es posible llegar a un nivel en el que se inician actividades colectivas con otras empresas, organismos o stakeholders en una estrategia colectiva contra la corrupción.

1. **Acción interna**

Como primera medida, se deben introducir políticas y programas anticorrupción dentro de la propia empresa y de las operaciones de negocios, así como evaluar los riesgos que puede conllevar la corrupción.

2. **Acción externa**

Luego se pasa a un plano en el que comparten políticas internas, experiencias y buenas prácticas con *stakeholders* externos y otras empresas.

3. **Acción colectiva**

Finalmente, de forma voluntaria, es decir, si la iniciativa parte de la propia compañía, es posible llegar a un nivel en el que se inician actividades colectivas con otras empresas, organismos o *stakeholders* en una estrategia colectiva contra la corrupción. Se trata de un proceso sostenible de cooperación donde pueden participar las empresas, el Gobierno y la sociedad civil, aumentando la credibilidad y fortaleciendo la acción individual de las empresas en su lucha contra la corrupción.

La acción colectiva no es un proceso fácil y rápido, por el contrario, requiere mucha paciencia, trabajo duro y experiencia.

Reducción o erradicación de la corrupción en el entorno

ACCIÓN INTERNA

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 de intenciones debe ser reiterada periódicamente a través de un código de conducta, cartas a empleados, discursos públicos, revistas empresariales, website, etc.

La empresa debe manifestar claramente su voluntad y propósito de cumplir sin falta todas las leyes, prohibiendo estrictamente toda forma de corrupción.

2. **Extensión de la voluntad a la acción.** El solo hecho de declarar la voluntad de luchar contra la corrupción puede no ser suficiente, pues si la intención no se refleja en las acciones, no se puede hablar de una estrategia anticorrupción. Por tanto, es imprescindible que todas las decisiones que se llevan a cabo siempre se correspondan, es decir, que el discurso y la práctica sean coherentes. Resultan particularmente importantes las decisiones internas, como por ejemplo los ascensos, promociones, premios, distinciones, etc. de empleados o directivos, o el establecimiento de planes y programas.

Estableciendo criterios anticorrupción en la empresa, se da un paso para eliminar las dudas que pueden surgir sobre cómo actuar en determinadas situaciones.

El código de conducta de la empresa debe incluirse en el programa de entrenamiento corporativo, lo que demuestra el interés de la compañía porque la ética y los valores anticorrupción primen en la empresa.

Aparte del marco legal en el que opera una empresa, es importante que adopte sus propios principios empresariales y códigos éticos.

3. **Establecimiento de criterios para prevenir actos ilícitos.** Después de alinear las decisiones a la voluntad de luchar contra la corrupción, es necesario que la empresa establezca cuáles son los criterios (técnicos, económicos, jurídicos y éticos) que se seguirán respecto a la corrupción. Esto se puede llevar a cabo, por ejemplo, estableciendo un código de conducta que abarque dichos criterios o comunicándolos en las sesiones de discusión de temas éticos que se desarrollan dentro del programa de formación del personal.

Pongamos el ejemplo de los regalos. Un código de conducta puede establecer la prohibición de recibir regalos que tengan un valor sustancial, pero es importante establecer criterios más precisos y específicos que ayuden a los empleados a comprenderlo mejor y, sobre todo, que puedan saber delimitar en qué circunstancias se puede recibir un regalo, cuál sería el valor monetario máximo que éste puede tener, cuándo debería ser rechazado o si debe ser devuelto o entregado a acciones benéficas. Estableciendo estos criterios concretos, se da un paso para eliminar las dudas que pueden surgir, sobre cómo actuar en determinadas situaciones, y además reduce los casos de, acciones que contradigan las normas anticorrupción.

4. **Comunicar los criterios y procedimientos al personal.** La comunicación es un elemento clave. No hay que dejar escapar la comunicación de los criterios mencionados en el punto anterior a todo el personal de la empresa, necesario para que filtren y se consoliden en la práctica.

Los miembros de una empresa, tanto empleados como directivos, no se adherirán a un código de conducta si no se ha hecho un esfuerzo por comunicarlo y difundirlo a todos los que les concierne, y esto, además del personal de la empresa, también puede incluir a subcontratados, proveedores, clientes y demás *stakeholders*.

La manera más formal de comunicación sería la escrita, la cual sin duda tiene un rol muy importante, pero también pueden contar otros medios de comunicación, como los electrónicos o los visuales, los cuales a veces resultan incluso más directos y apropiados para transmitir el mensaje ético de la empresa.

Además, el código de conducta de la empresa debe incluirse en el programa de entrenamiento corporativo, lo que demuestra el interés de la compañía porque la ética y los valores anticorrupción primen en la empresa y sus empleados y directivos.

5. **Adoptar el código de ética de una empresa.** Aparte del marco legal en el que opera una empresa, es importante que adopte sus propios principios empresariales y códigos éticos, los cuales deben estar alineados con los valores de la organización y los criterios generales previamente establecidos. Por ejemplo, el Décimo Principio, las Reglas de Conducta y Recomendaciones de la Cámara de Comercio Internacional y los Principios Empresariales de Transparencia Internacional pueden servir de base de código anticorrupción de una empresa u organización, y así reforzar el compromiso de los empleados y directivos. En paralelo, además de estos principios generales, existe cada vez un mayor número de iniciativas específicas en el sector corporativo, como la Iniciativa de Alianza contra la Corrupción (PACI) o TRACE International.

6. **Integración de la estrategia.** Después de establecer y transmitir una serie de mecanismos, códigos y principios anticorrupción que invitan a luchar activamente contra la corrupción, la dirección debe preocuparse por asegurar que éstos sean integrados en la cultura y política de la empresa y que, sobre todo, se desarrollen entre los empleados y directivos, es decir, que no quede como una lista de principios, sino que realmente influya la forma de trabajar y la toma de decisiones dentro de una empresa.
7. **Definición de responsabilidades.** Como una forma de integrar una actitud profundamente opuesta a actividades corruptas, es importante que se defina claramente la responsabilidad del personal en la gestión y acción de la estrategia anticorrupción, siendo necesario en muchos casos que la mayor responsabilidad recaiga sobre los niveles más altos de la organización, es decir, que los dirigentes y representantes de la empresa sepan aplicar códigos estrictos y estándares elevados respecto a prácticas éticas y de anticorrupción.
8. **Formación.** En paralelo, cabe tener en cuenta que no basta con dar por supuesto que el personal de la empresa, por tener ciertas calificaciones académicas, tendrá una adecuada formación ética, ni tampoco que está en condiciones de identificar y actuar de forma correcta ante situaciones corruptas que se puedan presentar. Es por esto que es oportuno que la empresa ayude a sus empleados a formarse en este aspecto:
 - Comunicar criterios morales y establecer criterios jurídicos para entender primero qué es la corrupción, y luego conocer sus causas y consecuencias, para dar a entender por qué es perjudicial para la empresa. Esto puede hacerse mediante cursos, seminarios, etc., o aprovechando sesiones para la elaboración de un código ético o su revisión, etc.
 - Cuidar especialmente la calidad moral de las personas que están al frente de las oficinas y divisiones que más suelen lidiar con mayor frecuencia con asuntos de corrupción, como las secciones encargadas de la selección y contratación de empleados y directivos, o las que tratan con agentes externos, etc.
 - Es bueno que el personal participe en el establecimiento del código ético o de los criterios y actividades de anticorrupción, de modo que se aprovechen sus experiencias y se refuercen sus aprendizajes morales.
9. **Asignar personal de alto nivel para asegurar el cumplimiento del código.** Una empresa puede no tener la capacidad organizacional suficiente para contar con personal preparado en asuntos éticos, pero la importancia no reside tanto en dicha capacidad, sino en la dedicación de personas competentes y con experiencia en el tema que puedan aconsejar sobre lo que se debe hacer y lo que no. El personal de la empresa debe conocer siempre a quién puede acudir para denunciar conductas corruptas dentro de la empresa, para comunicar intentos de corrupción por parte de personas ajenas, o para pedir consejo sobre determinadas actuaciones. Por lo general se suele acudir al jefe inmediato de cada uno, pero además puede resultar preferible dar un nivel de mayor importancia a este aspecto colocando a una persona que ejerza una función de consejero en asuntos éticos o similares. Es importante que este personal actúe con rapidez y discreción cuando se reciban denuncias o consultas, respetando siempre los derechos de las personas implicadas.

La estrategia anticorrupción no debe quedar como una lista de principios, sino que realmente debe influir en la forma de trabajar y la toma de decisiones dentro de una empresa.

El personal de la empresa debe conocer siempre a quién puede acudir para denunciar conductas corruptas dentro y fuera de la empresa.

10. **Contratación de personal.** El departamento de recursos humanos de la empresa debe evitar contratar y/o promocionar individuos que no obedecen o respetan las políticas de personal y el código de conducta de la empresa. En breve, las políticas de recursos humanos de una compañía deben incluir una dimensión ética.
11. **Consideración de situaciones específicas.** A continuación mencionamos algunas situaciones clave en las que es conveniente bajar a detalles:
 - 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 en el que se llevó a cabo (transferencia bancaria, cheque, etc.) y, en su caso, de la persona que lo recibió o de quién actuó como intermediario.
 - La financiación de campañas, candidatos y/o partidos políticos, muchas veces se ve salpicada por situaciones de corrupción. Las empresas deben siempre cumplir escrupulosamente la legislación sobre este tema, estableciendo reglas de actuación claras en su código ético, documentando y contabilizando sus donativos, sometiéndolos a los auditores y dándoles la publicidad adecuada, formando a sus empleados y directivos para que sepan hacer frente a estos problemas, y cooperando con los jueces y fiscales en la lucha contra la corrupción política.
 - Es conveniente hacer explícita la prohibición absoluta de hacer regalos, pagos, propinas, servicios, comisiones, etc. que superen una cantidad determinada que pueda interpretarse como una violación o un intento de violación de la honradez e independencia de juicio de la persona que los recibe, o que puedan poner en peligro el nombre de la empresa.
 - Desde la otra perspectiva, es también útil establecer la regulación para recibir regalos, pagos, propinas, servicios, comisiones, etc., independientemente de su origen. Se autorizará la aceptación de éstos sólo en situaciones específicas, por ejemplo, por razones de cortesía para el normal desarrollo de las relaciones comerciales y siempre que no superen un valor máximo, sean conformes a la ley y no sugieran la creación de una obligación por parte de quien los recibe ni puedan crear situaciones incómodas y comprometedoras para la empresa. Ejemplos de este tipo pueden ser: invitaciones puntuales a comidas ocasionales, acontecimientos musicales, deportivos, teatrales, etc., atenciones (viajes, hoteles, etc.), regalos de promoción, reconocimiento por servicios de carácter asistencial, cívico, caritativo, etc.
 - No está de más recalcar que siempre se debe tener en cuenta el procedimiento establecido para estas situaciones, por ejemplo, que establezca acusar siempre recibo de éstos en nombre de la empresa, que con ciertos estándares evite que dichos regalos sean ostentosos o lujosos, y que su entrega sea transparente, y de que se pueda repartir entre el personal o haciendo una donación a una institución benéfica.
 - Se aceptará el cobro o pago de comisiones siempre que sean legales y las autorice la empresa evaluando las posibles repercusiones.

Las políticas de recursos humanos de una compañía deben incluir una dimensión ética.

- De la misma forma, es conveniente prohibir los "pagos de facilitación", para agilizar un proceso o una operación. Si esto no es posible, se deben establecer reglas claras sobre la cantidad y propósito, a fin de evitar que luego se conviertan en pagos mayores y prácticas comunes.
 - Limitación al desarrollo de negocios fuera de la empresa que podrían suponer una competencia para ésta por parte de empleados y directivos; establecer asimismo limitaciones en los contratos y negocios por cuenta de la empresa con parientes, socios, etc. Este tipo de limitaciones se pueden traducir, por ejemplo, en que deben ser previamente autorizados y siempre comunicados de forma clara y abierta.
 - Limitación del anonimato. Tanto los directivos como los empleados deben siempre identificarse ante las personas con las que se relacionen a nombre de la empresa, incluyendo los procesos electrónicos.
 - Establecer criterios sobre la aprobación de gastos. Los gastos a reembolsar, de todo tipo, incluyendo atenciones a clientes, gastos de viaje, etc., siempre deben contar con el adecuado respaldo de documentos, con facturas, billetes, etc.
 - Establecer cláusulas sobre el manejo de información en los contratos con directivos y empleados que tienen acceso a información privilegiada o confidencial en la empresa, por ejemplo sobre clientes, investigación, productos, procesos, etc. Es conveniente establecer cláusulas que impidan el uso de dicha información en beneficio de competidores durante un tiempo prudencial después de haber abandonado la empresa.
 - Resulta conveniente, en la medida de lo posible, que los propios empleados y directivos involucrados realicen una tarea de elaboración de ejemplos y criterios sobre el uso de información.
12. **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. Se debe establecer la obligación de seguir cuidadosamente los estándares oficiales sobre la contabilidad (legales o de las organizaciones profesionales de contabilidad y auditoría), y se prohibirá sin excepción alguna toda la información que se contraste como falsa, modificada o incompleta.

Conviene también establecer criterios para la contabilidad de pagos dudosos (por ejemplo, comunicar su existencia al superior del interesado o a la persona responsable). Se deben guardar todos los comprobantes de todas las operaciones durante un tiempo estipulado, sobre todo si se trata de actuaciones que pueden dar lugar a denuncias o conflictos por corrupción.

Además, puede ser conveniente llevar un fichero de carácter confidencial de personas con las que se desarrollan relaciones de particular significación, como por ejemplo, los directores de compras de empresas cliente; de este modo se puede conocer, en cada caso, con quién se trató un determinado asunto, quién formuló un pedido específico, etc.

13. **Adoptar mecanismos internos de informes y monitoreo.** Es importante asegurarse que la empresa adopte e implemente códigos y principios anticorrupción; sin embargo, no se puede garantizar que siempre haya un funcionamiento perfecto, por lo cual es importante contar con mecanismos internos de informes y monitoreo, para así enterarse rápidamente si algo no funciona correctamente, tener tiempo de reacción para solventarlo y mejorar sus actividades. Estos mecanismos permiten a la dirección supervisar más de cerca las áreas más sensibles a la corrupción, como a los representantes de ventas o el personal de recursos humanos; sin éstos, lo más probable es que las malas prácticas sean más frecuentes y continuas.

Un programa de informes internos, un sistema de monitoreo o una auditoría interna, deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Conocimiento. Todos los empleados deben conocer los mecanismos.
 - Accesibilidad interna y externa. La información de los informes, el monitoreo y las auditorías deben estar disponibles a toda la organización, y también a proveedores, consultores y clientes.
 - Apropiado a la cultura. Adaptar los mecanismos a la cultura local.
 - Protección. Utilizar medidas preventivas contra informes frívolos y maliciosos.
 - Recolección de datos. Recoger la información, revisarla a tiempo e identificar debilidades.
 - Reacción. Tomar las medidas necesarias para cambiar algún aspecto.
 - Transparencia. Informar al comité de auditoría o similares sobre los métodos empleados, los resultados y, según el caso, las medidas correctoras tomadas.
 - Protección del informante. Proteger a los empleados informantes según el caso (más ligado a informes internos).
 - Comunicación de resultados. Informar tanto a empleados como a los accionistas y otros actores externos interesados sobre las acciones y resultados obtenidos.
14. **Supervisión y control.** Una práctica importante es la vigilancia, control y seguimiento de situaciones de corrupción en el marco de la empresa, sean activas o pasivas. Se debe prestar particular atención a las oficinas o divisiones en los que el problema suele estar más latente o las que desarrollan operaciones en países de mayor riesgo de corrupción, como 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, portanto, 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 y externos.

15. **Medidas disciplinarias para reforzar los criterios y procedimientos.** Cuando el código anticorrupción de una compañía se rompe, es decir, se produce una violación de las reglas establecidas contra la corrupción, la empresa resulta sujeto activo o pasivo de una actuación corrupta, por lo que la dirección debe tomar medidas para aplicar las sanciones apropiadas para corregir la situación. A tal efecto, la empresa debe tener procesos claros y justos para las definiciones de responsabilidades por actuaciones corruptas, y las sanciones deben ser proporcionadas y conocidas de antemano, y deben quedar claras para todo el personal de la empresa.

La corrupción no debe quedar sin sanción. Las sanciones deben ser consistentes y jamás deben considerar favoritismos, ya que el incumplimiento del código puede dañar seriamente la reputación de la empresa. La empresa debe aprovechar una ocasión de este tipo para dar un paso adelante en su compromiso de luchar contra la corrupción, primero tomando medidas contundentes (como sanciones o incluso el despido del personal directamente implicado) y luego fortaleciendo su estrategia anticorrupción o desarrollando nuevas técnicas. En breve, se trata de convertir un problema grave –como lo es la corrupción– en una oportunidad y una ventaja competitiva.

16. **Acciones de respuesta.** Se debe establecer de forma clara el criterio en el que se basará la empresa para devolver pagos ilícitos y resarcir a los perjudicados por potenciales actuaciones corruptas.

Además, la empresa debe ser capaz de aceptar que puede ser necesario modificar el código de conducta, según las circunstancias y los fallos detectados.

Además, pensamos que es conveniente comentar el proceso de seis pasos desarrollado por Transparencia Internacional para implementar una estrategia anticorrupción (véase Anexo 1). Los puntos coinciden con algunos de los anteriormente mencionados, sin embargo, los datos se enfocan de una manera particular y con un orden específico. Cabe mencionar que el proceso puede modificarse según el tamaño de las empresas y su capacidad, aunque se establece un cronograma como modelo general.

La empresa debe aprovechar un caso de corrupción para dar un paso adelante en su compromiso de luchar contra la corrupción, primero tomando medidas contundentes y luego fortaleciendo su estrategia anticorrupción o desarrollando nuevas técnicas. En breve, se trata de convertir un problema grave –como lo es la corrupción– en una oportunidad y una ventaja competitiva.

ACCIÓN EXTERNA

1. **Ser responsable y transparente.** Para minimizar los riesgos de involucrarse en prácticas corruptas, es importante que la empresa sea responsable y transparente en todas las transacciones y operaciones. Al fomentar una cultura de responsabilidad y transparencia, se da una imagen de una organización abierta que no tiene razones para ocultar información.
2. **Comunicación de criterios.** Respecto a los criterios anticorrupción establecidos, además de ser comunicados a nivel interno, también deben ser transmitidos, conocidos y aceptados a nivel externo por los socios, clientes, proveedores, etc., que además tienen derecho a conocer quién negoció con ellos, quién toma las decisiones que les conciernen, de quién dependen esas personas, etc.
3. **Mecanismos de denuncia.** Al igual que en el caso de denuncia de prácticas corruptas en el interior de la empresa, también pueden ser denunciadas a instituciones externas que controlan y regulan el sector, e incluso a las autoridades gubernativas y judiciales. Además, se puede prever la posibilidad de recibir denuncias del exterior de la empresa, por ejemplo, personal de otra empresa que denuncia una actitud corrupta de un empleado o directivo nuestro.
4. **Supervisión y control.** Véase el punto 14 en el apartado "Acción interna"; el mismo se aplica también para procesos de auditoría y supervisión externa.

Fomentar una cultura de responsabilidad y transparencia, da una imagen de una organización abierta que no tiene razones para ocultar información.

ACCIÓN COLECTIVA

Las empresas comprometidas en la lucha contra la corrupción deben tener una actitud constante de actuar bajo las normas legales y morales, y de rechazo a la corrupción, sin importar su origen, causas o efectos, e incluso cuando parezca que puede beneficiar a la empresa.

1. **Tomar medidas empresariales colectivas.** En ocasiones, la voluntad de un directivo de erradicar la corrupción no es suficiente, ya que está dentro de un contexto mucho más amplio, donde la práctica de este tipo de acciones es algo habitual y asimilado como "normal". En estas circunstancias, la acción colectiva con otras empresas es una solución clave, ya que une fuerzas para poder combatir de forma eficaz la corrupción.
2. **En busca de la excelencia.** Las empresas comprometidas en la lucha contra la corrupción deben tener una actitud constante de actuar bajo las normas legales y morales, y de rechazo a la corrupción, sin importar su origen, causas o efectos, e incluso cuando parezca que puede beneficiar a la empresa.

Puede resultar positivo que una empresa con este compromiso colabore con otras empresas, gobiernos, asociaciones empresariales, organizaciones de la sociedad civil u otras iniciativas nacionales o internacionales en la lucha contra la corrupción, a través de la facilitación de información, ofreciendo ayuda, apoyando códigos y reglas profesionales de contables, auditores, consultores, asesores jurídicos, etc.

CONCLUSIÓN

A pesar de que en algunas ocasiones la corrupción pueda presentar un beneficio a corto plazo, o incluso cuando se lleva a cabo para obtener algo a lo que la empresa tiene derecho, siempre significará la colaboración a una acción injusta y desleal.

La corrupción corporativa es un grave problema que requiere atención especial y ser tomado muy en serio por las empresas debido a sus altos costes financieros, que ponen en peligro la rentabilidad de las empresas y su continuidad, generar costes importantes y riesgos difíciles de medir y manejar, así como ineficiencia en la gestión, multas, etc. Pero además conlleva riesgos legales, como acusaciones, sanciones, juicios; institucionales, como el deterioro de la reputación, la creación de una atmósfera corrupta o la ruptura de la confianza interna; y éticos, como deterioro de la calidad ética y moral de los empleados y directivos de la organización, y de sus principios y cultura. Además, impacta negativamente en el ámbito social, al reducir el crecimiento, la inversión y la eficiencia económica, deteriorar la distribución de la renta y deslegitimar al Estado, a la economía de mercado y a la democracia.

La lucha contra la corrupción dentro de las empresas forma parte de su responsabilidad corporativa.

El resultado de tomar partido en la lucha contra la corrupción debe ir más allá que el respeto a la ley. Una política anticorrupción asimilada dentro de una empresa tiende a la creación de un clima de mayor confianza dentro de la organización y la lealtad con sus *stakeholders*, mayor calidad de gestión y una sólida reputación que, a largo plazo, se traducirá en mejores resultados económicos, sociales, humanos y éticos.

El hecho que el conocimiento de los riesgos de la corrupción en las empresas no haya sido tan investigado como otros sectores, no debe hacernos pensar que no es lo suficientemente importante como para tenerla en cuenta. La preocupación sobre este problema es compartida por diversos organismos internacionales, que incluso han creado iniciativas específicas para luchar contra la corrupción corporativa en su esfuerzo por mejorar la calidad moral de las empresas, como ya hemos señalado.

La lucha contra la corrupción debe ser abordada desde múltiples frentes. Un enfoque dentro del marco legal es básico, pues ayuda a definir el fenómeno de forma precisa y ofrece una serie de enfoques para combatirlo cuando surja; pero no debe limitarse a un tema regido por las leyes, es importante que la empresa implemente un código de conducta anticorrupción propio o, en caso de tenerlo, lo modifique según se requiera, basándose en los diferentes principios, estrategias y reglas que hemos citado en el presente Cuaderno. Un paso hacia adelante es la acción voluntaria y conjunta de las empresas, creando así un marco internacional y acuerdos capaces de regular la acción de cada empresa, facilitando la identificación de situaciones de corrupción, proporcionando herramientas para combatirlas y, sobre todo, fortaleciendo a las empresas para que, de manera conjunta, puedan eliminar la corrupción dentro del sector privado.

A pesar de que en algunas ocasiones la corrupción pueda presentar un beneficio a corto plazo, o incluso cuando se lleva a cabo para obtener algo a lo que la empresa tiene derecho, siempre significará la colaboración a una acción injusta y desleal.

La lucha contra la corrupción dentro de las empresas forma parte de su responsabilidad corporativa.

La lucha contra la corrupción no debe limitarse a un tema regido por las leyes, es importante que la empresa implemente un código de conducta anticorrupción propio.

ANEXO 1

Proceso de Implementación de seis pasos de Transparencia Internacional

Pasos	1	2	3	4	5	6
Acción	Decisión de implementar una política antisoborno.	Planeamiento para su implementación.	Desarrollar un programa detallado antisoborno.	Implementar programa.	Control	Evaluar el rendimiento
Responsabilidad primaria	Dueño de la empresa / directorio / CEO.	Gerente sénior asignado / Equipo para el proyecto.	Gerente sénior asignado / Jefes de departamento.	Gerente sénior asignado / Gerentes de línea / Funciones de soporte / Socios comerciales.	Funcionario de ética / cumplimiento. Auditores internos y externos.	Dueño de la empresa / Directorio / CEO / Comité auditor.
Proceso	<p>Asegurar el compromiso respecto de la política antisoborno desde "arriba".</p> <p>Decidir la implementación de un programa antisoborno.</p> <p>Decidir el público.</p> <p>Designar Gerente sénior/ Equipo multifuncional para el proyecto.</p>	<p>Definir los riesgos específicos de la empresa / revisar las prácticas actuales.</p> <p>Revisar todos los requisitos legales.</p> <p>Poner por escrito una política antisoborno, desarrollar y poner por escrito un programa antisoborno.</p> <p>Examinar / comprometer a la alta gerencia/ empleados seleccionados.</p>	<p>Integrar la política antisoborno a la estructura de la organización y asignar responsabilidades.</p> <p>Revisar la capacidad de las funciones de servicio para apoyar el nuevo programa.</p> <p>Desarrollar un plan detallado de implementación que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptación de políticas de RRHH - Comunicaciones - Programas de capacitación <p>Establecer el funcionamiento de los reclamos. Prepararse para enfrentar incidentes.</p>	<p>Difundir el programa anticorrupción interna y externamente.</p> <p>Implementar cursos de capacitación para empleados y socios comerciales.</p> <p>Asegurarse de que se cuente con capacidades especializadas en cuanto a la velocidad:</p> <p>auditoría interna, finanzas, departamento legal.</p> <p>Gestión de los incidentes.</p> <p>Revisar el rol del equipo asignado al proyecto.</p>	<p>Revisar regularmente el sistema.</p> <p>Obtener experiencia a partir de incidentes reportados.</p> <p>Utilizar canales externos de afirmación.</p> <p>Revisar el uso de los canales disponibles para presentar reclamaciones.</p>	<p>Recibir comentarios a partir de las acciones de control.</p> <p>Evaluar la efectividad del programa.</p> <p>Desarrollar mejoras para el programa.</p> <p>Elevar informes a la gerencia.</p> <p>Revisión y suscripción del programa por parte del directorio.</p> <p>Difusión de los procesos y resultados del programa (opcional).</p>
Tiempo	Un mes.	De tres a seis meses.	De tres a seis meses.	Un año.	Continuo.	Al menos una vez al año.

Fuente: The Global Compact, Transparencia Internacional, IBLF. 2005. *Los negocios contra la corrupción: un marco para la acción.*

ANEXO 2

Combatiendo la extorsión y el soborno: Reglas de conducta y recomendaciones de la Cámara de Comercio Internacional (CCI). Edición 2005.

El documento original consta de tres partes:

Parte I: Reglas de conducta para combatir la extorsión y el soborno.

Parte II: Seguimiento y promoción de las reglas por parte de la CCI.

Parte III: Cooperación de la CCI con organismos internacionales y gobiernos nacionales.

A continuación adjuntamos la Parte I, que consideramos tiene más relevancia para el tema que estamos tratando en el presente Cuaderno: la lucha contra la corrupción desde las empresas.

Parte I: reglas de conducta para combatir la extorsión y el soborno.

Estas reglas de conducta están concebidas como un método de autoregulación de las empresas en un contexto de existencia de leyes nacionales aplicables. Su aceptación voluntaria por parte de las empresas de negocios fomentará altos estándares de integridad en las transacciones comerciales, ya sean entre empresas y organismos públicos o entre las propias empresas. Estas reglas desempeñarán un importante papel, ayudando a las empresas a cumplir con sus obligaciones legales y con las numerosas iniciativas anticorrupción a escala internacional. Asimismo, proporcionarán una base apropiada para resistir los intentos de extorsión.

Artículo 1: Prohibición del soborno y la extorsión

Las empresas deben prohibir el soborno y la extorsión en todo tiempo y de cualquier forma, ya sea directa o indirecta, a través de agentes u otros intermediarios.

- a) Constituye soborno el ofrecer, prometer, dar o aceptar una ganancia pecuniaria indebida o cualquier otra ventaja para o por:
 - Un funcionario público a nivel nacional, local o internacional.
 - Un partido político, funcionario de partido o candidato.
 - Un director, oficial, empleado o representante de una empresa privada, para obtener o conservar un negocio u otra ventaja impropia, por ejemplo, en relación con permisos reguladores, impuestos, trámites aduaneros, procedimientos judiciales o legislativos.
- b) Extorsión o solicitud es la demanda de un soborno, ya sea acompañado o no de una amenaza si se rechaza la petición. El "soborno" como se utiliza en estas reglas incluye la extorsión.
- c) Las empresas no deberán: 1) sobornar con parte del pago de un contrato a funcionarios públicos o a empleados de la otra parte contratante, o 2) utilizar intermediarios tales como agentes, subcontratistas, consultores o cualquier otro tercero para canalizar pagos a funcionarios públicos o a empleados de la otra parte contratante, a sus parientes, amigos o asociados de negocios.

Artículo 2: Representantes y otros intermediarios

Las empresas deben difundir su política anticorrupción a todos sus representantes y otros intermediarios y dejar claro que esperan que todas las actividades llevadas a cabo en su representación se realicen de conformidad con su política. Específicamente, las empresas deberán tomar las medidas, dentro de su competencia, para asegurar:

- a) Que cualquier pago a cualquier representante no represente más que una remuneración apropiada por los servicios legítimos proporcionados por dicho representante.
- b) Que el representante no transmite parte alguna de tal pago como soborno o de otro modo en contravención de estas reglas de conducta.
- c) Que los representantes acuerden expresamente no pagar sobornos. Las empresas deberán incluir en sus contratos disposiciones para dar por terminados los contratos con los representantes si se pagan sobornos, excepto los acuerdos con representantes que realicen actividades administrativas o de trabajos de oficina.
- d) Que mantienen un registro de los nombres, términos del empleo y pagos realizados a todos sus representantes en relación con transacciones con organismos públicos, empresas estatales o privadas.

Este registro debe estar disponible para la inspección de auditores y de autoridades gubernamentales debidamente autorizadas bajo condiciones de confidencialidad.

Las disposiciones anteriores deben ser aplicadas a todos los representantes u otros intermediarios utilizados por la empresa para obtener pedidos y permisos, incluyendo representantes de ventas, agentes aduanales, abogados y consultores.

Artículo 3: Joint-Ventures y contratos de prestación de servicios externos (outsourcing)

Las empresas deben tomar medidas dentro de sus posibilidades para asegurar que las disposiciones antisoborno coherentes con estas reglas de conducta sean aceptadas por sus socios en una *Joint-Venture* en lo que le sea aplicable y por las partes en acuerdos de *outsourcing*.

Artículo 4: Donativos políticos, benéficos y patrocinios

- a) Las empresas solo deberán hacer donativos a partidos políticos, funcionarios de partido y candidatos de conformidad con las leyes aplicables y todos los requisitos para su difusión pública deben ser cumplidos completamente. La cantidad y oportunidad de los donativos políticos deben ser revisadas para asegurar que no sean utilizadas como medio para encubrir sobornos.
- b) Las empresas deben tomar medidas dentro de sus posibilidades para asegurar que sus donativos benéficos y patrocinios no sean usadas para encubrir sobornos. Los donativos benéficos y los patrocinios deben ser transparentes y de conformidad con las leyes aplicables.
- c) Las empresas deben establecer controles y procedimientos razonables para asegurar que no se realicen donativos políticos o benéficos indebidos. Debe prestarse especial cuidado en la revisión de donativos a organizaciones en las que las figuras políticas prominentes, o sus parientes, amigos y asociados de negocio estén involucrados.

Artículo 5: Obsequios, atenciones y gastos

Las empresas deben establecer procedimientos que traten la oferta y recepción de obsequios, atenciones o gastos, con el fin de asegurar que esos acuerdos: 1) están limitados a gastos razonables y de buena fe, y 2) no afecten impropiamente, o pueda entenderse que afecten impropiamente, al resultado de una contratación u otra transacción de negocios.

Artículo 6: Pagos de facilitación

- a) Las empresas no deben hacer pagos de facilitación. En caso de que una empresa determine, después de una revisión de la dirección, que los pagos de facilitación no pueden ser eliminados totalmente, debe establecer controles y procedimientos para asegurar que sólo se utilicen en pequeños pagos a funcionarios de bajo nivel por actividades de rutina a los que la empresa tenga derecho.
- b) La necesidad del uso continuado de los pagos de facilitación debe ser revisada periódicamente con el fin de eliminarlos lo más pronto posible.

Artículo 7: Políticas corporativas

Con el fin de prevenir el soborno y la extorsión, las empresas deben implementar políticas completas o códigos que reflejen estas reglas de conducta, así como las circunstancias particulares y el ambiente específico de negocios. Estas políticas o códigos deberán:

- a) Proporcionar una guía y entrenamiento para identificar y evitar sobornos o extorsiones en el desarrollo diario de las negociaciones comerciales de la empresa.
- b) Ofrecer canales confidenciales para presentar quejas, buscar consejo o reportar violaciones, sin temer represalias.
- c) Incluir procedimientos disciplinarios para sancionar la mala conducta.
- d) Aplicarlas a todas las subsidiarias controladas, extranjeras y locales.

Artículo 8: Registros financieros y auditoría

- a) Todas las transacciones financieras deben ser registradas propia y suficientemente en libros de contabilidad, disponibles para ser inspeccionados por las juntas directivas si les corresponde o en su caso el área correspondiente, así como por auditores.
- b) No debe haber "registros fuera de libros" o cuentas secretas, ni debe ser expedido documento alguno que no registre apropiada y razonablemente las transacciones a las que se refiere.
- c) Las empresas deben tomar todas las medidas necesarias para establecer sistemas independientes de auditoría, ya sea con auditores internos o externos, con el fin de descubrir cualquier transacción que contravenga estas reglas de conducta. Deberán tomarse medidas correctivas apropiadas, en su caso.
- d) Las empresas deben acatar todas las disposiciones y normas fiscales nacionales, incluyendo aquellas que prohíben la deducción de cualquier forma de pago de sobornos de ganancias gravables.

Artículo 9: Responsabilidades

La junta directiva u otro órgano responsable de la empresa, deberá:

- a) Tomar acciones razonables para asegurar el acatamiento de estas reglas de conducta, incluyendo:
 - Destinar recursos y apoyar a la dirección para aplicar las políticas corporativas que las incluyan.
 - Establecer y mantener sistemas apropiados de procedimientos de control y de información, incluyendo auditorías independientes.
- b) Sancionar violaciones y tomar acciones correctivas apropiadas.
- c) Realizar una apropiada difusión pública de la aplicación de sus códigos o políticas anticorrupción.

El comité de auditoría de la junta directiva u otro órgano con responsabilidad similar deberá realizar regularmente revisiones independientes de cumplimiento a estas reglas de conducta y recomendar medidas correctivas o políticas cuando sea necesario. Esto se puede llevar a cabo como parte de un sistema más amplio de revisiones de cumplimiento corporativo.

FUENTES

Argandoña, A. (2007), "*La corrupción y las empresas*", Occasional paper, 07/21 (mayo), IESE Business School, Barcelona.

Argandoña, A. (2005), "*Corruption and companies: The use of facilitating payments*", *Journal of Business Ethics*, 60 (3), págs. 251-264.

Argandoña, A. (2003), "*Private-to-private corruption*". *Journal of Business Ethics*, 47, págs. 253-267.

Cámara de Comercio Internacional. (2005), "*Combatiendo la extorsión y el soborno: Reglas de conducta y recomendaciones de la CCI*", CCI, París.

Confederation of Danish Industries. (2002), "*Avoid corruption – A guide for companies*", CDI, Copenhagen.

Global Reporting Initiative, The Global Compact. (2007), "*Estableciendo la conexión: Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI y Comunicación del Progreso del Pacto Mundial*", UNGCO, Nueva York.

Gopinath. (2008), "*Recognizing and justifying private corruption*". *Journal of Business Ethics*, 82: 747-754.

Heimann, F. y Vincke, (2008), "*Fighting corruption, International Corporate Integrity Handbook*" (3a ed.), International Chamber of Commerce, París.

Transparencia Internacional (2003) "*Principios fundamentales para contrarrestar el soborno: Documento guía*", TI, Berlín.

The Global Compact. (2006), "*Business against corruption: Case stories and examples*", UNGCO, Nueva York.

The Global Compact, Transparencia Internacional, IBLF, (2005), "*Los negocios contra la corrupción: un marco para la acción*", UNGCO, Nueva York.

World Economic Forum, (2005), "*Partnering against corruption principles for countering bribery*", WEF, Ginebra.



Cátedra "la Caixa"
de Responsabilidad
Social de la Empresa y
Gobierno Corporativo

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43

www.iese.edu